

REPÚBLICA DEL ECUADOR



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES UNIVERSIDAD DE POSTGRADO DEL ESTADO

Trabajo de titulación para obtener la Maestría Profesional en
Gestión Pública

TÍTULO

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA EL
SERVICIO PÚBLICO A TRAVÉS DE LA RED SOCIO EMPLEO,
EN APLICACIÓN DE LA NORMATIVA QUE REGULA EL
SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL DEL SECTOR
PÚBLICO EN EL PERÍODO 2013-2014.**

Autora: Bernarda del Rocío Salazar Tapia
Directora: Dra. María Soledad Varea Viteri

Quito, abril de 2018



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

**SECRETARÍA
GENERAL**

No.042- 2018.

ACTA DE GRADO

En la ciudad de Quito, a los veinticinco días del mes de abril del año dos mil dieciocho, **BERNARDA DEL ROCÍO SALAZAR TAPIA**, portadora del número de cédula: 1713149142, **EGRESADA DE LA MAESTRÍA GESTIÓN PÚBLICA 2014-2016**, se presentó a la exposición y defensa oral de su Tesis, con el tema: **“RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA EL SERVICIO PÚBLICO A TRAVÉS DE LA RED SOCIO EMPLEO, EN APLICACIÓN DE LA NORMATIVA QUE REGULA EL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL DEL SECTOR PÚBLICO EN EL PERÍODO 2013-2014”**, dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de **MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA**.

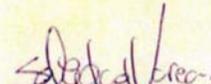
Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:	8.84
Tesis Escrita:	8.09
Grado Oral:	8.83

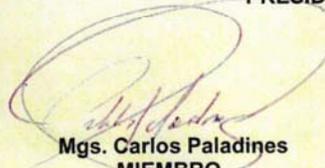
Nota Final Promedio: 8.65

En consecuencia, **BERNARDA DEL ROCÍO SALAZAR TAPIA**, se ha hecho acreedora al título mencionado.

Para constancia firman:


Dra. Soledad Varea

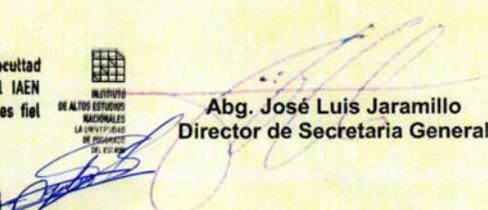
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL


Mgs. Carlos Paladines
MIEMBRO


Mgs. Ana Ponce
MIEMBRO

De conformidad con la facultad
prevista en el estatuto del IAEN
CERTIFICO que la presente es fiel
copia del original




Abg. José Luis Jaramillo
Director de Secretaría General



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

**SECRETARÍA
GENERAL**

Fojas 111

Fecha 07 MAY 2018

Secretaría General

AUTORÍA

Yo, Bernarda del Rocío Salazar Tapia, con CC 1713149142, declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo, así como, los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad de la autora del trabajo de titulación. Así mismo, me acojo a los reglamentos internos de la universidad correspondientes a los temas de honestidad académica.

A handwritten signature in blue ink, enclosed within a circular scribble. The signature appears to read "Bernarda Salazar Tapia".

Firma
CC: 1713149142

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

“Yo Bernarda del Rocío Salazar Tapia cedo al IAEN, los derechos de publicación de la presente obra por un plazo máximo de cinco años, sin que deba haber un reconocimiento económico por este concepto. Declaro además que el texto del presente trabajo de titulación no podrá ser cedido a ninguna empresa editorial para su publicación u otros fines, sin contar previamente con la autorización escrita de la universidad”.

Quito, abril del 2018

A handwritten signature in blue ink, enclosed within a circular scribble. The signature reads "Bernarda Salazar Tapia".

BERNARDA DEL ROCÍO SALAZAR TAPIA
CC: 1713149142

FICHA CATALOGRÁFICA

658.311

S1615r

Salazar Tapia, Bernarda del Rocío

Reclutamiento y selección del personal para el servicio público a través de la red socio empleo, en aplicación de la normativa que regula el subsistema de selección de personal del sector público en el periodo 2013-2014 / Bernarda del Rocío Salazar Tapia .— 1ª. Ed. — Quito: Editorial IAEN, 2018

94 páginas

1. Recursos Humanos 2. Política Gubernamental. 3. Políticas Públicas. 4. Red Socio Empleo. 5. Recursos Humanos-Sector Público. 6. Ecuador I. Título

RESUMEN

Para las instituciones públicas es fundamental contar con personal adecuado para cumplir sus objetivos, por tanto, para llevar esto a cabo, se requiere del reclutamiento y selección de personal con el fin de contratar personal calificado. El reclutamiento es el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. La importancia del reclutamiento radica en que es un proceso selectivo, mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso. Permite contar con una reserva de candidatos a empleo, por lo tanto, si existe mucha demora en este proceso o si no existiera el reclutamiento, no habría candidatos a ocupar las vacantes. En la actualidad muchas empresas han evolucionado intentando aplicar técnicas adecuadas para el proceso de Selección de Personal que permitan elegir el candidato más adecuado para cada puesto de trabajo.

Descriptor: reclutamiento; selección; servidor público; normativa técnica

ABSTRACT

For public institutions it is essential to have adequate personnel to meet their objectives, therefore, to carry out this, it requires the recruitment and selection of personnel in order to hire qualified personnel. Recruitment is the process of attracting individuals in sufficient numbers and with the proper attributes and encouraging them to apply for employment in the organization. The importance of recruitment is that it is a selective process, the better the recruitment, the more and better candidates will be presented for the process. It allows for a reserve of job candidates, therefore, if there is much delay in this process or if there were no recruitment, there would be no candidates to fill the vacancies. At present, many companies have evolved trying to apply techniques appropriate to the process of Selection of Personnel that allow choosing the most suitable candidate for each job.

Keywords: recruitment; selection; public servant; technical regulations

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mis hijos Omar y Pablo, por ser la razón de mi lucha constante.

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento al Instituto de Altos Estudios Nacionales, por ofrecerme la oportunidad de continuar creciendo profesionalmente, así también a todas las personas que fueron partícipes de este trabajo.

De manera especial a la Doctora María Soledad Varea Viteri directora de tesis, por haber compartido sus conocimientos y permitirme plasmar su apoyo y experiencia en esta investigación.

ÍNDICE

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
DEDICATORIA	7
AGRADECIMIENTOS	8
ÍNDICE.....	9
LISTA DE TABLAS.....	12
LISTA DE FIGURAS.....	13
APÉNDICES	14
LISTA DE ACRÓNIMOS	15
CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN.....	16
1.1. Introducción	17
1.2. Planteamiento del Problema	18
1.3. Objetivos	21
1.3.1. Objetivo general.	21
1.3.2. Objetivos específicos.	21
1.4. Hipótesis	21
1.5. Justificación	21
CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO	23
2. Reclutamiento y Selección del Personal.....	24
2.1. La Administración Pública	24
2.1.1. Definición de servidor y funcionario público.	25
2.1.2. El talento humano en la administración pública.	26
2.1.3. Importancia del Talento Humano en la administración pública.	27
2.2. Modelos para el reclutamiento y selección del personal	28
2.2.1. Modelo “Burocrático” de selección de personal.	30

2.2.2. Modelo de gestión por resultados.	34
2.3. Gestión del Talento Humano	36
2.3.1. Reclutamiento de Talento Humano.....	39
2.4. Selección de personal.....	44
2.4.1. Técnicas de selección.....	45
2.5. Uso de las TIC´s en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano	46
2.6. La red socio empleo	47
2.6.1. Los concursos de mérito y oposición.....	48
2.6.2. Etapas de proceso de reclutamiento y selección por medio de la red Socio Empleo.	49
CAPÍTULO III- MARCO METODOLÓGICO.....	53
3.1. Enfoque de la investigación	54
3.2. Diseño del estudio.....	54
3.3. Alcances de la Investigación.....	56
3.4. Población de estudio	56
3.5. Instrumentos y técnicas.....	58
3.5.1. Valoración de la plataforma web de la Red Socio Empleo como servicio. ..	58
3.6. Procedimiento de recolección y análisis de datos.....	63
3.6.1. Entrevista a funcionario público de la Red Socio Empleo.....	64
CAPÍTULO IV- RESULTADOS Y DISCUSIONES	65
4.1. Resultados	66
4.1.1. Descripción de las instituciones públicas incluidas en el estudio.	66
4.1.2. Evaluación de la efectividad de la plataforma de la Red Socio Empleo desde la perspectiva del contratante (Escala E-S-QUAL modificada).	68
4.1.3. Entrevista realizada a la funcionaria usuaria de la red socio empleo.....	72
4.2. Discusiones	72
4.2.1. Análisis de la Norma Técnica Subsistema de Selección de Personal del Sector Público.	73
4.2.2. Repercusiones del cambio de normativa.....	76

4.2.3. Efectividad del reclutamiento y selección del personal de la red socio empleo.....	78
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	82
REFERENCIAS	84
APÉNDICE	88

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Escala de Licker propuesta para la valoración de la eficiencia de la Red Socio Empleo por los empleadores del sector Público en Ecuador.	62
Tabla 2. Interpretación de cada subgrupo evaluado en la escala de Licker propuesta. .	63
Tabla 3. Distribución porcentual de las ofertas laborales colocadas en concurso de oposición público a través de la Web de la Red Socio Empleo en Ecuador que fueron seleccionadas para participar en el estudio.....	66
Tabla 4. Distribución porcentual del nivel de formación requerida por las instituciones públicas contratantes que fueron incluidas en el estudio.	68
Tabla 5. Resultado de la E-S-QUAL modificada. Sub Grupo de evaluación de la Eficiencia de la Web Socio Empleo en el reclutamiento de personal para el sector público	68
Tabla 6. Resultado de la E-S-QUAL modificada. Sub Grupo de evaluación de la Eficacia de la Web Socio Empleo en el reclutamiento de personal para el sector público.	69
Tabla 7. Resultado de la E-S-QUAL modificada. Sub Grupo de evaluación de la Adaptación a la normativa legal vigente en el Ecuador por parte de la Web Socio Empleo en el reclutamiento de personal para el sector público.....	69
Tabla 8. Indicadores de gestión de personal a nivel público del Ministerio de Relaciones Laborales.	77
Tabla 9. Quejas por mal servicio	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Proceso para el reclutamiento de candidatos.	41
Figura 2. Convocatoria de candidatos. Figura.....	42
Figura 3. Esquema organizacional para la adecuada selección de un diseño de estudio.	55
Figura 4. Captura de pantalla de la plataforma asociada a la Red Socio Empleo para el primero de octubre del año 2017.....	57
Figura 5. Dimensiones e ítems de la escala e-S-Qual.	59
Figura 6. Propuesta de dimensiones e ítems para la medición de las variables realizado por Mateos.....	60
Figura 7. Propuesta para la evaluación de la efectividad del proceso de Contratación de funcionarios Públicos por medio de la Red Socio Empleo.	61
Figura 8. Distribución porcentual del nivel de formación mínimo solicitado por medio de los concursos de oposición para el sector público ofertados a través de la plataforma de la Red Socio Empleo.....	67
Figura 9. Valoración general de la Eficiencia de la Red Socio Empleo como herramienta para el reclutamiento de personal para el sector público.	70
Figura 10. Valoración general de la Eficacia de la Red Socio Empleo como herramienta para el reclutamiento de personal para el sector público.	70
Figura 11. Valoración general de la percepción de adaptación a la normativa vigente en materia de contratación de empleados públicos a través de la Red Socio Empleo como herramienta para el reclutamiento de personal para el sector público.....	71

APÉNDICES

Apéndice 1. Modelo conceptual de entrevista aplicada.....	88
Apéndice 2. Desarrollo de la entrevista aplicada.....	90

LISTA DE ACRÓNIMOS

ANOR

Adaptación a la Normativa, 59, 60, 61, 66

EFCA

Eficacia, 59, 60, 61, 66

EFIE

Eficiencia, 59, 60, 61, 66

FFAA

Fuerzas Armadas, 86, 88

GTH

Gestión de Talento Humano, 28

LOSEP

Ley Orgánica del Servicio Público, 72

MRL

Ministerio de Relaciones Laborales, 17, 18, 73, 87, 90, 91

RRHH

Recursos Humanos, 41, 57

SENPLADES

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 54

TIC

Tecnología de la Información y Comunicación, 16, 44, 45

UATH

Unidad Administrativa de Talento Humano, 48, 49, 50

CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

El reclutamiento y selección del personal constituye para la administración pública un elemento clave ya que solamente se podrá garantizar un servicio eficiente y de calidad de existir el equipo con los conocimientos, condiciones y vocación para una de las tareas más difíciles a las que un funcionario o empleado pueda enfrentarse, es decir la labor en instituciones públicas.

De ahí la importancia de la gestión de talento humano en el reclutamiento de personal calificado con actitudes adecuadas, además de la voluntad de laborar en instituciones públicas, caracterizadas estas generalmente, por una sobrecarga de asignaciones, limitaciones económicas, materiales y de tiempo, que crean en muchas ocasiones estrés en los funcionarios.

También es necesario señalar que existe una extensa variedad de técnicas de reclutamiento a ser utilizadas con el objetivo de garantizar una selección efectiva y eficaz de servidores y empleados públicos. Dichos métodos deberán adaptarse a las diferentes condiciones culturales y sociales, y es recomendable entender y encontrar procesos estandarizadas que puedan emplearse amplia y efectivamente dado que el Ecuador es un país pluricultural y plurinacional.

Es innegable la importancia de las Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano en la actualidad, las nuevas tecnologías se revelan como una herramienta invaluable en las manos del personal encargado de la gestión del talento humano, permitiendo un reclutamiento abarcador, efectivo, certero y por otra parte garantizando un menor desgaste al personal encargado del reclutamiento y selección.

Siendo el principal objetivo conocer la eficiencia del sistema de reclutamiento de personal empleado por parte del sector público ecuatoriano, particularmente el representado por el sistema de captación de talentos conocido como Red Socio Empleo.

1.2. Planteamiento del Problema

La constante búsqueda del mejoramiento de la administración pública y su gestión, ha sido uno de los principales objetivos de varios países a nivel mundial. Para el efecto los gobiernos han logrado varios cambios organizacionales pasando de un modelo burocrático a uno más flexible que contempla principios como: la gestión por resultados, la flexibilización de procesos, mayor autonomía gerencial, competitividad, productividad y transparencia. Estas transformaciones se denominarían modelo de Nueva Gestión Pública (NGP).

En Ecuador, la emisión de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA) en el año 2003, fue el primer intento por mejorar la administración del Talento Humano basado en la nueva gestión pública, buscando implementar procesos que brindaran mayor flexibilidad, autonomía y competitividad a la administración pública.

A partir del año 2008 que entro en vigencia la Constitución de la República, se modificó gran parte de la normativa que regula los diferentes procesos, entre estos el de reclutamiento y selección de personal con la emisión de la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento General, así como la norma técnica de selección de personal , por lo cual mediante el acuerdo del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL)-2012-000056 publicado en el Registro Oficial (RO) No 702 de 14 de mayo de 2012, se expidió la Norma Sustitutiva de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, que menciona en el artículo cuarto que todo proceso de reclutamiento y selección de personal para puestos protegidos por la carrera del servicio público, deberán realizarse obligatoriamente a través de concursos de méritos y oposición, utilizando la plataforma tecnológica del subsistema de reclutamiento y selección de personal administrada por el Ministerio de Relaciones Laborales como único medio válido para la aplicación y seguimiento de un proceso de reclutamiento y selección, en la cual se tendrá que ingresar, registrar y gestionar cada etapa del concurso a través de la página web www.socioempleo.gob.ec (Norma Sustitutiva de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, 2012).

Este proceso está conformado por:

1. Preparación del proceso de reclutamiento;
2. Convocatoria;
3. Evaluación y selección, etapa en la que se desarrolla el concurso de méritos y oposición, y se compone de:
 - a. Mérito integrado por:
 - i. Verificación de postulaciones;
 - ii. Evaluación;
 - b. Oposición;
4. Expedición del nombramiento provisional de prueba; y,
5. Inducción.

Posteriormente en el 2014 el Ministerio de Relaciones Laborales expide mediante acuerdo MRL-2014-0222 publicado en RO No.383 de 26 de noviembre de 2014, la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal, con el objeto de establecer procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo, para escoger a la persona más idónea entre los postulantes para ocupar un puesto público, en base a los requerimientos establecidos en el perfil de los puestos institucionales, así como el nivel de instrucción formal, experiencia y competencias de los concursantes. Esta normativa presenta cambios sustanciales principalmente en los componentes del concurso, que de acuerdo con el artículo 5 de este nuevo ordenamiento legal son:

1. Convocatoria;
2. Mérito;
3. Oposición, que a su vez se compone de:
 - a. Pruebas de conocimientos técnicos;
 - b. Pruebas psicométricas; y,
 - c. Entrevista; y,
4. Declaratoria de ganador del concurso.

Las dos normas específicas para la selección de personal que se mencionan, han sufrido una serie de reformas tendientes a mejorar en cierto modo su aplicación y el proceso en sí, reformas y cambios relacionados entre otros a los tiempos que lleva el

proceso de selección, se eliminó la capacitación como requisito básico para concursar, la publicación de la convocatoria del concurso a través de los medios de prensa, se redujo los tiempos de duración de la etapa de postulación, se agrupó en un solo proceso la etapa de oposición, se incrementó la calificación de mérito adicional por instrucción formal y experiencia siempre y cuando los aspirantes superen lo establecido como requisitos del puesto en las bases del concurso, se estableció el banco de elegibles que proveerá de una base de postulantes a considerarse a ocupar un cargo público, se incluye las responsabilidades del control y las posibles sanciones para los responsables del proceso.

Pese a existir un cuerpo normativo técnico exclusivo para el cumplimiento y desarrollo del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales (hoy Ministerio de Trabajo), quien es el órgano rector en materia de Talento Humano, y la obligatoriedad de que el proceso se desarrolle a través del uso de la plataforma informática Red Socio Empleo, se observa que las reformas realizadas no permiten que el Reclutamiento y Selección de Personal en el sector público sea efectivo, lo que incide en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para efectos de análisis del problema expuesto, se utilizará como ejemplo el proceso de reclutamiento y selección de personal de una institución pública (modelo) mediante los Concursos de Méritos y Oposición realizados en los años 2013 y 2014 a través de la Red Socio Empleo, para llenar cargos vacantes en la ciudad de Quito.

Pregunta: ¿Cuán efectivo es el reclutamiento y selección de personal a través de la Red Socio Empleo para una entidad pública (modelo), en aplicación de la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal del Sector Público?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general.

Analizar la efectividad en el proceso de Reclutamiento y Selección del personal para el servicio público a través de la Red Socio Empleo, en aplicación de la normativa que regula el Subsistema de Selección de Personal del Sector Público en el período 2013-2014.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Comparar la Norma Sustitutiva de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal emitida en el 2012 en relación con la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal emitida en el 2014.
- Describir el nivel de eficiencia y eficacia del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Establecer la efectividad del reclutamiento y selección del personal a través de la red socio empleo.

1.4. Hipótesis

La aplicación de la Red Socio Empleo no es eficaz en la selección del o los aspirantes idóneos para cubrir un cargo dentro de una institución pública.

1.5. Justificación

Este trabajo de investigación se realizó con el propósito de conocer el proceso que se utiliza en el Sector Público Ecuatoriano para el Subsistema de Selección de Personal, ya que en el año 2104 se emitió un cuerpo legal que rige el proceso en mención.

Además es muy importante fortalecer el conocimiento en esta temática pues el departamento de Talento Humano es una de las áreas más importantes y relevantes en el éxito o fracaso de las entidades, no solo son los encargados de realizar procedimientos de Planificación, Reclutamiento, Selección e Inducción adecuados deben así mismo evaluar periódicamente a todos los servidores en general para determinar si el proceso por el que fueron seleccionados es eficaz o de lo contrario evaluar nuevas alternativas que permita valorar e identificar a los mejores candidatos para ejercer un cargo en la entidad y por ende demuestren un alto desempeño laboral.

Del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal depende ciertamente que el personal que labora en la institución garantice el cumplimiento eficaz de los objetivos del puesto y de la entidad.

La presente investigación se realizó en el sector público, considerando los concursos de méritos y oposición realizados en una entidad pública, en el año 2013 y 2014.

La línea de investigación considerada comprende el área de Administración y Gestión Pública, y se basó en el estudio del proceso de Reclutamiento y Selección de personal para ocupar un cargo público, desarrollado a través de concursos de méritos y oposición mediante la herramienta de la Red Socio Empleo.

Los resultados de esta investigación son de interés para las Direcciones de Talento Humano de las diferentes entidades públicas, así como también a los posibles postulantes a ingresar al Servicio Público.

CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO

2. Reclutamiento y Selección del Personal

2.1. La Administración Pública

El artículo 225 de la Constitución vigente (Constitución de la República del Ecuador Registro Oficial 449 de 20-oct, 2008a), establece cuales son las instituciones que en su conjunto integran el Estado, quienes prestan servicios públicos e inclusive pueden operar en la prestación de los mismos a través de concesionarios o delegatarios y precisamente el Art. 11 numeral 9 se refiere a estas instituciones cuando determina que:

El Estado, sus delegatarios, concesionarios y toda persona que actúe en ejercicio de una potestad pública, estarán obligados a reparar las violaciones a los derechos de los particulares por la falta o deficiencia en la prestación de los servicios públicos, o por las acciones u omisiones de sus funcionarias y funcionarios, y empleadas y empleados públicos en el desempeño de sus cargos (Constitución de la República del Ecuador, 2008b).

Ramírez (Ramírez, 2012, pág. 84), explica que el servicio público se define como el conjunto de actividades llevadas a cabo por instituciones del Estado con el fin de satisfacer necesidades básicas que permitan la vida digna y el confort necesario en la sociedad para garantizar niveles de crecimiento y desarrollo estables.

Lo antes expuesto, propone a la administración pública como un sistema complejo que posee límites imprecisos, es abarcador de la totalidad de organizaciones públicas encargadas de administrar y gestiona los recursos económicos, materiales y humanos del Estado, teniendo plena facultad para dichas actividades en los límites del territorio nacional.

De igual manera, Rodríguez plantea que la administración pública puede ser abordada como:

La conjunción de organismos y funcionarios cuyo objetivo principal se subordina a la necesidad constante de lograr una administración, control y regulación efectiva de los recursos económicos, materiales y humanos que conforman el

aparato estatal, garantizando de esta forma un manejo adecuado de dichos recursos redundando dicha acción en un uso óptimo de los limitados recursos del Estado. (Rodríguez, 2013, pág. 138)

La administración pública es el sistema a través del cual el Estado cumple con sus responsabilidades ante los ciudadanos, garantizar el derecho a la salud, educación, defensa, entre otros, actividades que deberán ser desarrolladas por el conjunto de instituciones que conforman al Estado, las cuales son dirigidas, supervisadas y operadas por funcionarios públicos con los conocimientos y destrezas para hacer un uso objetivo de los recursos económico, materiales y humanos propios de las instituciones.

En tal sentido, la naturaleza jurídica del servicio público se manifiesta cuando la institución a cargo de su prestación opera dentro del área de su competencia o del objeto para el cual fue creada y reglamentada por su respectiva ley y que exista generalidad, cualquier persona puede acceder a él cuando se den las circunstancias que se requieren para ello.

Por ejemplo: para acceder al servicio que presta un hospital del sistema de salud pública, se requiere que el paciente acuda voluntariamente a la institución, evidenciándose la generalidad del servicio sin restricción alguna. Cuando no existe la generalidad del servicio no tiene el carácter de público.

2.1.1. Definición de servidor y funcionario público.

Hidalgo en su trabajo, define al funcionario público como la persona que desempeña responsabilidades sociales dirigida por un Ministerio del Estado, siendo su actividad esencial garantizar el correcto funcionamiento social. Es una dependencia y relación entre su desempeño y el bienestar que el Estado pueda proporcionar a sus ciudadanos (Hidalgo, 2012, pág. 79).

Por su parte, Castillo (2010, pág. 124) expone en su trabajo que el empleado público es la persona que labora para una institución estatal y ejecuta las acciones producto de decisiones tomadas por funcionarios públicos, los cuales poseen la

capacidad de tomar decisiones, mientras que el empleado público no posee la misma, limitándose a la ejecución de tales disposiciones.

Queda de manifiesto que el empleado público es un ejecutor nato de las decisiones tomadas por los funcionarios públicos, es decir se limita solamente a dar cumplimiento a orientaciones provenientes de niveles superiores de la estructura estatal sin poseer la facultad de cuestionarlas dado que su obligación se limita a la materialización de dichas instrucciones. La Ley Orgánica del Servicio Público, define al servidor público como:

Art. 4.- Servidoras y servidores públicos. - Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Las trabajadoras y trabajadores del sector público estarán sujetos al Código del Trabajo (Ley Orgánica del Servicio Público. Registro Oficial 294 de 06-oct., 2010).

El funcionario se revela como el elemento clave para garantizar el correcto funcionamiento de las diferentes instituciones del Estado, siendo el único responsable de procurar a través de su desempeño el correcto uso y disposición de los recursos materiales y económicos del Estado, de ahí que manifestaciones ilícitas como la concusión puedan ser calificadas como delitos graves llevados a cabo con pleno dolo, siendo necesaria que dichas actitudes sean punidas con toda severidad.

2.1.2. El talento humano en la administración pública.

El talento humano en la administración pública es un elemento esencial para lograr resultados significativos, siendo los recursos humanos el motor impulsor de toda actividad institucional, los cambios y transformaciones en la administración pública, en los cuales se manifiestan transformaciones del entorno y cultura (Guerrero, 2010).

El talento humano depende de un conjunto de acciones tales como el reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal, acciones que para lograrse de forma óptima precisan de prolongados periodos de tiempo e innumerables

recursos económicos, siendo el talento humano el elemento más importante dentro de la administración pública (Jiménez, 2012, pág. 67).

La administración pública actualmente ha ganado experiencias adquiridas a partir del desarrollo y transformaciones que se obtienen a partir de capacitaciones constantes, siendo este un mecanismo primordial a desarrollar a lo largo de la carrera del servidor público, dado que solo a partir de la capacitación se logrará la excelencia en el servicio público.

Cada día se incrementa la tendencia de transformar la administración pública en concordancia con los factores socio económico, la capacidad de liderazgo y conocimientos de los docentes, de tal modo que exista una correspondencia entre las nuevas tecnologías que permiten un aprendizaje acelerado y las verdaderas capacidades de interacción, liderazgo, comunicación y desenvolvimiento del talento humano, en este sentido:

La administración pública es una unidad social creada con la finalidad de alcanzar metas específicas que contribuyan al desarrollo de todos los individuos que intervienen en la misma, lográndose objetivos comunes y funciones que respondan a intereses y necesidades del momento (Muñoz, 2014, pág. 37).

La historia de la administración pública se ha visto constantemente transformada en consecuencia de los avances científicos – técnicos, las experiencias adquiridas que abarcan el aprendizaje cognitivo y social, elementos que condicionan el talento humano que deberá desempeñarse en tales actividades.

Es innegable la relación entre la administración pública y el talento humano, en el cual coexiste un balance directamente proporcional que condiciona la calidad y efectividad de ambos elementos, bajo esta interdependencia, se entiende que ninguna de las dos es más importante que la otra, pero si interdependientes entre ellas mismas.

2.1.3. Importancia del Talento Humano en la administración pública.

El talento humano es el elemento que brinda soporte a la administración pública y permite que la misma manifieste sus capacidades y deficiencias. Por lo cual, se puede

considerar como una herramienta a través de la cual se materializan expresiones cognitivas, de experiencia, motivacionales, vocacionales, actitudes, habilidades, potencialidades, entre otros. Guerrero señala:

El talento humano en la administración pública debe ser cuidadosamente seleccionado a través de procesos de reclutamiento y selección en los que se abarquen aspectos personales y profesionales del individuo, prestándose estrecha atención a aspectos tales como las compensaciones, evaluaciones de desempeño y capacitaciones dirigidas al talento humano de forma periódica (Guerrero, 2010, pág. 134).

La administración pública es el elemento que impacta en la materialización de resultados satisfactorios, siendo el talento humano un elemento integral de la misma, a través del cual se toman decisiones que incrementan la efectividad de la administración pública y sus posibilidades de crecimiento y desarrollo.

El talento humano es la manifestación inherente a la persona que garantiza su capacidad en actividades laborales específicas, es decir cada individuo posee un talento propio que deberá ser explotado en beneficio de la institución, siendo responsabilidad del personal de reclutamiento y selección descubrir y detallar las destrezas y habilidades de cada uno de los empleados con el objetivo de ubicarlos estratégicamente dentro de la institución (Lacalle, 2011, pág. 96).

A pesar de ser el talento humano piedra angular dentro de la administración pública debe destacarse la importancia de la misma como consecuencia de la naturaleza humana, la cual para lograr resultados óptimos necesita de una organización que lo dirija y guíe en la cual las responsabilidades estén debidamente compartidas para lograr como resultado un incremento de la estima y auto realización del talento humano.

2.2. Modelos para el reclutamiento y selección del personal

Por lo que se desprende de lo mostrado en las secciones anteriores, la selección de personal es un proceso complejo a través del cual se debe captar personal capacitado que pueda de asumir las tareas encomendadas en la institución con seriedad, habilidad y espontaneidad, de ahí que puede afirmarse que el proceso de selección actualmente se

revela como uno de los retos más importantes a ser enfrentado por las instituciones públicas y privadas.

Es así como se han creado un conjunto de modelos a través de los cuales se intenta detallar las capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos de los postulantes, de modo que se logre reclutar y posteriormente seleccionar el personal idóneo para la institución, garantizándose de esta forma un significativo ahorro en capacitaciones, así como un uso eficiente de los recursos económicos y materiales de la institución, elementos que redundaran en un mejor funcionamiento y por ende en un desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

Cabe destacar que actualmente se hace uso de nuevas tecnologías de la información durante las etapas de reclutamiento y selección del personal con el objetivo de lograr abarcar un universo amplio y del mismo modo limitar el uso de recursos económicos, materiales y humanos en dicha actividad, incrementándose de dicha forma la eficiencia del proceso y lográndose un desgaste menor en el personal encargado de la gestión del talento humano.

Con el objetivo de democratizar el proceso de selección y contratación de las instituciones públicas se han creado concursos de méritos y oposición en los cuales todos los postulantes poseen idénticas oportunidades al momento de plasmar sus destrezas, habilidades y conocimientos, de modo que se logra un reclutamiento y selección equitativo y basado en principios de imparcialidad desterrándose cualquier tipo de consideración de carácter personal.

Pulido (2015, págs. 23-59), en su revisión bibliográfica llamada “Estado del arte de la gestión estratégica del talento humano en el sector público: teoría y prácticas”, expone que a través del tiempo se han generado una gran cantidad de modelos para la gestión del talento humano, indica además, que estos modelos se han influenciado por diversas condiciones relacionadas con necesidades y objetivos de las empresas o instituciones que los implementan, y que aunque existen tendencias de pensamiento particulares que pudieron en determinado momento asumir posturas que lograron influenciar un determinado modelo de gestión, la tendencia principal es la de la fusión

de preceptos que genera una trayectoria poco clara a la hora de definir o estudiar tendencias concretas.

En este sentido, Pulido también expone que, a pesar de lo anteriormente mencionado, es posible distinguir al menos cuatro modelos generales que alcanzaran relacionarse en términos de evolución, a los aplicados principalmente por el sector público, estos son:

Los modelos burocráticos; gerencial; de gestión estratégica y orientación a resultados (considerado parte del gerencial, pero con fuerza propia), y de servicio público, modelos que han imperado en diferentes momentos y que, de diversas formas, han insertado rasgos que ahora son característicos, en mayor o menor medida, de la GTH en las organizaciones públicas en diferentes países (Pulido, 2015, pág. 24).

La amalgama que puede generarse de los modelos existente, termina conllevando a que en esencia persistan dos modelos generales básicos que son de interés para el tema de este estudio, estos son los modelos burocráticos, que son los aplicados por el gobierno ecuatoriano al centralizar los lineamientos para la selección de funcionarios públicos y el modelo gerencial por competencias, que es el que en última instancia aplica la oficina contratante definitiva. En el caso de Ecuador, esto ocurre por medio de la Red Socio Empleo.

2.2.1. Modelo “Burocrático” de selección de personal.

A través del tiempo ha ido madurando e implementando un modelo de gestión “burocrático”, que en la actualidad es reconocido como la base organizacional y funcional principal de las procesos de selección en la administración pública, este modelo, puede o no adaptarse a las necesidades y exigencias de las organizaciones privadas, y en el cual destaca su objetivo de garantizar un desarrollo sostenible y sustentable de actividades productivas y de servicio, Davenport, describe a este modelo como sigue:

El modelo burocrático fue desarrollado por el filósofo, economista, jurista, politólogo y sociólogo alemán Max Weber, el cual concluyó que es imprescindible para garantizar el funcionamiento sostenido y sustentable del aparato estatal que exista un modelo estandarizado capaz de promover el compromiso constante en los funcionarios y empleados públicos (Davenport, 2013, pág. 201).

Según su contextualización, este modelo es capaz de funcionar ajeno a ideologías, corrientes políticas o tendencias sociales, es decir es capaz de generar decisiones de forma expedita con el máximo ahorro de recursos económicos y materiales y garantizar que la institución adquiera personal altamente capacitado, que se limite al cumplimiento sistemático de las actividades para las cuales fue preparado, Según este modelo, el personal debe ser seleccionado a partir de sus capacidad y competencia sin que medie ningún tipo de valoración de carácter personal, es decir, el burócrata tiene que ser simplemente un ejecutor de la voluntad y necesidad del Estado.

El modelo burocrático de organización de Max Weber se revela como la organización social estructurada a partir del establecimiento de normas impersonales y de racionalidad a través de las cuales se persigue alcanzar una máxima eficiencia en la materialización de los objetivos institucionales propuestos, cabe destacar que este tipo de organización actúa siguiendo un modelo o patrón preestablecido, es decir no revela un gran interés por actitudes espontáneas o iniciativas que puedan contravenir el orden estructural existente (Mariño, 2014, pág. 136).

Otro elemento clave dentro del modelo burocrático está dado por la existencia de una jerarquización de la autoridad, es decir existirá una cadena de mando la cual seguirá un protocolo establecido para intercambiar la información debiendo seguir canales preestablecidos sin que exista posibilidad alguna que el personal pueda violarla (Gordo, 2015, pág. 9).

También es de señalar que dentro del modelo burocrático el funcionamiento se encuentra claramente subdividido y sistematizado, estableciéndose con claridad las diferentes actividades a ser desarrolladas por cada uno de los elementos jerárquicos de la institución, evitándose de esta forma la existencia de conflictos o acciones que pueden afectar el funcionamiento de alguno de los diferentes estratos que componen a la

institución, pero del mismo modo se desarrolla un intercambio íntimo, el cual conjuga la totalidad de actividades a ser desarrolladas.

Louart (2010, pág. 57), explica que el funcionamiento del modelo burocrático siempre es rutinario, es decir se realizan las mismas actividades por las mismas personas en un tiempo determinado, lográndose de esta forma crear un hábito en el personal que compone la burocracia, puede afirmarse entonces que dicho modelo está cimentado en procesos estandarizados que siguen un patrón de comportamiento y funcionamiento preestablecido el cual no admite cambio, transformaciones o algún tipo de modificación que pueda alterar el orden y estructura preestablecida.

El modelo burocrático propuesto por Weber y ampliamente utilizado principalmente por instituciones estatales ha demostrado a lo largo de la historia su funcionabilidad y capacidad de mantener el sistema estatal independientemente de las crisis, catástrofes o fenómenos que puedan acaecer, actuando como una entidad autónoma, independiente, firmemente consolidada en reglamentos preestablecidos y dirigida por una élite de funcionarios que responden solamente al sistema al cual pertenecen, es decir la realidad alemana.

La importancia del modelo burocrático está dada por brindar un modelo de organización humana en el cual todos sus ejecutores carecen de ideas o iniciativas que contravengan un modelo estructural y funcional preestablecido, subordinándose de forma monolítica a una normativa que los transforma en ejecutores de un sistema de trabajo claramente jerarquizado y consecuente con procedimientos previos en los que no cabe ningún tipo de transformación.

Alarcón (2011, pág. 147), señala que el modelo burocrático ha revelado su plena funcionalidad en crisis económicas, políticas y desastres naturales que han afectado seriamente la estructura y funcionamiento de naciones a lo largo y ancho del mundo, si bien puede hacerse referencia a dicho modelo como una manifestación de la intolerancia al cambio, transformación e iniciativa personal, también debe destacarse que el mismo funciona de forma automática, es decir se retroalimenta y mantiene sus actividades ajenas a los cambios y transformaciones sociales que puedan acaecer.

Esta forma de actuar en la cual los funcionarios se enfocan únicamente en el cumplimiento de una normativa, rutinas y procedimientos preestablecidos garantiza que el sistema mantenga su nivel de funcionamiento estable, manifestándose como un elemento de orden y soporte del Estado que puede contribuir significativamente a que el mismo no desaparezca y se logre un orden que sirva como base para la recuperación y desarrollo ante una crisis.

Algunos investigadores tales como Mariño (2014, pág. 215) han comparado al modelo burocrático con un reloj suizo, es decir es un sistema que continuará funcionando a pesar de los impactos, fuerzas o elementos que puedan afectarlo, manteniendo sus rutinas y procedimientos de una forma estandarizada ajena a cambios y transformaciones que puedan alterar el orden y normativa preestablecidas.

Existen dos características únicas en el modelo burocrático dadas por el establecimiento de una normativa impersonal, es decir carente de características propias de los funcionarios que componen dicho modelo, sino en su lugar normas que responden únicamente a la necesidad de hacer del modelo un ejemplo de objetividad y eficiencia.

Por otra parte, también debe señalarse que el modelo burocrático está cimentado en el análisis crítico de los diferentes procesos a ser desarrollados sin que medien cualquier tipo de consideración o sentimiento que no sea dirigido a alcanzar la máxima eficiencia, de ahí que el sistema burocrático no se caracteriza por ser un sistema que busca la complacencia, sino que se limita únicamente a alcanzar los objetivos preestablecidos.

Lo antes expuesto, da a entender que dicho modelo, propone un modelo estándar y cimentado en una jerarquía burocrática en la que las funciones, obligaciones y deberes quedan circunscritos a las concernientes a cada área de las instituciones.

Siliceo (2012, pág. 304), manifiesta que el modelo burocrático si bien no garantiza que se impulse la iniciativa personal y la espontaneidad en las diferentes actividades a ser desarrolladas dentro de la institución, asegura un orden que permite la toma de decisiones expeditas por parte de los burócratas dirigentes, las cuales, serán automáticamente ejecutadas por los diferentes componentes de la estructura organizacional a la que representan.

Por su parte, Louart (2010, pág. 37), señala que entre las desventajas del modelo burocrático sobresale la incapacidad de los funcionarios de operar fuera del reglamento o instrucciones previamente establecidas, de ahí que cualquier situación que no haya sido previamente destacada puede significar un obstáculo insalvable para dicho modelo el cual se desarrolla y actúa dentro de parámetros rígidos que no admiten cambios y transformaciones que puedan desestabilizar su estructura.

También cabe señalar que a pesar de la rapidez en la toma de decisiones en el modelo burocrático, dado que existe un procedimiento estandarizado el cual abarca las reacciones y respuestas de la institución, no siempre dichas respuestas y decisiones serán las más acertadas ya que responden a un patrón presupuesto al momento de la creación de la normativa, que abarca, o trata de abarcar muchas posibles realidades institucionales, y que probablemente, en situaciones muy particulares, no sea suficiente para solventar las necesidades de una institución en particular.

2.2.2. Modelo de gestión por resultados.

El modelo de gestión por resultados, también conocido como Modelo de gestión estratégica y orientación a resultados (Pulido, 2015, pág. 26) se enfoca en la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos en función a los resultados a ser obtenidos a corto, mediano y largo plazo, es decir dicho modelo propone la transformación de la gestión de la institución en concordancia y plena dependencia de los intereses y necesidades de los objetivos proyectados.

Por lo que, bajo este enfoque se auspicia la promoción de mejoras con respecto a la calidad del empleo en las empresas del sector gubernamental al asegurar una estrategia de mantenimiento a largo plazo de una nómina competente y capacitada en las funciones que cada individuo debe desempeñar (Daley, 2012, pág. 126).

Ban y Gossett (2010, págs. 5-25) indican que este modelo hace hincapié en que el estado como promotor principal de la contratación de funcionarios públicos, posee un papel activo en el establecimiento de las políticas que se ejecutaran en la contratación de personal en todas las dependencias gubernamentales, partiendo de la premisa de que es

este quien debe centralizar o a quien delegar dicha gestión, en todo caso, Pulido para este asunto afirma lo siguiente:

La unidad de personal en cada organización adquiera el rol estratégico que tienen otras oficinas clave para el desempeño de la organización, enfocándose en un modelo de competencias. Este modelo, similar al modelo gerencial, enfatiza en la rotación de los funcionarios y en la movilidad vertical y horizontal, razón por la cual se debe fomentar la formación en competencias para que los empleados exploten sus capacidades durante el tiempo que pasan en la entidad y cumplan un propósito concreto dentro del modelo organizacional y sus objetivos estratégicos. (Pulido, 2015, pág. 26).

Puede entonces afirmarse que el modelo de gestión por resultados propone un tipo de funcionamiento y estructura institucional que no se adapta o circunscribe a modelos preestablecidos o estandarizados, ya que, aunque se fijan lineamientos, es la oficina contratante la que dispone de cuáles serán las potencialidades a evaluar en cada cargo ofertado.

Annunzio (2014, pág. 134), indica que el modelo de gestión por resultados a su vez está caracterizado por añadir dentro de su estructura y funcionamiento un elemento inexistente en modelos anteriores, es decir el seguimiento y evaluación sistemática de la gestión de programas y proyectos con el objetivo de lograr materializar resultados eficientes.

Flores (2013, pág. 227), considera que el modelo de gestión por resultados fue ideado por el abogado y tratadista austriaco Peter Drucker, el cual concluyó que las necesidades de las instituciones públicas y privadas no podían continuar rigiéndose por modelos estáticos sino que en su lugar debían adaptarse a nuevos conceptos tales como la privatización, el emprendimiento, la dirección por objetivos, la sociedad del conocimiento y postmodernidad, los cuales mantienen plena vigencia en la estructura y funcionamiento de la institución privada y estatal actual.

Drucker se reveló como un crítico del modelo de gestión burocrático, considerando que la rigidez, así como la rutina y procedimientos estandarizados en la estructura y funcionamiento propuestos constituían más que una fortaleza para la institución moderna una amenaza dado que en la actualidad no se manejan conceptos como el del

aparato estatal monolítico sino en su lugar la necesidad de agilizar la gestión a partir de los resultados a ser obtenidos.

Del mismo modo Drucker, citado por Flores (2013), declara que las nuevas tecnologías de la información y comunicación constituyen un elemento potenciador del modelo de gestión institucional, las cuales solamente podrán ser plenamente utilizadas con el uso de un modelo de gestión en el cual el seguimiento y la evaluación sistemática sean los parámetros que guíen las políticas institucionales de modo que puedan mejorarse prontamente los resultados obtenidos con un uso eficiente de los limitados recursos que poseen las instituciones estatales.

2.3. Gestión del Talento Humano

En la administración del talento humano se debe recordar que se está trabajando con personas, que son diferentes de los otros recursos institucionales, ellas tienen percepciones, emociones, preferencias, creen o no en lo que se les dice, y en algunos casos pueden ser poco previsibles.

La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. (Flores, 2013, pág. 129).

Adicionalmente, se debe mantener la organización al día en cuanto a los cambios tecnológicos relacionados con las actividades fundamentales de la organización con el fin de mejorar su efectividad y eficiencia, para lo cual será necesario disponer de recursos financieros que permitan la adquisición de equipos modernos y la actualización del personal.

En este sentido, Flores (2013, pág. 236) plantea que los procesos de gestión de los recursos humanos constituyen el elemento clave para la dirección empresarial al momento de identificar, representar, diseñar, formalizar, regular y elevar la calidad de los procesos productivos con el objetivo de satisfacer plenamente los intereses y necesidades de la institución.

Castillo (2010, pág. 51), afirma que la Gestión del talento humano es el conjunto de actividades o proceso dirigido a captar personal para una institución en específico, sin embargo, no se limita al reclutamiento y seleccionar el personal, sino que se desarrollan acciones que permiten destacar el potencial de los empleados de la institución. De modo que se incentiva la competitividad, la iniciativa personal y la constante búsqueda de soluciones alternativas a los diferentes retos que enfrenta la institución.

El principal activo de toda institución está dado por la preparación, organización y estructura de su personal, es decir una institución pública posee innumerables recursos materiales y económicos, los cuales, serán totalmente inoperativos de no existir el personal con las destrezas y habilidades cognitivas y prácticas necesarias para hacer un uso eficiente de las mismas.

Es más fácil adquirir materiales y equipos que personal calificado, de ahí la importancia de la gestión del talento humano, única herramienta institucional a través de la cual se asegura la captación sistemática y ordenada de personal calificado, puede entonces afirmarse que es importante que una institución posea los recursos económicos y materiales necesarios para la materialización de los objetivos propuestos, es crítico que la misma posea el personal capacitado capaz de garantizar su pleno funcionamiento.

A través de la gestión del talento humano la entidad es capaz de desarrollar un conjunto de estrategias, acciones y políticas laborales que potencialicen el desempeño individual y colectivo, creándose un ambiente laboral capaz de respaldar el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos.

Los procesos que guían la gestión de los recursos humanos, se revelan como la herramienta a través de la cual se logra una identificación específica de las capacidades, destrezas y habilidades productivas del personal, de modo que se logre una evaluación permanente del rendimiento y calidad de las actividades desempeñadas, garantizando la materialización de los objetivos institucionales proyectados, maximizando de esta manera, el control y eficacia de las funciones claves asignadas a cada integrante de la institución.

Patiño (2013, pág. 52), explica que los procesos de gestión de los recursos humanos garantizan el constante avance e incremento de las destrezas y habilidades del personal

institucional, lográndose por ende, un desempeño óptimo y al mismo tiempo, incrementando el volumen y calidad del servicio final ofertado.

Por su parte, Muñoz (2014, pág. 124), señala que la necesidad de lograr el perfeccionamiento y la mejora continua en el servicio brindado implica la necesidad de definir, planificar e implementar procesos de gestión de los recursos humanos, capaces de medir, seguir y analizar el desenvolvimiento del personal de modo que se puedan implementar estrategias que incentiven al desarrollo de las destrezas y capacidades laborales del personal, dicho en pocas palabras, se logrará la medición, seguimiento y análisis, así como la evaluación crítica del nivel de desempeño de los trabajadores, repercutiendo así de manera positiva en la periódica comprobación de la eficacia en el uso de recursos materiales y económicos y del cumplimiento de los parámetros existentes para la actividad a ser desarrollada.

Por la vía de la gestión del talento humano, asegurará la imparcialidad en la toma de decisiones llevadas a cabo por la administración estratégica, situación que favorece indiscutiblemente a la capacidad de respuesta e innovación del personal ante cambios y transformaciones internas y externas que puedan afectar el funcionamiento y estructura institucional.

Pulido (2015, pág. 28) expone que el proceso de gestión del talento humano, consta de una serie de prácticas que abarcan desde la selección, hasta la definición interna de las funciones de un talento humano dentro de la institución, estas acciones administrativas, como se ve, no son limitadas al mero proceso de selección, sino que todo el conjunto comprende todos los aspectos relacionados con las personas, las funciones que desempeñan y como las desarrollan, no obstante, se describe que uno de los puntos álgidos, es precisamente la selección eficiente y asertiva de los empleados. Para este autor, esta primera etapa “exhibe los procesos llevados a cabo en la organización para atraer candidatos idóneos a ocupar determinado puesto (reclutamiento). En este punto son valorados y contratados de acuerdo con sus competencias (selección)” (*ibid*).

2.3.1. Reclutamiento de Talento Humano.

Brunet (2012, pág. 119), señala que el proceso de reclutamiento y selección de personal es una función de relevante importancia en el desarrollo empresarial, y que tienen como premisa la de promover un clima laboral óptimo para la ejecución de labores mediante la inclusión dentro del equipo de trabajo de individuos altamente calificados para cumplir asignaciones específicas.

Este proceso, es el que establece un primer contacto entre los candidatos a un puesto laboral y la empresa, en el, se suministra una idea general de las actividades a ser realizadas y permiten que el interesado genere una primera evaluación personal acerca de si posee o no las capacidades adecuadas para ocupar alguna vacante. Dessler expone:

El reclutamiento abarca todos los medios necesarios que garanticen la correcta captación de personal que satisfaga totalmente las crecientes necesidades de la industria y educación actual, las cuales cada día exigen mayor preparación, motivación y calificación a su talento humano (Dessler, 2010, pág. 167).

Tal y como queda expuesto en la cita anterior, el reclutamiento básicamente puede ser abordado como un sistema de información a través del cual se capta el deseo e interés de los postulantes de modo que exista una información real sobre la actividad a ser desempeñada de modo que el personal encargado del reclutamiento y selección pueda laborar solo con aquellas personas que realmente poseen las condiciones, conocimiento e interés por la actividad laboral que se propone.

Por su parte, Ferrara (2013, pág. 32) afirma que el reclutamiento puede ser definido como el conjunto de acciones y estrategias utilizadas por una administración pública en específico con la finalidad de captar candidatos que responden a las necesidades y exigencias de la misma.

La captación del talento humano tiene una amplia historia, en la época del imperio romano en el cual se ofrecía una paga, tres comidas al día y una parcela de tierra luego de 10 años de servicio, por su parte, en la edad media la iglesia católica reclutaba a hijos de la nobleza que no tenían el derecho al mayorazgo, ofreciéndoles posiciones económicas y políticas dentro de la administración pública y asegurándoles también su

vida ulterior independientemente de las faltas que pudiesen haber cometido (Abel, 2017, pág. 2).

Mientras que en la edad moderna y con los avances científicos – técnicos producto de las revoluciones industriales se incrementaron las necesidades y requisitos a ser cumplidos en algunas labores económicas por lo que se formaron dentro de fábricas, empresas y factorías las primeras oficinas de reclutamiento (Báez & Santos, 2014).

Actualmente y como consecuencia del constante desarrollo científico – técnico las actividades productivas han alcanzado niveles de complejidad que precisan de un personal calificado con vocación e interés en la tarea que va a realizar. La importancia del reclutamiento se ha incrementado en la medida en que se ha modernizado y tecnificado el proceso productivo, necesaria la captación de un personal motivado y calificado para obtener los resultados productivos esperados.

En base a lo anteriormente expuesto, se puede establecer que la incorporación efectiva de nuevos trabajadores a una unidad administrativa, bien sea pública o privada, en esencia, comprende dos etapas que son tan fundamentales como comunes, La atracción de los interesados y la selección del candidato con mayores aptitudes y capacidades (Annunzio, 2014, pág. 319). En la figura 1 se muestra un proceso básico que ilustra la secuencia de pasos que comúnmente es empleada en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

El proceso de reclutamiento posee un carácter amplio y abarcador, en el cual, se elige personal con aptitudes, destrezas, habilidades, y conocimientos adecuados para pertenecer a una institución, posterior a dicho proceso, se procederá a la selección del personal ya reclutado y finalmente ubicado en su puesto de trabajo. Ramírez expone:

Siendo el reclutamiento un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, se lo considera un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de talentos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar (Ramírez, 2012, pág. 263).

Como se aprecia en la figura 1, el proceso de reclutamiento inicia con la correspondiente decisión de contratación, luego, los futuros candidatos son convocados

desde diversos sitios, estos comúnmente son, Internos (desde la misma empresa), de otras empresas, de escuelas y universidades, o buscando por medio de herramientas Web (Figura 2).

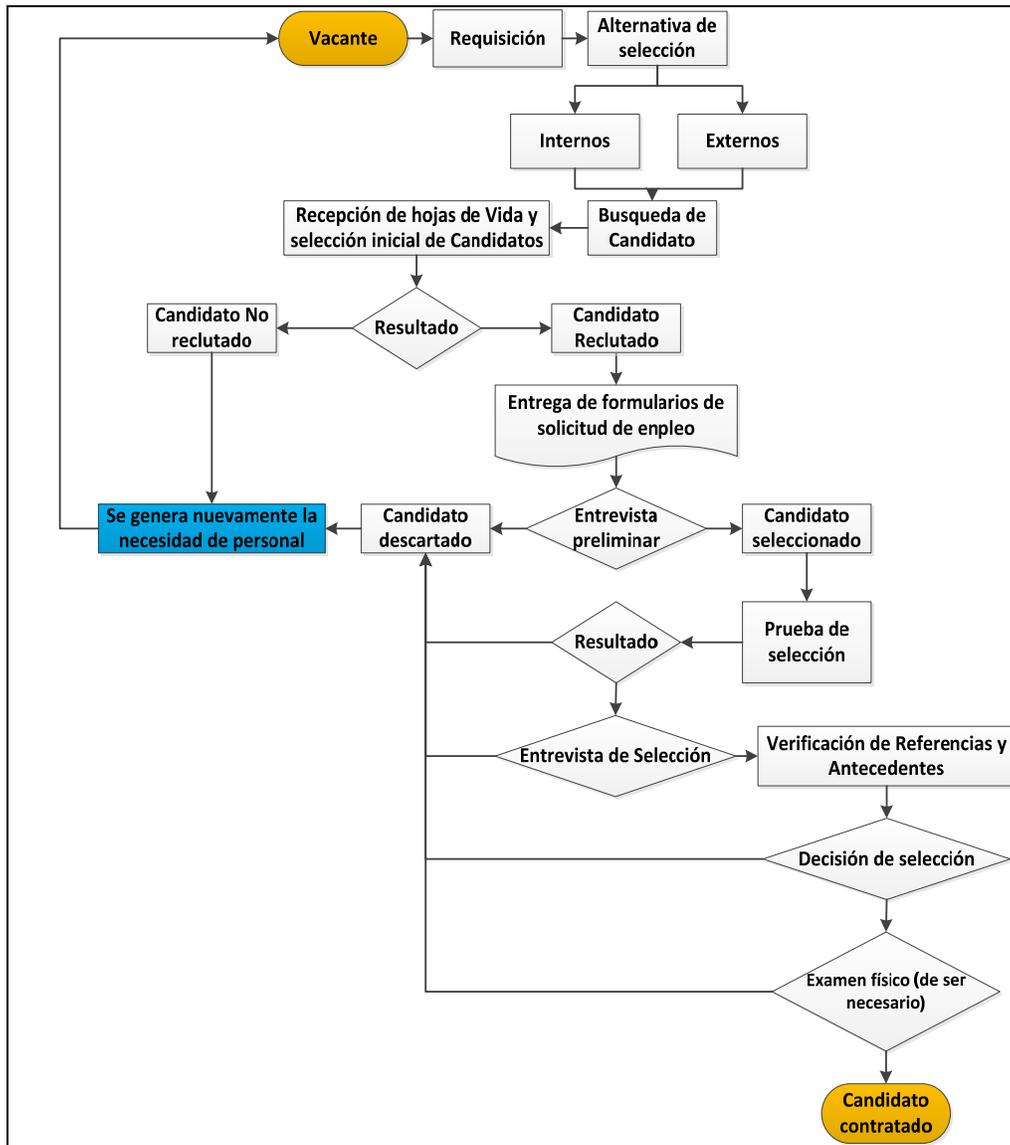


Figura 1. Proceso para el reclutamiento de candidatos. Adaptado de Planes de RRHH (2014).



Figura 2. Convocatoria de candidatos. Figura; Recuperado de: Echeverri (2013, pág. 139). El arte del Reclutamiento.

2.3.1.1. Tipos de reclutamiento.

El reclutamiento puede ser clasificado en dos formas: reclutamiento interno y externo.

El reclutamiento interno, es aquel que capta talentos ya existentes dentro de la institución, reubicándolos o transfiriéndolos a posiciones estratégicas en las cuales pueden desempeñarse con mayor eficiencia (Ruiz & Beltran, 2017, págs. 174-175), en otras palabras, es una herramienta institucional capaz de garantizar una optimización en el uso de recursos materiales, económicos y humanos de la empresa.

Por su parte, Guerrero (2010, pág. 68), indica que el reclutamiento interno estimula la productividad y desempeño personal de la persona reubicada, incidiendo positivamente en la productividad del mismo.

Según Ruiz y Beltran (2017, págs. 174-175), el reclutamiento interno es un elemento de vital importancia en toda institución dado que se logra reutilizar y aprovechar de forma eficiente las capacidades y talentos existentes, haciendo una distribución estratégica interna que responda de forma efectiva a los intereses y necesidades institucionales de modo que se logre cumplir con los objetivos planteados con un ahorro significativo de tiempo, recursos económicos y personal.

Este tipo de reclutamiento es una de las formas de captación de personal más utilizada a nivel mundial, ofrece para la empresa la ventaja de que puede utilizar personal conocido y familiarizado con las diferentes actividades laborales de la empresa.

Además de la ventaja operativa mencionada anteriormente, se encuentra que este proceso, genera unos muy bajos costos, dado que se ahorra en la búsqueda externa además que reduce los tiempos por los que la vacante esté disponible dado que el o los posibles ocupantes de esta, ya son conocidos por el personal de RRHH y todo su historial laboral está al alcance, por lo que la decisión por sobre un candidato es más rápida

Las desventajas que posee el reclutamiento interno están dadas por la limitación a nuevas ideas, experiencias e intereses que puedan aportar los aspirantes que posee el personal que no tiene a la empresa, también, los asensos y promociones pueden causar resentimientos y conflictos en el personal interno, evitando estos, que se generen vacantes con los que se pueda acoger nuevos talentos humanos que aporte elementos de creatividad e innovación a la empresa.

Ferrara (2013), expone que a través del proceso de reclutamiento externo es posible captar nuevo personal portador de ideas, iniciativas y estrategias que pueden transformar, impulsar y desarrollar el funcionamiento y estructura de la institución, es importante llevar a cabo este tipo de acciones de forma periódica con el objetivo de seleccionar nuevos talentos que incentiven el espíritu de competitividad dentro de la institución, es decir, que garanticen que el talento interno no tienda al estancamiento o falta de iniciativa personal. Lacalle explica:

El reclutamiento es un elemento profundamente estudiado, pero el mismo se encuentra constantemente en proceso de desarrollo y evolución, como consecuencia del desarrollo de nuevas técnicas de comunicación que permiten optimizar tal actividad con el consiguiente ahorro de recursos materiales y humanos (Lacalle, 2011, pág. 48).

El reclutamiento externo requiere de un conjunto de acciones, estrategias e iniciativas en las que se ponga de manifiesto la necesidad de un nuevo talento humano por parte de las empresas, las cuales, tomarán en cuenta a todas las personas que posean las condiciones y conocimientos necesarios para desempeñar la vacante ofrecida.

Las ventajas que ofrece el reclutamiento externo están dadas por la captación de nuevo talento humano que puede aportar ideas novedosas y elevar los niveles de

productividad y competitividad del personal existente, elevando la calidad y productividad de la empresa en cuestión.

Las desventajas existentes en el reclutamiento externo están dadas por el desconocimiento del carácter, actitud, vocación e intenciones reales del talento humano a ser captado, el cual puede revelarse como totalmente provechoso y productivo para la empresa o ineficaz e ineficiente provocar serios daños en la productividad y ambiente laboral.

2.4. Selección de personal

La selección del personal es el paso posterior al reclutamiento, es decir, en el reclutamiento se realiza una búsqueda masiva de talento que puedan reunir destrezas, habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse en la opción laboral propuesta, mientras que la selección de personal es la etapa en la cual se trabaja con un número reducido de candidatos, haciéndose test, entrevistas e investigaciones específicas y críticas que permita decantar a aquellos que no cumplen con todas las condiciones, lográndose de esta forma un proceso de selección capaz de satisfacer plenamente los intereses y necesidades de la institución (Figura 1).

Hidalgo (2012, pág. 29), explica que la selección de personal puede ser definida como un conjunto de criterios, exámenes y actividades que permiten al equipo seleccionador distinguir y seleccionar a los candidatos que poseen las aptitudes, conocimientos y características idóneas para la vacante ofertada.

Desde los inicios de la industrialización de la economía y desarrollo del comercio, la selección de personal pasó de ser un trámite de preferencia y favoritismo a un elemento vital, de importancia y definitorio en el desarrollo, crecimiento y supervivencia empresarial (Chávez, 2012, pág. 59).

Por su parte, la selección de personal se caracteriza por ser un proceso complejo que precisa períodos de tiempo prolongados si se desea obtener un criterio verídico y real sobre las capacidades, aptitudes y destrezas del talento humano.

2.4.1. Técnicas de selección.

Existe un conjunto de técnicas a partir de las cuales se puede lograr un conocimiento acertado acerca de las habilidades, aptitudes y preparación académica de los candidatos, las cuales permitirán seleccionar el talento humano que satisfaga las demandas y necesidades empresariales.

Guerrero (2010, pág. 116), explica que las técnicas de selección se corresponden con las estrategias a través de la cual se logra una selección efectiva de personal, dichas técnicas son variadas, en las que pudieran requerirse de las habilidades de informáticos, psicólogos, médicos, entre otros, para lograr concretar dicho proceso.

Entre las técnicas de selección de mayor antigüedad y uso existentes destacan la entrevista de selección, exámenes de conocimiento o capacidades, pruebas psicométricas, y técnicas de simulación.

La entrevista fue la primera técnica de selección creada, siendo en sus inicios el momento en el cual el contratante valoraba al aspirante y de coincidir sus intereses y considerar su carácter y atractivos personales aceptables se llevaba a cabo el proceso de contratación, actualmente la entrevista más que prestar atención a atractivos físicos se centra en la capacidad y desempeño del aspirante ante situaciones problemáticas (Rodríguez, 2013, pág. 191).

Las entrevistas de selección consisten en establecer una comunicación interpersonal entre el personal entrevistador y los candidatos, a través de las mismas es posible distinguir las capacidades, vocación e intenciones de los candidatos, así como poner en evidencia las competencias y conocimientos teóricos de los mismos que abarcan las necesidades propias de la vacante ofertada.

Otro de los instrumentos empleados en la selección de personal son las pruebas de conocimiento o capacidad, estas, pueden ser realizadas de forma escrita, oral o a través de programas computacionales, de forma tal que se evidencie las habilidades y destrezas técnicas, así como conocimientos teóricos de los aspirantes a las vacantes ofertadas.

Por su parte, las pruebas psicométricas son herramientas a través de las cuales es posible formarse un perfil general del carácter, comportamiento, gustos, inclinaciones y

competencias del candidato, así como su habilidad de establecer relaciones interpersonales, elementos que desde el punto de vista psicológico permitirán elaborar un perfil adecuado del candidato con la finalidad de garantizar un correcto desempeño laboral. Al respecto, Chávez indica:

La prueba psicométrica es el resultado del desarrollo de la ciencia psicológica, la cual se ha revelado como una herramienta imprescindible durante los procesos de selección que permite evaluar correctamente el estado mental y las capacidades de los candidatos para desempeñarse en la (Chávez, 2012, pág. 91).

Las técnicas de simulación son pruebas prácticas en las que el candidato exteriorizará sus capacidades y aptitudes ante posibles situaciones problemáticas a presentarse durante su desempeño laboral, pudiéndose apreciar de forma certera y verídica la capacidad y experiencia que poseen los candidatos.

Podemos apreciar de esta manera, que las técnicas de selección son un conjunto de exámenes, entrevistas y situaciones problemáticas que permiten apreciar en toda su magnitud el desempeño de los candidatos, sus capacidades, talentos, destrezas y habilidades que garantizarán la correcta selección de talento humano por parte de la comisión seleccionadora.

2.5. Uso de las TIC's en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano

El desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en las últimas décadas ha transformado y revolucionado todos los aspectos funcionales de las empresas, incrementándose su utilización de forma paulatina y sostenida con el objetivo de economizar recursos materiales y hacer una utilización óptima de los recursos humanos. Castillo explica:

Las TIC se han revelado desde mediados del 90 hasta el presente como herramientas que propician el desarrollo empresarial en todos los aspectos que abarcan el funcionamiento de la empresa, destacándose por su importancia y envergadura como la captación de personal (Castillo, 2010, pág. 59).

El incremento y complejidad de la tecnología a aplicarse en el proceso productivo ha provocado un incremento en las exigencias en la captación del personal siendo necesaria la utilización de tecnologías novedosas que incrementen las posibilidades reales de acierto al captar talento humano.

Muñoz (2014, pág. 125), señala que las ventajas de la utilización de las TIC están dadas por el logro de una interacción única entre el contratante y los aspirantes, en la cual, este último, puede exponer de forma abierta y desinhibida sus habilidades, destrezas e intereses.

Es de destacar que la ubicación geográfica del interesado en una vacante se corresponde con una dificultad muchas veces insuperable, pero con la utilización de las TIC es posible captar personal en cualquier lugar del mundo, por lo que se puede de esta manera, contar con la posibilidad de poder disponer de una mayor cantidad de aspirantes altamente capacitado.

Así mismo, muchos test específicos (psicológicos, de habilidades además de entrevistas) pueden ser realizados eficientemente a través de las TIC, en horarios accesibles tanto para el entrevistador como para los candidatos y sin que exista un ambiente de presión que pueda estresar a las partes presentes en el proceso.

Las TIC permiten que se establezca de forma inmediata una relación entre los entrevistadores y entrevistados distendida en la que cada parte pueda exponer con plena libertad sus puntos de vista pudiéndose retirar del proceso de forma inmediata sin necesidad de atravesar situaciones que afecten el equilibrio psicológico y social de las partes involucradas en el proceso.

2.6. La red socio empleo

La red socio empleo se crea en el año 2009 con el objetivo de ampliar, masificar e incrementar la inclusión laboral de modo que los procesos para ingresar a instituciones públicas tuviesen un procedimiento objetivo, transparente e inclusivo, garantizándose de esta forma el cumplimiento de uno de los postulados de la Constitución de la República

que garantiza el derecho pleno de todos los ciudadanos independientemente de su etnia, cultura, sexo u otras características a acceder al trabajo (MDT, 2012).

La creación de la mencionada red de trabajo, implicó la creación de un portal web, constituyéndose esta la principal herramienta para que las dependencias del estado y las empresas ecuatorianas logaran un proceso de selección óptimo en el que todos los postulantes poseerían igualdad de condiciones para acceder a cada vacante.

Es de señalar que los gobiernos anteriores, no poseían un sistema de gestión de talento que garantizase un proceso de selección de personal basado en principios equitativos de participación, para entonces la percepción de los que optaban a un puesto como servidor público, era la de que las vacantes solo se ocupaban por personas con determinada filiación política o determinado contacto interno.

La red socio empleo constituye un avance en las políticas estatales para la captación de personal calificado, que responda efectivamente a las necesidades del estado mismo, de ahí la importancia del desarrollo de este sistema de gestión de talento humano, Este sistema, garantiza que solo puedan acceder a los cargos, todas aquellas personas, con la profesión requerida para el cargo ofertado, las actitudes, conocimiento y experiencia que posibiliten la materialización de los objetivos de cada institución ofertante.

En esencia, la Plataforma de la Red Socio empleo, sustenta los cimientos necesarios para que la captación de personas para ocupar alguna vacante ya sea en el sector público o privado, se realice por medio de un concurso de mérito y oposición (MDT, 2012b), sirviendo la Web de la red como la plataforma por medio del cual se promocionan las diversas vacantes y se canaliza la aplicación a cada una de esta por parte de los postulantes, los cuales, previamente habrá de cargar la información correspondientes a sus competencias.

2.6.1. Los concursos de mérito y oposición.

Siliceo (2012, pág. 117), explica que el concurso de mérito y oposición es el procedimiento de selección en el cual se realiza un conjunto de test y exámenes, en los cuales, los candidatos deberán plasmar sus conocimientos, habilidades, destrezas,

experiencia con el objetivo de adjudicar la plaza ofertada a aquel que tenga mayor capacidad.

Mariño (2014, pág. 83), afirma que el concurso de méritos y oposición fue creado para las instituciones públicas con el objetivo de garantizar que solamente aquellos con mayor capacidad y conocimientos puedan acceder a las vacantes, con lo cual se garantiza que en los puestos claves de los cargos sustantivos gubernamentales posean un personal suficientemente capacitado para cumplir con sus labores y de esta manera optimizar la eficiencia y la eficacia de las tareas del mismo gobierno.

El concurso de méritos y oposición de la red socio empleo se rige por la normativa técnica del subsistema de selección del personal (Normativa Técnica Del Subsistema De Selección Del Personal, 2014), en la cual, se especifica que los postulantes podrán aplicar a un puesto por convocatoria e institución sin que puedan modificar la hoja de vida con el objetivo de adulterar información. Por otra parte, los concursos de mérito y oposición ofertados por la red socio empleo responsabilizan a los postulantes sobre los datos contenidos en su hoja de vida, debiendo el mismo monitorear su participación durante las diferentes etapas del concurso.

2.6.2. Etapas del proceso de reclutamiento y selección por medio de la red Socio Empleo.

El proceso de reclutamiento y selección por medio de la red socio empleo se desarrolla en siete etapas, la primera se encarga de la creación de las bases del concurso, para esta etapa, la institución ofertante debe generar las bases del concurso de méritos y oposición, las cuales, serán elaboradas en concordancia con lo dispuesto en el artículo 14 de la Norma Técnica del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, e ingresarla a la plataforma tecnológica de la página web de la red socio empleo, diseñada por el Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador, las bases contendrán principalmente los datos del puesto, instrucción formal, experiencia, competencias técnicas, competencias conductuales.

La convocatoria corresponde a la segunda etapa dentro del proceso del concurso de méritos y oposición, la elaboración electrónica de dicha etapa está a cargo de la Unidad de Administración del Talento Humano, creando la misma a partir de los elementos contenidos en el formulario “Convocatoria a concurso de méritos y oposición”, el cual abarcara la información plasmada en el Artículo 15 de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección del Personal del Ecuador (2014), el cual señala:

Art. 15.- De la convocatoria. - La convocatoria es la etapa en que la UATH institucional, a través del administrador del concurso, planifica y realiza la difusión plena del concurso de méritos y oposición por medio de la plataforma tecnológica del Ministerio de Relaciones Laborales, con el fin de reunir el mayor número de postulantes que cumplan con el perfil y los requisitos establecidos en las bases del concurso.

La convocatoria inicia con el registro de su planificación en la plataforma tecnológica; cumplido lo cual, podrán otorgarse los nombramientos provisionales necesarios para cubrir los puestos que serán objeto de los concursos.

Se podrán planificar uno o varios concursos en base al informe técnico de la UATH institucional que justifique esta necesidad. Esta planificación estará vigente, desde la fecha en que se suban las bases del concurso hasta la fecha de inicio de la difusión de la convocatoria del último proceso selectivo programado, máximo un año calendario. Los puestos planificados que no sean objeto de la difusión de la convocatoria en las fechas registradas, perderán la vigencia de su convocatoria.

Esta planificación no podrá ser modificada, salvo cuando la responsabilidad por la imposibilidad de ejecutar la misma, no sea atribuible a la institución que lleva el concurso, y previa autorización de su máxima autoridad, por una sola vez por convocatoria. (Normativa Técnica Del Subsistema De Selección Del Personal, 2014).

Tal y como queda expuesto en el artículo anterior se garantizará la difusión plena de las bases del concurso a través de la plataforma tecnológica del Ministerio de Relaciones Laborales y de la página web institucional, tal como lo señala el Artículo 16 de la Norma Técnica del Subsistema de Reclutamiento y Selección del Personal, de

modo que se logre una participación masiva de los postulantes independientemente del lugar donde residan, medida que ha permitido ampliar la capacidad del personal de gestión de talento humano.

Una tercera etapa abarca la postulación, en esta los aspirantes o postulantes ingresarán a la página web de la red socio empleo, seleccionando el link del concurso respectivo, permitiendo la aplicación a un concurso por convocatoria y procediendo a llenar electrónicamente el formulario hoja de vida, siendo responsabilidad absoluta del postulante el monitoreo de todo el proceso en la plataforma informática.

La cuarta etapa corresponde al mérito y consiste en comparar el perfil que tienen los postulantes con lo requerido en la respectiva convocatoria, es decir se analizarán los datos manifestados en la Hoja de Vida del postulante y se convalidará con los requisitos del concurso. En esta etapa se podrá apelar a los resultados, en el tiempo previsto en el cronograma.

Posteriormente se aplicará la quinta etapa correspondiente a la oposición, en la cual se procederá a la medición objetiva del nivel de competencias que posean los concursantes, a través de la toma de pruebas de conocimientos técnicos, psicométricas y entrevistas, debe destacarse que el banco de preguntas para las pruebas de conocimientos técnicos será elaborado por el responsable de la unidad administrativa que requiere el puesto en concordancia por lo dispuesto en los Artículos 13 y 23 de la Norma Técnica del Subsistema de Selección del Personal.

Las pruebas de conocimientos técnicos se elaborarán sobre la base del rol, misión específicas del puesto, abarcarán preguntas de carácter objetivo de selección múltiple verdadero o falso, emparejamiento u ordenación o de conocimientos de conceptos específicos y técnicos, mientras que las pruebas psicométricas garantizarán una medición efectiva de las competencias conductuales que los postulantes deben poseer para el desempeño en el puesto sujeto a concurso.

Esta etapa será calificada sobre cien puntos, y se podrán apelar únicamente las calificaciones obtenidas en las pruebas de conocimiento. Se requerirá obtener una calificación igual o superior a setenta puntos sobre cien, para pasar a las entrevistas.

Las entrevistas serán estructuradas por la Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH) con el objetivo de garantizar un análisis y valoración específico de la instrucción académica, experiencia y capacitación, así como competencias técnicas y conductuales requeridas por el puesto vacante.

La sumatoria de estas calificaciones constituirán el puntaje tentativo final, al mismo que de corresponder el caso, se adicionarán el puntaje por acciones afirmativas y/o mérito adicional, lo que conformara el puntaje final.

Como sexta etapa se considera la declaratoria de ganador del concurso, para lo cual se hará constar en el acta final elaborada y legalizada por el Tribunal de Méritos y Oposición, los datos del ganador de acuerdo a la mejor puntuación obtenida, así como los candidatos elegibles.

La séptima etapa de conformidad al artículo 6 y 39 de la Norma Técnica del Subsistema de Selección del Personal, conformarán el Banco de elegibles inmediatos y el Banco de potenciales elegibles.

Como se puede apreciar de lo anterior, y atendiendo la conceptualización relacionada con los modelos burocráticos, el proceso de selección por medio de la red socio empleo en Ecuador, el diseño e implementación de dicha plataforma busca satisfacer los requerimientos que de dicha normativa se emanan, es decir, se espera que dicha plataforma abarque cada detalle relacionado con el proceso de selección de personal registrado en la normativa vigente, y este proceso a su vez se adapta adecuadamente al modelo burocrático.

CAPÍTULO III- MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la investigación

Son múltiples las instituciones del estado ecuatoriano que emplean la Red Socio Empleo para hacerse de funcionarios capacitados para las diversas vacantes que constantemente se están generando en el sector público, podemos entender que las instituciones que componen el estado ecuatoriano requieren de una amplia variedad de profesionales o sujetos con habilidades particulares y busque todos, indistintamente de su procedencia o formación deben adaptarse al sistema de reclutamiento propuesto por el estado ecuatoriano.

En tal sentido, la valoración de la eficacia de los procesos de selección por medio de la Red Socio Empleo, constituye un reto debido a que cada dependencia ofertante de un cargo en particular, el cual, posee características y exigencias distintas para los posibles candidatos, puede tener experiencias particularmente distintas en base al perfil que requieran.

De esta manera, el enfoque más adecuado es el de una investigación del tipo cuantitativo, ya que las evaluaciones permitirán totalizar en cada caso el nivel de eficiencia y eficacia del proceso de reclutamiento y selección de personal, y finalmente, podrá mostrar un panorama general medible al permitir que se totalicen en conjunto las valoraciones ofrecidas por las diversas instituciones del sector público que participen en la evaluación.

Según lo rescatado del texto de Sampieri y col. (2014, pág. 128), el enfoque de la presente investigación es del tipo cuantitativo, en este, se emplean los diseños disponibles o los adaptados por el autor para aportar evidencias tangibles relacionados con el tema estudiado.

3.2. Diseño del estudio

Por lo antes expuesto, el diseño del presente estudio se amolda al del tipo No Experimental, transversal y descriptivo. El diseño no es más que la estrategia asumida para lograr recabar la información necesaria para cumplir con los objetivos del estudio

(Sampieri, Collado, & Lucio, 2014, pág. 128), por lo cual, la escogencia del mismo responde a las necesidades básicas del mismo y garantiza el cumplimiento de las metas planteadas.

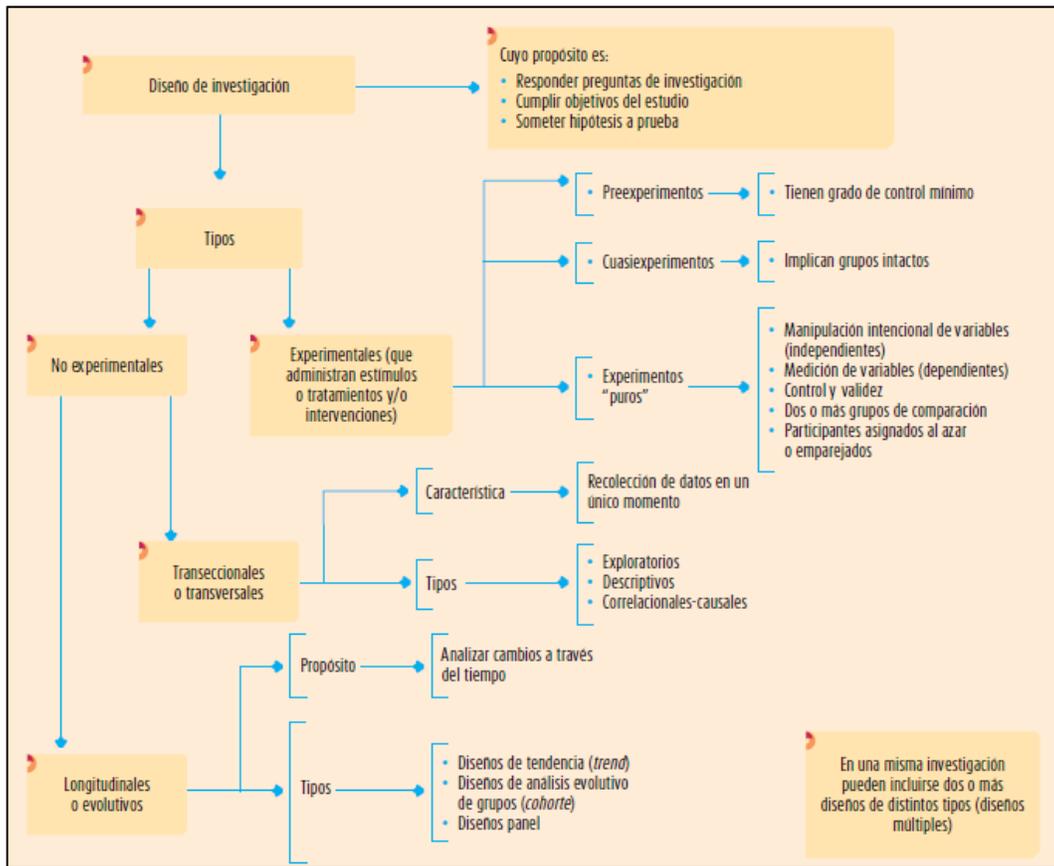


Figura 3. Esquema organizacional para la adecuada selección de un diseño de estudio. Recuperado de: Sampieri y col. (2014, pág. 127). Metodología de la Información.

Se escogió por tanto, el diseño del tipo no experimental dado que este, no manipula las variables para ver su efecto sobre el objeto del estudio, en el caso particular de este trabajo, no se pretende ninguna manipulación de variables, sino que se indaga y conocen determinados aspectos que permiten generar una definición de la realidad de la situación actual, es por esto que la transversalidad del análisis es el más adecuado, ya que ofrece una radiografía de dicha situación en el momento particular en que se realizan las indagaciones del estudio.

3.3. Alcances de la Investigación

El alcance de un estudio es un continuo de la causalidad que puede asociarse a este (*Ibid.*: 90). En el presente estudio cuantitativo descriptivo, se pretende lograr puntualizar las propiedades que conforman el proceso de reclutamiento y selección de personal a través de la plataforma interactiva de la Red Socio Empleo, siendo el principal objeto establecer el nivel de eficiencia y eficacia del mismo.

Para Sampieri y col. (*Ibid.*: 92), la estrategia que se requiere para corresponder al alcance de este tipo de estudio, únicamente es necesario recabar la información sobre las variables del mismo sin tener que indicar como se relacionan estas entre sí, solo describir, en este caso, la percepción de los empleadores con respecto al proceso de reclutamiento y selección.

3.4. Población de estudio

El principal objetivo de este estudio corresponde con el de conocer la efectividad del proceso de selección de personal para ocupar cargos de servidores públicos a través de la red socio empleo, en tal sentido, indefectiblemente el universo de estudio son todas las instituciones adscritas al Gobierno de la República del Ecuador.

La Red Socio Empleo, es el único ente del gobierno ecuatoriano autorizado para realizar los procesos de reclutamiento y selección de todos los servidores públicos que no son electos mediante el voto, es decir, son los únicos responsables de ejecutar las acciones que sean necesarias para contratar a todo el personal, indistintamente del nivel académico y de las labores que este realizará ya dentro de alguna de las instituciones dependientes del Estado.

Para el 25 de mayo de 2017, la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) (2017), publicó la estructura orgánica de la Función Ejecutiva vigente para la fecha antes mencionada, en este organigrama funcional destaca que para entonces, se encontraron activas y funcionales 130 dependencias, entre las cuales se encuentran, las Secretarías General Jurídica y la Secretaría General de la Presidencia

(ambas corresponden a la Presidencia de la República), secretarías nacionales, gabinetes intersectoriales (instancias), ministerios, secretarías, institutos de investigación, institutos de promoción, agencias de regulación y control, empresas públicas, secretarías técnicas, banca pública consejos nacionales para la igualdad, servicios y otras institucionalidades.

En esta totalización no se incluyen las instituciones educativas ni las de salud ya que estas corresponden a los ministerios respectivos y la contratación de personal es realizada por esa vía. Por esta razón, además, dado que en un determinado período de tiempo no todas las instituciones del Estado se encuentran en la búsqueda de talentos, el universo muestral fue reducido a las instituciones gubernamentales que para el 01 de octubre de 2017 tenían concursos abiertos en la plataforma de la red y que dichas plazas de empleo ofertadas se encontraran en la ciudad de Quito.



Figura 4. Captura de pantalla de la plataforma asociada a la Red Socio Empleo para el primero de octubre del año 2017. Fuente: Captura de pantalla de la web de la Red Socio Empleo.

Como se observa en la figura anterior, para el momento del ingreso al sistema con la intención de delimitar la muestra, se encontraban activos 18 llamados a concurso por

parte de las instituciones del sector público, de estos, solo ocho cumplían con las delimitaciones indicadas previamente (Puestos de trabajo ofertados en la ciudad de Quito).

En definitiva, la muestra quedó reducida a siete instituciones del sector público. En base al total de instituciones del Estado, corresponden a 5,38% del total de los entes gubernamentales funcionando para el año 2017 en todo Ecuador y 38,8% de todos los ofertantes de empleo para el sector público en la fecha indicada.

En base a esto, se entiende que el muestreo fue del tipo probabilístico aleatorio simple, ya que cada una de las instituciones que conforman la población de estudio, definida previamente por los parámetros de tiempo y lugar antes mencionados, tuvo la misma probabilidad de ser seleccionados.

3.5. Instrumentos y técnicas

3.5.1. Valoración de la plataforma web de la Red Socio Empleo como servicio.

A nivel de programación, existen diversas técnicas que se emplean para evaluar la calidad de las páginas web, sin embargo, generalmente las metodologías existentes están orientadas a evaluar la percepción del usuario con respecto a su experiencia al navegar por estas páginas, además, generalmente es relacionado con otras clases de sitios que no son precisamente las de gestión de Recursos Humanos.

Los trabajos que al respecto, específicamente los de la evaluación de experiencias con páginas de gestión de talento humano, también han estado orientados a la percepción del solicitante y no del empleador (Mateos, 2015, pág. 136), por lo cual, para la valoración del “servicio electrónico” brindado por la Red Socio Empleo, se asume la perspectiva de la visión del servicio basado en medios electrónicos en general, relacionados con la calidad que poseen estos.

De igual manera, para poder enfocar de forma más óptima el empleo de alguna herramienta en la evaluación de los objetivos planteados, se asume para este estudio la

conceptualización de “Calidad en los Servicio Electrónicos” como el nivel de satisfacción, alcanzado con eficacia y eficiencia, que percibe un cliente determinado al satisfacerse las principales necesidades del mismo (Fassnacht & Koese, 2006), en el presente caso, este cliente es el empleador, representado en la figura del responsable del departamento de RRHH de las instituciones seleccionadas como parte de la muestra.

Así pues, según Mateos (Mateos, 2015, pág. 137), la calidad de un servicio web relacionado al área de recursos humano, está relacionada con la generación de una notable mejora en el nivel de servicio, reducción de costos y de tiempos en el proceso de contratación, este autor indica a su vez, que, a pesar de la existencia de diversos trabajos referentes en la evaluación de la calidad de estos servicios web, no todos son adaptables a cada situación.

Una de las escalas empleadas en evaluar la efectividad es la Escalas *E-SERVQUAL/E-S-QUAL/ E-RECS-QUAL* (Parasuraman, Zeithaml, & Malhotra, 2005; Mateos, 2015), la misma, trabaja con dos escalas de evaluación, la principal, (*E-S-QUAL core scale*), evalúa entre otras variables relacionadas directamente con percepciones del usuario de la página, la dimensión de eficiencia (*efficiency*) (Figura 5).

EFICIENCIA	DISPONIBILIDAD DEL SISTEMA	CUMPLIMIENTO	PRIVACIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • EFF1. En este sitio es fácil encontrar lo que necesito • EFF2. En este sitio es fácil acceder a cada sección • EFF3. Este sitio me permite completar una transacción con rapidez • EFF4. La información en este sitio está bien organizada • EFF5. Las páginas de este sitio se cargan rápidamente • EFF6. Este sitio es sencillo de usar • EFF7. A este sitio se accede rápidamente • EFF8. Este sitio está bien organizado 	<ul style="list-style-type: none"> • SYS1. Este sitio está siempre disponible para los negocios • SYS2. Este sitio se carga inmediatamente • SYS3. Este sitio no se cuelga • SYS4. Las páginas en este sitio no se congelan después de que entre la información de mi pedido 	<ul style="list-style-type: none"> • FUL1. Se envían los pedidos cuándo se habían prometido • FUL2. Este sitio hace que los productos estén disponibles para la entrega dentro de un plazo de tiempo adecuado • FUL3. Proporciona rápidamente lo que he pedido • FUL4. Se envían los artículos solicitados • FUL5. Existe stock de los productos que la compañía dice tener • FUL6. Es veraz sobre sus ofertas • FUL7. Se hacen promesas precisas acerca de la entrega de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> • PRI1. Protege la información sobre mi comportamiento en la web de compras • PRI2. No comparte mi información con otros sitios • PRI3. Este sitio protege la información de mi tarjeta de crédito

Figura 5. Dimensiones e ítems de la escala e-S-Qual. Recuperado de: Mateos, M., (2015, pág. 139). El reclutamiento del personal a partir de los sitios web corporativos.

Autores como Ettinger (2009), y posteriormente Mateos, (2015) han empleado como referencia al modelo E-S-QUAL, de manera más específica, a la sección de evaluación de eficiencia de dicha escala, para evaluar la calidad del servicio de reclutamiento ofrecido por medio de páginas Web pero, teniendo solo en cuenta las percepciones de los candidatos.

En el presente estudio, se optó como base para la evaluación de la efectividad en el reclutamiento y selección por medio de la Red Socio Empleo, el modelo propuesto por Mateos (2015, pág. 157), la selección de este modelo se sustentó en que, además de ser en primera instancia concebido para evaluar la percepción de efectividad de páginas web para la gestión de talento humano, hasta el momento, es el modelo más actualizado específico que se ha implementado con este propósito (Figura 6).

EFICIENCIA	DISPONIBILIDAD DEL SISTEMA	PRIVACIDAD	DISEÑO
<ul style="list-style-type: none"> • EFF1. En este sitio es fácil encontrar lo que necesito • EFF2. Este sitio es fácil acceder a cada sección • EFF3. En este sitio la información está bien organizada • EFF4. Las páginas de este sitio se descargan rápidamente • EFF5. Este sitio es sencillo de usar • EFF6. Este sitio me permite cumplir mis tareas ágilmente • EFF7. Este sitio está bien estructurado y organizado 	<ul style="list-style-type: none"> • SYS1. Este sitio está siempre disponible • SYS2. Este sitio se carga y funciona inmediatamente • SYS3. Este sitio no se cuelga 	<ul style="list-style-type: none"> • PRI1. Creo que este sitio web protege la información acerca de mi navegación • PRI2. Creo que este sitio web no comparte mi información personal con otros sitios 	<ul style="list-style-type: none"> • DES1. Este sitio web es visualmente atractivo • DES2. El diseño de este sitio web coincide con la imagen de la empresa • DES3. El tipo de letra del texto de este sitio web es fácil de leer • DES4. El diseño de este sitio web es innovador • DES5. El diseño de este sitio web transmite una sensación de profesionalidad de esta empresa

Figura 6. Propuesta de dimensiones e ítems para la medición de las variables realizado por Mateos. Recuperado de: Mateos, María (2015, pág. 157). El reclutamiento del personal a partir de los sitios web corporativos.

No obstante, el modelo base a emplear en este estudio fue adaptado a las variables que se plantean para el mismo, es decir, basados en la propuesta que se muestra en la figura 6, se eliminaron algunas variables de dicha propuesta y se incluyeron otras relacionadas con la percepción del contratante, y estas a su vez hacen alusión a la Red Socio Empleo y a las normativas por las cuales se rige dicha plataforma (Normativa Técnica Del Subsistema De Selección Del Personal, 2014).

Así, luego de depurar la propuesta anterior y que sirvió de base para este estudio, se resumieron los subconjuntos de evaluación a tres, en vez de los cuatro propuestos por Mateo (*Ibid.*), estos son Eficiencia (EFIE), Eficacia (EFCA) y Adaptación a la Normativa (ANOR), por su parte, dado que la propuesta inicial estaba orientada a la medición de la percepción del nivel de calidad que un solicitante de empleo tenía de la plataforma donde aplica a una vacante, y no se consideraba la percepción del contratante, que en presente caso, es el objeto de la encuesta ya que son solo estos lo que pueden evaluar la efectividad de la selección por vía de esta plataforma. Así se procedió a mantener la estructura de la propuesta, pero adaptando los ítems a indagar a la perspectiva del contratante. En la figura 7 se muestra la propuesta resultante, esta, fue la empleada en el presente estudio.

EFICIENCIA	EFICACIA	ADAPTACIÓN A LA NORMATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • EFIE1.: El procedimiento para cargar la información de mi requerimiento de personal es fácil. • EFIE2.: Este sitio asegura que el proceso de selección de personal sea rápida. • EFIE3.: Se emplean pocos recursos económicos materiales y humanos en el proceso de selección por medio de la Red Socio empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • EFCA1.: El perfil profesional o de capacidades, relacionados con el concurso de oposición propuesto queda claramente expuesto en la plataforma. • EFCA2.: con la información del concurso de oposición suministrada en esta plataforma se logra captar suficientes candidatos suficientemente capacitados • EFCA3.: Después de cargar los datos relacionados con el concurso de oposición que mi institución promueve, esta se presenta clara y concisa a los posibles candidatos a ocupar el puesto ofertado. • EFCA4.: La Web de la Red Socio empleo siempre esta adecuadamente Operativa (sin problemas de funcionamiento) 	<ul style="list-style-type: none"> • ANOR1.: Los concursos de oposición publicados por la Red Socio Empleo permiten la participación indistinta de las personas (Raza, Origen, Credo, Filiación política y Nacionalidad) • ANOR2.: Siempre se planifica adecuadamente (estudios internos sobre el perfil requerido) el tipo de perfil, las vacantes a ofertar y los recursos para asumir a un nuevo empleado. • ANOR3.: Con facilidad se cumplen los tiempos y requisitos para indicar a los candidatos en que etapa del proceso de selección se encuentran.

Figura 7. Propuesta para la evaluación de la efectividad del proceso de Contratación de funcionarios Públicos por medio de la Red Socio Empleo. Fuente: Elaboración del Autor.

Todas las variables propuestas fueron valoradas en base a una escala de Likert de 5 puntos, tal como se propone en el modelo tomado como referencia (*Ibid.:* 158), a

continuación, se muestra la caracterización de la referida escala de evaluación en el contexto estudiado:

Tabla 1.

Escala de Likert propuesta para la valoración de la eficiencia de la Red Socio Empleo por los empleadores del sector Público en Ecuador.

Puntuación en la escala de Likert					
Conjunto de Variables	(1) Totalmente en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
EFIE	De 3 a 4 puntos	De 5 a 7 puntos	De 8 a 10 puntos	De 11 a 13 puntos	De 14 a 15 puntos
EFCA	De 4 a 5 puntos	De 6 a 9 puntos	De 10 a 13 puntos	De 14 a 17 puntos	De 18 a 15 puntos
ANOR	De 3 a 4 puntos	De 5 a 7 puntos	De 8 a 10 puntos	De 11 a 13 puntos	De 14 a 20 puntos

Fuente: Diseñado por el Autor.

En la tabla 1, se muestra la valoración empleada en este estudio, cada una de las variables del modelo (EFIE, EFCA y ANOR) tienen una numeración que va desde el uno al cinco, y corresponden a “Totalmente en desacuerdo” para la valoración numerada como uno (1) a “Totalmente de acuerdo” para la numerada como cinco (5).

La respuesta de cada encuestado obtuvo una valoración en puntos, igual al de la respuesta seleccionada, por ejemplo, si para el ítem: “EFIE1.: El procedimiento para cargar la información de mi requerimiento de personal es fácil”, respondió “De acuerdo”, a esa respuesta le fueron asignados cuatro puntos. La valoración final del sub Grupo (EFIE, EFCA y ANOR), se realizó sumando la puntuación de cada ítem del subgrupo y se categorizo de manera general como se muestra en la tabla 1.

Así, un sujeto de estudio que obtuvo, por ejemplo, seis puntos en la totalización de las respuestas del subgrupo EFIE, se consideró de manera general, está en “Desacuerdo” con la afirmación de que “La plataforma de la Red Socio Empleo se muestra como una herramienta Eficiente al momento de captar personal con competencias y habilidades específicas al cargo colocado en concurso público de oposición” (Tabla 2).

Tabla 2.

Interpretación de cada subgrupo evaluado en la escala de Licker propuesta.

Sub Grupo	Puntuación General del Sub Grupo	Categorización en base a la puntuación	Interpretación (premisa definitiva para la evaluación del Sub Grupo)
EFIE	3 a 4 puntos	Totalmente en desacuerdo	La plataforma de la Red Socio Empleo se muestra como una herramienta Eficiente al momento de captar personal con competencias y habilidades específicas al cargo colocado en concurso público de oposición
	5 a 7 puntos	En desacuerdo	
	8 a 10 puntos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
	11 a 13 puntos	De acuerdo	
	14 a 15 puntos	Totalmente de acuerdo	
EFCA	3 a 4 puntos	Totalmente en desacuerdo	La utilización de la plataforma de la Red Socio Empleo, permite la incorporación de nuevo Recursos Humanos con las mejores capacidades para responder a las exigencias de la vacante ofertada.
	5 a 7 puntos	En desacuerdo	
	8 a 10 puntos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
	11 a 13 puntos	De acuerdo	
	14 a 15 puntos	Totalmente de acuerdo	
ANOR	3 a 4 puntos	Totalmente en desacuerdo	La Red Socio Empleo, garantiza el estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el Ecuador en materia de captación e incorporación de nuevos recursos humanos
	5 a 7 puntos	En desacuerdo	
	8 a 10 puntos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
	11 a 13 puntos	De acuerdo	
	14 a 15 puntos	Totalmente de acuerdo	

Fuente: Diseñado por el Autor

Luego de la valoración definitiva de cada subgrupo, se procedió a calcular la proporción con la que el total de los encuestados valoraron cada uno de los subgrupos. Esta se graficó y se presentó en términos de proporción (%).

3.6. Procedimiento de recolección y análisis de datos

Se diseñaron las encuestas en base a lo expuesto previamente, luego se contactó vía telefónica a los responsables del reclutamiento de cada concurso aperturado para el momento de la selección de los casos (01 de Octubre de 2017), en este contacto, se notificó del motivo del mismo acordándose la participación en el presente estudio, a tal fin, se concertó una cita en sus respectivos despachos donde se les entrego el formato impreso de las encuestas, estas fueron contestadas por cada uno.

Los números de contacto de los empleadores fueron de conocimiento público al momento de estar activos los concursos de oposición que respectivamente representaban, los mismos, por solicitud expresa de los encuestados no se mostraran en este estudio, ya que estos solo están disponibles por el tiempo de duración de dichos concursos.

Los datos obtenidos de estas encuestas fueron posteriormente cargados a una base de datos en Excel, se totalizaron las mismas y se clasificaron según la valoración definitiva recibida. Con los resultados obtenidos, se graficaron los resultados.

3.6.1. Entrevista a funcionario público de la Red Socio Empleo.

Con la finalidad de lograr recabar información relevante en análisis del presente trabajo, relacionada con la implementación del proceso de reclutamiento por medio de la plataforma de la Red Socio empleo, se diseñó una entrevista estructurada destinada a ser contestada por algún funcionario interno de la institución que administra la plataforma.

Esta entrevista se fundamenta en el hecho de que no son los interesados en un empleado los que hacen cumplir la normativa respectiva vigente, sino que es otra estructura administrativa ajena a los contratantes las que conduce la web y la que realiza el proceso de selección.

Para la aplicación de la encuesta, se contactó previamente con la dirección de la Red Socio Empleo, se informó del estudio y se solicitó la respectiva autorización para la entrevista de alguno de los encargados de la aplicación de los procesos de reclutamiento a través de la plataforma, luego, las respuestas a la encuesta fueron transcritas y analizadas en base al contexto del presente estudio.

Esta entrevista consto de 18 preguntas relacionadas con los procesos, actitudes y situaciones que caracterizan el reclutamiento y selección a través de la plataforma web de la red Socio Empleo (ver apéndice 1).

CAPÍTULO IV- RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1. Resultados

4.1.1. Descripción de las instituciones públicas incluidas en el estudio.

Las Instituciones que en base a las condiciones de inclusión descrita previamente (Instituciones del Estado Ecuatoriano que para el primero de octubre del año 2017 tuvieron la oferta de una plaza de empleo en la ciudad de Quito por medio de la Red Socio Empleo), presentaron las siguientes características:

El total de entidades seleccionadas que cumplieron con los criterios de inclusión fueron 8, estas pertenecen a los sectores de salud, finanzas, energía, administración, ambiente, arte, defensa y laboral. En la tabla 3 se muestra la estadística descriptiva básica (proporción de casos), obtenida del primer sondeo a los ofertantes participantes del estudio.

Tabla 3.
Distribución porcentual de las ofertas laborales colocadas en concurso de oposición público a través de la Web de la Red Socio Empleo en Ecuador que fueron seleccionadas para participar en el estudio.

Sector	Puestos ofertados	% de Puestos ofertados	Bachiller (%)	Técnico Superior (%)	Tercer Nivel (%)	Cuarto Nivel (%)
Salud	439	86,6	0,0	0,0	94,2	0,0
Finanzas	14	2,8	26,3	0,0	1,9	0,0
Energía	16	3,2	63,2	27,3	0,2	0,0
Administración	3	0,6	5,3	0,0	0,4	0,0
Ambiente	1	0,2	0,0	0,0	0,2	0,0
Arte	1	0,2	0,0	0,0	0,2	0,0
Defensa	14	2,8	5,3	72,7	0,9	9,1
Laboral (Ministerio)	19	3,7	0,0	0,0	1,9	90,9

Las proporciones mostradas son absolutas, es decir, reflejan la distribución en base a todo el conjunto de datos, por lo cual, por ejemplo, alguna de las proporciones mostrada en el subgrupo de bachilleres, hace referencia a la proporción de bachilleres solicitados por determinado sector con respecto al total de solicitudes de bachilleres en todos los evaluados. Fuente. Estudio. Diseño propio.

Como se aprecia, la mayor cantidad de vacantes fue para ocupar los cargos de servidores públicos en el área de salud, estos 439 puestos libres estaban destinados a suplir las necesidades de personal en diversas instituciones de salud de la ciudad de Quito.

Una proporción casi absoluta de los puestos ofertados esperaban captar la participación en los concursos de oposición de personal con formación universitaria de tercer nivel, sin embargo, se aprecia que a pesar de esta tendencia, el segundo nivel de formación mínimo requerido fue el de bachiller (Figura 8).

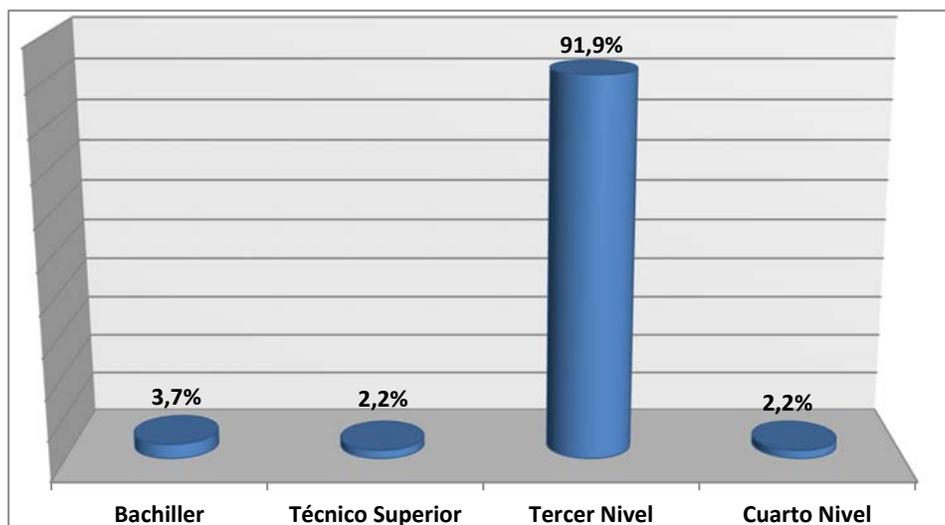


Figura 8. Distribución porcentual del nivel de formación mínimo solicitado por medio de los concursos de oposición para el sector público ofertados a través de la plataforma de la Red Socio Empleo. Fuente: Estudio. Diseño propio.

Las proporciones mostradas en la figura anterior, muestran la distribución de las necesidades de formación para los cargos ofertados en concurso público por cada una de las áreas del sector público que se consideraron para el estudio (instituciones seleccionadas).

Así mismo, se puede apreciar que, la institución estatal que propuso una mayor variedad de plazas a disposición por medio de ofertas de concurso público fue la relacionada con el sector militar, esta, para el período en el que se realizó la medición poseía un total de 14 plazas de empleo, en las que requerían de personal con diversos perfiles, los mismos, se encontraron desde una formación mínima de bachiller a la de profesionales con cuarto nivel de formación (Tabla 4).

Tabla 4.

Distribución porcentual del nivel de formación requerida por las instituciones públicas contratantes que fueron incluidas en el estudio.

Sector	Puestos ofertados	Bachiller	Técnico Superior	Tercer Nivel	Cuarto Nivel
Salud	439	0%	0%	100%	0%
Finanzas	14	35,7%	0%	64%	0%
Energía	16	75%	18,8%	6,3%	0%
Administración	3	33,3%	0%	66,7%	0%
Ambiente	1	0%	0%	100%	0%
Arte	1	0%	0%	100%	0%
Defensa	14	7,1%	57,1%	28,6%	7,1%
Laboral (Ministerio)	19	0%	0%	47,4%	52,6%

Fuente: Estudio. Diseñado por el Autor.

4.1.2. Evaluación de la efectividad de la plataforma de la Red Socio Empleo desde la perspectiva del contratante (Escala E-S-QUAL modificada).

En el proceso de evaluación de la percepción de efectividad en las instituciones públicas que participaron en este estudio, se procedió a identificar cada grupo con un número al azar del uno al ocho, en lo sucesivo, cada institución fue conocida con el número escogido.

La puntuación de cada uno de los Sub Grupos (Sub Grupo 1 (EFIE), Sub Grupo 2 (EFCA), Sub Grupo 3 (ANOR)), asentada en la encuesta por cada participante, se muestra en las tablas siguientes:

Tabla 5.

Resultado de la E-S-QUAL modificada. Sub Grupo de evaluación de la Eficiencia de la Web Socio Empleo en el reclutamiento de personal para el sector público.

Ítem	Participante							
	INSTITUCIÓN							
	1	2	3	4	5	6	7	8
EFIE1	3 Pts	4 Pts	1 Pts	4 Pts	2 Pts	5 Pts	3 Pts	1 Pts
EFIE2	4 Pts	4 Pts	3 Pts	5 Pts	2 Pts	5 Pts	2 Pts	2 Pts
EFIE3	5 Pts	4 Pts	5 Pts	5 Pts	4 Pts	3 Pts	4 Pts	4 Pts
Total	12 Pts	12 Pts	9 Pts	14 Pts	8 Pts	13 Pts	9 Pts	7 Pts
Interpretación	De Acuerdo	De Acuerdo	Ni-Ni	Totalmente de acuerdo	Ni-Ni	De Acuerdo	Ni-Ni	Desacuerdo

Fuente: Estudio. Diseño por Autor

Tabla 6.
Resultado de la E-S-QUAL modificada. Sub Grupo de evaluación de la Eficacia de la Web Socio Empleo en el reclutamiento de personal para el sector público.

Ítem	Participante							
	INSTITUCIÓN							
	1	2	3	4	5	6	7	8
EFGA1	4 Pts	2 Pts	5 Pts	1 Pts	2 Pts	5 Pts	3 Pts	4 Pts
EFGA2	2 Pts	2 Pts	4 Pts	3 Pts	1 Pts	4 Pts	1 Pts	2 Pts
EFGA3	2 Pts	1 Pts	2 Pts	3 Pts	1 Pts	2 Pts	1 Pts	1 Pts
EFGA4	2 Pts	3 Pts	1 Pts	2 Pts	5 Pts	4 Pts	4 Pts	1 Pts
Total	10 Pts	8 Pts	12 Pts	9 Pts	5 Pts	15 Pts	9 Pts	8 Pts
Interpretación	Ni-Ni	Desacuerdo	Ni-Ni	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo

Fuente: Estudio. Diseño por Autor

Tabla 7.
Resultado de la E-S-QUAL modificada. Sub Grupo de evaluación de la Adaptación a la normativa legal vigente en el Ecuador por parte de la Web Socio Empleo en el reclutamiento de personal para el sector público.

Ítem	Participante							
	INSTITUCIÓN							
	1	2 Pts	3 Pts	4 Pts	5 Pts	6 Pts	7 Pts	8 Pts
ANOR1	1 Pts	2 Pts	4 Pts	4 Pts	5 Pts	3 Pts	2 Pts	2 Pts
ANOR2	2 Pts	1 Pts	2 Pts	1 Pts	2 Pts	5 Pts	1 Pts	4 Pts
ANOR3	3 Pts	1 Pts	3 Pts	4 Pts	2 Pts	2 Pts	3 Pts	1 Pts
Total	6 Pts	4 Pts	9 Pts	9 Pts	9 Pts	10 Pts	6 Pts	7 Pts
Interpretación	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo	Ni-Ni	Ni-Ni	Ni-Ni	Ni-Ni	Desacuerdo	Desacuerdo

Fuente: Estudio. Diseño por Autor

Como se aprecia en las tablas anteriores, la evaluación por parte de los representantes de las instituciones públicas participantes en el estudio fue variada en cuanto a la valoración otorgada a cada uno de los ítems, la proporción de valoraciones definitivas para a cada sub grupo se muestran en las figuras siguientes:

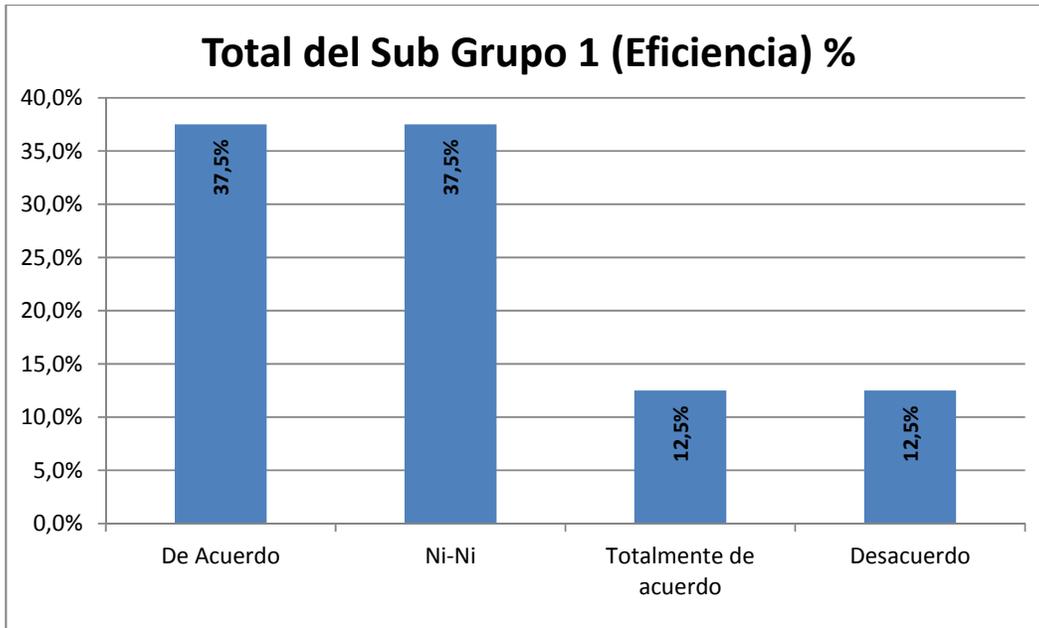


Figura 9. Valoración general de la Eficiencia de la Red Socio Empleo como herramienta para el reclutamiento de personal para el sector público. Fuente: Estudio, Diseño. Autor.

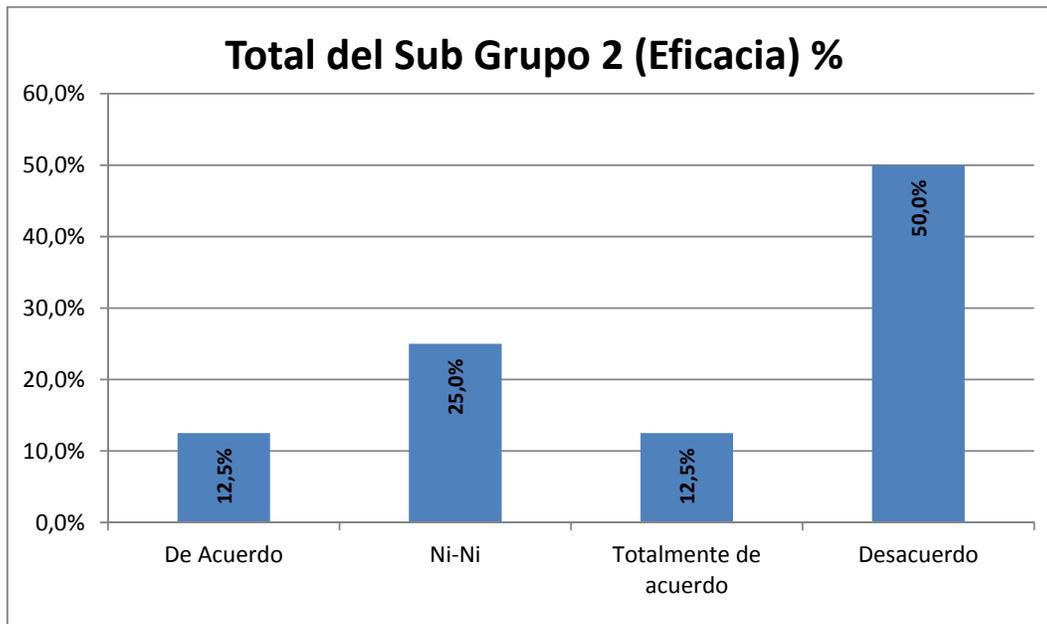


Figura 10. Valoración general de la Eficacia de la Red Socio Empleo como herramienta para el reclutamiento de personal para el sector público. Fuente: Estudio, Diseño. Autor.

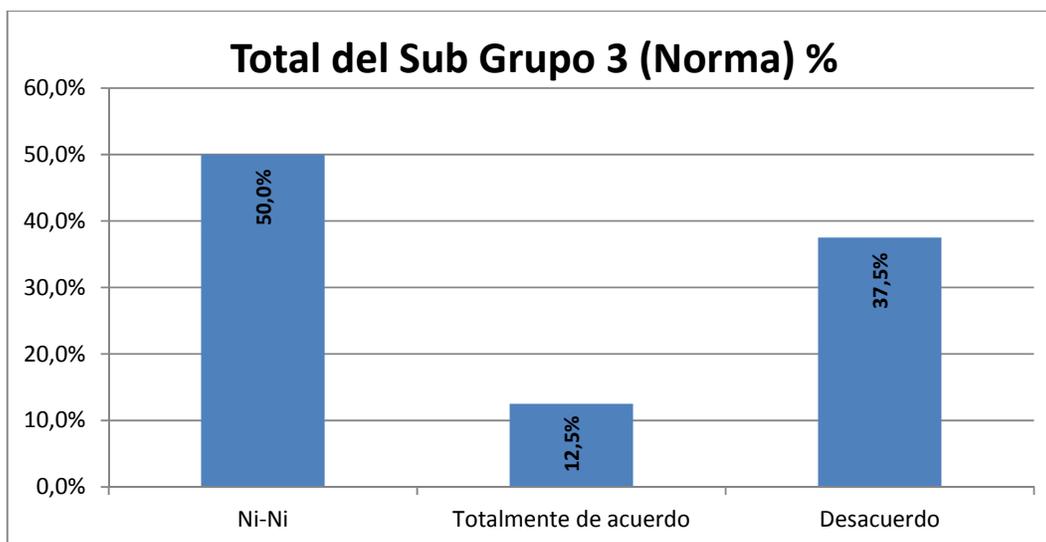


Figura 11. Valoración general de la percepción de adaptación a la normativa vigente en materia de contratación de empleados públicos a través de la Red Socio Empleo como herramienta para el reclutamiento de personal para el sector público. Fuente: Estudio, Diseño. Autor

Como se aprecia en la figura 9, la tendencia de opinión en los encuestados al respecto de la eficiencia del empleo de la página Web de la Red Socio Empleo, se encuentra dividida, al respecto, en base a lo señalado en la tabla 2 del acápite anterior, la pregunta orientadora del análisis “La plataforma de la Red Socio Empleo se muestra como una herramienta eficiente al momento de captar personal con competencias y habilidades específicas al cargo colocado en concurso público de oposición” es convalidada dado que no solo se considera la proporción de evaluados que indicaron estar de acuerdo con la mencionada premisa, sino que también se considera el peso aprobatorio del 12,5% que indicó que estaba totalmente de acuerdo, no obstante, una proporción importante encuentra dudosa dicha afirmación y no se decantan por una aprobación o desaprobación certera del enunciado.

Por su parte, en torno a la eficacia de la Web en permitir el reclutamiento de recursos humanos altamente especializados para los cargos ofertados (Véase pregunta definitoria 2 de la tabla 2), opinan que la misma no les asegura que todo el tiempo, al final del proceso que ocupa esta plataforma, puedan contar con el mejor prospecto para la vacante ofertada (Figura 10).

Por último, en la figura 11, la cual, representa la opinión de los participantes evaluados con respecto a su percepción sobre el cabal cumplimiento de la normativa

legal vigente en materia de contratación de servidores públicos en el Ecuador, esta opinión, es en gran medida inclinada a la premisa de que esta plataforma, por más que pretenda recabar de manera estricta o literal la normativa respectiva, no es una garantía absoluta de que esta, sea cumplida.

4.1.3. Entrevista realizada a la funcionaria usuaria de la red socio empleo

La entrevista se realizó a una funcionaria de la Red Socio Empleo (Apéndice 2), la entrevistada, se encarga de la selección de personal para una entidad pública, las funciones en la Red Socio Empleo de la persona entrevistada es la de garantizar la presentación de la documentación requerida, así como la verificación del perfil de los postulantes de modo que se acople con los requerimientos del concurso.

De la información derivada a partir de la aplicación de la entrevista se evidencia la existencia de falencias en el actual método de reclutamiento y selección de personal para cargos públicos tales como la utilización única de la plataforma electrónica socio empleo para difundir las opciones laborales propuestas por las instituciones públicas, también queda de manifiesto la necesidad de reincorporar la etapa de inducción como una alternativa válida para sociabilizar a los seleccionados con la cultura organizacional de la entidad en la cual se desenvolverán.

4.2. Discusiones

La necesidad de lograr un proceso de reclutamiento y de selección del personal de elevada calidad, agilidad y uso estratégico de recursos humanos, materiales y económicos decidió a las autoridades competentes a hacer uso de las nuevas plataformas electrónicas conformándose para dicho fin la red socio empleo a través de la cual se aspira a transparentar dicho proceso y lograr una mayor inclusión y participación ciudadana en los puestos públicos ofertados.

Históricamente los cargos públicos estuvieron reservados a una élite burocrática que se transmitía a los mismos de forma hereditaria, tal situación marginaba e impedía la participación de amplios sectores populares en el manejo de recursos y políticas nacionales de forma que el sistema burocrático gubernamental durante décadas estuvo vedado a la mayoría de los ecuatorianos.

Con el ascenso al poder de gobiernos populares y democráticos se evidenció la necesidad de democratizar los procesos de reclutamiento y selección de personal para cargos públicos en búsqueda de servidores cuyos objetivos se subordinarán a las necesidades del pueblo ecuatoriano observando tales distinciones como un servicio al pueblo ecuatoriano y no un medio de acaparar riquezas e influencias.

De ahí que el desarrollo de nuevos reglamentos para el reclutamiento y selección de personal se subordine a la necesidad histórica de democratizar las instituciones públicas y al mismo tiempo garantizar la participación ciudadana y la inclusión de todos los ecuatorianos independientemente de su raza, cultura o estrato social.

4.2.1. Análisis de la Norma Técnica Subsistema de Selección de Personal del Sector Público.

Para entender las posibles falencias o ventajas del actual proceso de reclutamiento selección de futuros empleados públicos, la cual, estrictamente se realiza por medio de la plataforma de la Red Socio Empleo, es necesario entender la conformación estructural contextual de la misma, en ese sentido se comenta lo siguiente:

La Norma Técnica Subsistema de Selección de Personal del Sector Público, aborda en los Artículos. 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7, el objeto, ámbito y definiciones inherentes a la actividad de selección de personal, estableciéndose que el principal objetivo de ésta selección está dado por captar personal idóneo en el cumplimiento a los requerimientos demandados por las instituciones públicas, tomándose en cuenta también la experiencia y competencia de los postulantes.

También se detalla que todo proceso de selección de personal para el servicio público deberá ser realizado de forma obligatoria a través del concurso de méritos y oposición, siendo imprescindible que los postulantes sean personas mayores de 18 años y estableciéndose que el concurso se conformará por convocatoria, mérito y oposición compuesto a su vez de pruebas de conocimientos técnicos, psicométricas, entrevistas y finalizando con la declaración del ganador del concurso.

En los Artículos 8, 9, 10, 11 y 12 se detallan los responsables del concurso de méritos y oposición, determinándose que los mismos están dados por la Unidad de Administración del Talento Humano, Tribunal de Mérito y Oposición y Tribunal de Apelaciones. También se detalla que aquellos miembros de los Tribunales de Méritos y Oposición y de Apelaciones que se encuentren en caso de incompatibilidad detallados en el Reglamento General de la LOSEP se excusaran por escrito.

Del mismo modo en los Artículos 13 al 41 se detallan los aspectos y pasos propios del concurso de mérito y oposición, así como las bases del concurso, detalles de la convocatoria, su difusión, la postulación, del mérito, de la apelación a la verificación del mérito, de la actuación del Tribunal de Apelaciones, de los postulantes personas con discapacidad, migrantes o ex migrantes, de la oposición de las pruebas de conocimientos técnicos, psicométricas, apelación al puntaje de las pruebas de entrevistas, calificación de entrevistas, registro de la información recabada a través de la entrevista, puntaje tentativo final, acciones afirmativas, mérito adicional, empates, reporte de puntaje final, acta final y la declaratoria del ganador del concurso, expedición del nombramiento provisional de prueba, desistimiento del ganador, procedimiento para el uso del banco de elegibles, declaratoria y términos de concurso desierto.

A su vez en los Artículos 42 al 46 de la norma se aborda el control y sanciones a ser administradas en caso de responsabilidad administrativa, falta de disciplina grave, del incumplimiento del Artículo 3 de la LOSEP, referente al incumplimiento del proceso disciplinario una vez determinado responsabilidades y sanciones, acciones de remoción, de control dispuestas para el concurso de méritos y oposición por el literal c del Artículos 3 del Decreto Ejecutivo 737 de mayo del 2011.

Tomándose en cuenta la normativa reflejada en el acuerdo MRL-2012-000056 (2012) en base a la cual se expidió la Norma Sustitutiva de la Norma de Reclutamiento y Selección de Personal, tal y como queda expresada en su Artículo 4 todo proceso de reclutamiento y selección de personal para el servicio público se llevará a cabo a través del concurso de mérito y oposición con el auxilio de la plataforma tecnológica del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal dirigida por el Ministerio de Relaciones Laborales, la cual fungirá como único medio de aplicación, seguimiento, ingreso, registro y gestión de las diferentes etapas del concurso.

Dicho proceso se subdividirá a su vez en una primera etapa de preparación del reclutamiento, convocatoria, evaluación y selección, a su vez subdivida en mérito en el cual se abarca la verificación de postulaciones y evaluación y la oposición, seguida de la etapa del nombramiento provisional de prueba y finalmente la inducción.

La normativa fue sustituida en el año 2014 a través del acuerdo MRL-2014-0222 (2014), con la finalidad de simplificar los procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo de modo que se lograra la selección de un personal idóneo y comprometido. El proceso se dividió en la etapa de convocatoria, mérito, oposición, a su vez subdividida en prueba de conocimientos técnicos, psicométrica y entrevista, finalizando con la declaratoria del ganador del concurso.

Queda de manifiesto que la nueva normativa obvia la primera etapa de preparación del proceso de reclutamiento, así como la última etapa del proceso de inducción que contenía la etapa anterior, debe destacarse que la preparación del proceso de reclutamiento constituía un elemento clave dentro del proceso de reclutamiento y selección del personal, dado que en la misma se plasmaban plenamente las necesidades de la institución pública al momento de captar talentos capaces de suplir sus necesidades, lográndose de esta forma una selección del talento humano idóneo, capacitado y comprometido.

Cabe destacar que en la etapa de preparación del proceso de reclutamiento se lograba una preparación pormenorizada del proceso de reclutamiento y selección planificándose políticas y estrategias específicas para la selección del personal demandado, garantizándose de esta forma un proceso ágil en el cual se economizaba

tiempo, recursos y fuerza laboral lo cual se traduce en una mayor eficiencia y calidad del proceso de reclutamiento y selección del personal.

Por otra parte cabe señalar que la eliminación de la etapa de inducción de la norma sustitutiva afecta significativamente la capacidad de lograr una interacción efectiva y eficaz del personal seleccionado con la cultura organizacional de la institución pública demandante, más aun tomándose en cuenta que la cultura organizacional se revela como un elemento diferenciador en las instituciones públicas a través de la cual se brindan las pautas o pasos a seguir para lograr un ambiente laboral idóneo en el cual el personal pueda desarrollar todas sus destrezas y habilidades en la actividad desempeñada.

4.2.2. Repercusiones del cambio de normativa.

Las transformaciones acaecidas en la normativa técnica del subsistema de selección del personal para cargos públicos no ha logrado alcanzar los objetivos de transparencia para los cuales fue elaborada emergiendo en su lugar un conjunto de elementos que tienden a empañar el proceso y dan lugar a manipulaciones que atentan contra la imparcialidad de un proceso del cual depende la captación efectiva de personal no por afinidades políticas, sino por poseer los conocimientos, destrezas y habilidades requeridas para el ejercicio de dichas funciones.

En tal sentido, es claro que la incorporación de personal a cargos públicos a los que un determinado individuo no puede corresponder de manera técnica y operativa apropiadamente induce indirectamente a la ejecución de errores o faltas en las respectivas labores asignadas.

Desde el cambio de la normativa para la incorporación de servidores públicos, se aprecia que estas fallas, errores y amonestaciones han incrementado de manera paulatina en el sector público (Tabla 8).

Tabla 8.

Indicadores de gestión de personal a nivel público del Ministerio de Relaciones Laborales.

Año	Amonestación verbal	Amonestación escrita	Sanción	Suspensión	Destitución
Año 2012	39.030,80	63.425,05	73.182,75	43.909,65	19.515,40
Año 2013	58.546,20	82.940,45	92.698,15	53.667,35	29.273,10
Año 2014	73.182,75	117.092,40	126.850,10	87.819,30	34.151,95
Año 2015	97.577,00	141.486,65	156.123,20	107.334,70	43.909,65
Año 2016	112.213,55	170.759,75	200.032,85	126.850,10	48.788,50

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales (Hurtado, Valeria, 2017). Diseñado por el Autor.

Estos llamados de atención y amonestaciones responden a la ejecución de errores en las labores, y que en consecuencia, conllevan a faltas graves dentro de las instituciones públicas.

Por su parte, si se analizan la relación del incremento sostenido de las quejas emitidas por los ciudadanos contra funcionarios públicos, también evidencia que existe una clara disconformidad con el servicio prestado muchos funcionarios (Tabla 9).

Tabla 9.

Quejas por mal servicio

Año	Quejas	Incremento
Año 2012	1.966.176,55	
Año 2013	2.346.726,85	380.550,30
Año 2014	2.600.427,05	253.700,20
Año 2015	3.107.827,45	507.400,40
Año 2016	3.615.227,85	507.400,40

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales (Hurtado, Valeria, 2017). Diseñado por el Autor.

El crecimiento sistemático del aparato estatal ha traído como consecuencia un aumento significativo en el número de empleados públicos, evidenciándose a partir del año 2014 un incremento de índices de descontento con la función de los mismos al aumentar constantemente las quejas por mal servicio, también se incrementaron medidas punitivas contra el mal desempeño de los funcionarios públicos tales como amonestaciones verbales y escritas, sanciones pecuniarias administrativas y suspensión temporal de las funciones sin remuneración.

Los elementos anteriormente expuestos evidencian que los procesos de reclutamiento y selección de personal utilizados en los últimos cuatro años no han logrado su objetivo principal dado por la captación de un personal con aptitudes capaces

de garantizar el correcto desempeño de los mismos en los cargos públicos asignados, situación que se traduce en quejas, sanciones, deserción laboral y finalmente mal funcionamiento del aparato estatal, razones por las cuales se hace necesaria la transformación de la actual Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal.

4.2.3. Efectividad del reclutamiento y selección del personal de la red socio empleo.

El reclutamiento y selección del personal a través de la red socio empleo a pesar de estar considerado como un método muy equitativo e imparcial presenta falencias en la valoración individual del postulante dado que solamente pueden ser tomados en cuenta documentos que avalen los conocimientos, destrezas y habilidades del postulante, pero no existe un conocimiento individual de sus capacidades.

Así como su nivel de iniciativa personal que podría contribuir significativamente al mejoramiento de la institución, de forma tal que se considera la plataforma digital socio empleo como impersonal y sesgada impidiendo un conocimiento detallado de las particularidades individuales del postulante.

Pero debe enfatizarse que el proceso de reclutamiento y selección de personal aún demanda de una mayor intervención personal de funcionarios públicos dado que se debe ser imparcial y al mismo tiempo concreto en la valoración de los postulantes no puede únicamente garantizar la misma a través de la comprobación de requisitos, sino que también es importante que se tome en cuenta la actitud individual del postulante, es decir características y manifestaciones que no pueden ser plasmadas en el papel sino que solamente podrán evidenciarse a través del contacto directo con el funcionario.

Cabe destacar que aún se aplica la entrevista, pero la misma se realiza posterior al cumplimiento de los requisitos, años de experiencia u otros requerimientos demandados, eliminándose posibles aspirantes que quizás poseen una mayor vocación y actitud para el puesto público ofertado que otros que en cambio poseen los requerimientos, pero no la actitud o la vocación necesaria para desempeñarse en el puesto público ofertado.

De ahí que se plantea que la red socio empleo parcializa casi de forma automática las decisiones no da oportunidad a aspirantes que si bien no poseen la experiencia demandada tienen la vocación, características y actitudes que garantizarían un funcionario público de calidad, queda en evidencia que a pesar de utilizarse nuevas tecnologías en el proceso de reclutamiento y selección del personal los errores pueden sucederse.

CONCLUSIONES

- La nueva Norma Técnica de Subsistema de Selección de Personal no abarca la etapa de preparación del proceso de reclutamiento vital para establecer pautas y precedentes que permitan un desempeño óptimo y estratégico del personal administrativo encargado de su materialización.
- La etapa de inducción se eliminó de la Norma Técnica De Subsistema De Selección De Personal situación que se tradujo en la incorporación inmediata de los seleccionados a los puestos laborales asignados sin un periodo previo de familiarización y conocimiento de la cultura organizacional de la institución pública a las cuales fueron destinados, situación que se ha traducido en un incremento de la aplicación de medidas disciplinarias, quejas y deserción laboral.
- La limitación de la difusión de los concursos de méritos y oposición a una única plataforma electrónica afecta el nivel de participación de los aspirantes y por ende contraviene las normas, leyes y reglamentos expuestos en la Constitución de la República que garantizan la inclusión y la participación plena de todos los sectores sociales en el desarrollo nacional.
- La actual limitación a una sola postulación por los aspirantes limita las posibilidades de los mismos a ocupar puestos de trabajo del aparato estatal, situación que afecta la posibilidad de dichas instituciones de captar personal talentoso capaz de fomentar el fortalecimiento y crecimiento de dichas instituciones.
- El tiempo dispuesto actualmente en la etapa de apelación se limita a 24 horas hábiles periodo insuficiente para que los aspirantes puedan presentar indicios o evidencias que demuestren la presencia de irregularidades durante el concurso de méritos y oposición.
- El proceso de reclutamiento y selección de nuevos servidores públicos, plasmado en las condiciones de uso de la plataforma Web de la Red Socio Empleo, es eficiente, es decir, emplea pocos recursos para concretar la

incorporación de nuevo talento Humano en las diversas dependencias del Estado Ecuatoriano, sin embargo, la eficacia de este proceso es dudosa al no garantizar la excelencia y la idoneidad de nuevos servidores públicos para las vacantes ofertadas en concurso público, por lo cual, la efectividad de este mecanismo de incorporación mantiene un equilibrio entre eficiencia y eficacia, tendiendo a reportar resultados poco eficaces.

- El empleo de una escala de *E-Quality* mostró ser adecuada para medir el rol de la Plataforma Web de la Red Socio Empleo, al arrojar resultados que permitieron generar premisas comprobables con la realidad laboral en las instituciones públicas.
- La interpretación contextual de la normativa vigente asociada al proceso de contratación pública, indica que se empleara la plataforma de la red socio empleo como herramienta y mecanismo para la captación de personal calificado de manera que se garantice un justo proceso de selección en igualdad de condiciones para todos los postulantes, y que en el cual, se logre satisfacer las necesidades de personal de la empresa o institución contratante, sin embargo, a pesar que los resultados muestran que este mecanismo es eficiente, requiere ser revisado para adaptar la usabilidad de la misma a varias indicaciones puntuales de esta normativa, como es un adecuado proceso de difusión de los concursos, sus resultados y sus etapas, no obstante, la normativa remplazada por la actualmente vigente no se diferencia de la actual en cuanto a cambios conformacionales que se podrían aplicar a la plataforma de la Red Socio Empleo ya que son similares en los aspectos puntuales que definen los procesos de reclutamiento de personal.

RECOMENDACIONES

- Incluir en la Norma Técnica de Subsistema de Selección de Personal una etapa que contemple la preparación del proceso de reclutamiento tomando en cuenta que la misma, garantice la materialización de pautas y pasos que permitan un desempeño óptimo y estratégico del personal administrativo encargado de dicho asunto.
- Incluir la etapa de inducción en la Norma Técnica De Subsistema De Selección De Personal con el objetivo de familiar al personal seleccionado con la cultura organizacional de la institución pública en la cual prestarán servicio, logrando de esta forma una mejor adaptación y por ende disminuir la aplicación de medidas disciplinarias, quejas y deserción laboral.
- Ampliar la difusión de los concursos de méritos y oposición con la utilización de varias plataformas electrónicas que permitan un mejor conocimiento por parte de los aspirantes de los requisitos, documentos y periodos del proceso lográndose de esta forma el cumplimiento del objetivo de democratizar la participación de los ciudadanos en instituciones públicas.
- Permitir la postulación de los aspirantes al menos a tres cargos públicos de forma que las instituciones públicas logren captar talentos que contribuyan al desarrollo y mejoramiento de sus estructuras y funcionamiento, evitándose de esta forma que personal con aptitudes y capacidades no pueda acceder al aparato estatal.
- Ampliar el tiempo de apelación del proceso de 24 a 48 horas de forma tal que los aspirantes puedan presentar los indicios o evidencias en las que de manifiesto cualquier tipo de irregularidad que pueda haber acaecido durante el proceso de reclutamiento y selección de personal para instituciones públicas.
- Generar otros estudios puntuales que permitan afinar la escala empleada en este estudio, mediante la inclusión de diversas preguntas orientadoras en los diversos subgrupos de la misma, con lo cual, se logre profundizar asertivamente en la

generación de juicios de valor adaptados con más fuerza a la realidad del proceso estudiado.

REFERENCIAS

- Abel, L. (2017). Violencia, paz y justicia en la Edad Media. *Memoria y Sociedad*, 21(42), 82-101.
- Alarcón, J. (2011). *Reingeniería de procesos empresariales*. Maracaibo, Venezuela: Fundación Confemetal.
- Annunzio, S. (2014). *La gestión de procesos y el talento humano*. México D.F., México: Portfolio.
- Báez, F., & Santos, M. (2014). *Gestión De Los Recursos Humanos: Estudio de caso: la comunicación en el Hotel Río Grande*. Santa Fe: Repositorio del Instituto Superior N°4044 "Sol".
- Ban, C., & Gossett, C. (2010). The Changing Roles of the Human Resource Office. En S. Condrey, *Handbook of Human Resource Management in Government* (Tercera ed., págs. 5-25). Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Brunet, L. (2012). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D.F.: Trillas.
- Castillo, F. (7 de Diciembre de 2010). *Importancia de la Gestión del Talento Humano*. México D.F.: Trillas. Recuperado el 5 de Abril de 2013, de Importancia de la Gestión del Talento Humano: <http://blog.pucp.edu.pe/item/115621/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano>
- Chávez, R. (2012). *El talento humano y su contratación*. Cartagena: Caribe.
- Constitución de la República del Ecuador, Artículo 11 numeral 9 (Asamblea Nacional del Ecuador 20 de Octubre de 2008b).
- Constitución de la República del Ecuador Registro Oficial 449 de 20-oct, Artículo 225 (Asamblea Nacional del Ecuador 20 de Octubre de 2008a).
- Daley, D. (2012). Strategic Human Resource Management. En N. Riccucci, *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges*, (Quinta ed., págs. 120-134). Estados Unidos: Pearson.
- Davenport, T. (2013). *Innovaciones de Procesos*. Madrid, España: Díaz de santos.
- Dessler, G. (2010). *Administración de personal*. México D.F.: PEARSON.
- Echeverri, R. (2013). *El arte del reclutamiento*. Calí: Nuevos tiempos.

- Ettinger, E., Wilderom, C., & Ruel, H. (2009). Service-quality criteria of web recruiters: A content analysis. *HICSS'09. 42nd Hawaii International Conference On System Sciences*, (págs. 1-10). Hawaii .
- Fassnacht , M., & Koese, I. (2006). Quality of electronic services conceptualizing and testing a hierarchical model. *Journal of Service Research*, 9(1), 19-37.
- Ferrara, G. (2013). *Técnicas de reclutamiento de personal*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Flores, L. (2013). *Las nuevas tecnologías al servicio empresarial*. México D.F.: Trillas.
- Gordo, L. (2015). *Política O Meritocracia? La Puerta Para El Ingreso Y Permanencia En El Sistema De Carrera En Colombia*. Cajica: Repositorio de la Universidad Militar Nueva Granada.
- Guerrero, N. (2010). *Instrumentos de selección del talento humano*. México D.F.: Trillas.
- Hidalgo, F. (2012). *El servidor Público*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Hurtado, Valeria;. (2017). Dirección de Control Técnico de la gestion de Talento Humano, adscrita a ña Sub Secretaria de Evaluación y Control del servicio público del Viceministerio de Servicios Publicos. *Informe Interno de Gestion*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Jiménez, R. (2012). *Nuevos escenarios del talento humano*. Buenos Aires: Palermo.
- Lacalle, G. (2011). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: EDITEX.
- Ley Orgánica del Servicio Público. Registro Oficial 294 de 06-oct., Artículo 4 (Registro Oficial Suplemento 294 6 de Octubre de 2010).
- Louart, P. (2010). *Gestión de los recursos humanos*. Palermo, Argentina: Gestión 2000.
- Mariño, H. (2014). *Gerencia de Procesos*. Bogotá, Colombia: Alfaomega.
- Mateos, M. (2015). *El reclutamiento de personal a través de los sitios web corporativos. Valoración desde la perspectiva de la web como servicio electrónico y como producto*. Badajoz: Repositorio de la Universidad de Extremadura (Tesis Doctoral).
- MDT. (2012). *Quienes Somos*. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de Web de la Red Socio Empleo: <http://www.socioempleo.gob.ec/socioEmpleo-war/paginas/quienesSomos.jsf>

- MDT. (2012b). *Preguntas Frecuentes*. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de Web de la Red Socio Empleo: <http://www.socioempleo.gob.ec/socioEmpleo-war/paginas/preguntasFrecuentes.jsf>
- Muñoz, M. (2014). *Criterios de la administración*. Montevideo: Colima.
- Normativa Técnica Del Subsistema De Selección Del Personal. Registro Oficial 383 de 26-nov, Registro Oficial Suplemento 383 (Asamblea Nacional 26 de Noviembre de 2014).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL a multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233.
- Patiño, M. (2013). *El talento humano*. Loja: UTPL.
- planesdeRRHH. (11 de Junio de 2014). *Reclutamiento de Personal*. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de Blog de planesdeRRHH: <http://planesderrhh.blogdiario.com/1402519335/reclutamiento-de-personal/>
- Pulido, P. (2015). Estado del arte de la gestión estratégica del talento humano en el sector público: teoría y prácticas. En P. Pulido, *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano* (págs. 23-59). Ediciones Uniandes: Bogotá.
- Ramírez, D. (2012). *El Estado y su función*. Buenos Aires: Astrea de Alfredo y Ricardo Desalma S.R.L.
- Reforma de la Norma Sustitutiva de la norma del Sub Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal, MRL-2012-000056 (Ministerio de Relaciones Laborales 14 de Mayo de 2012).
- Rodríguez, J. (2013). *La administración pública un reto del Siglo XXI*. Cali: Tikal.
- Ruiz, J., & Beltran, P. (2017). Modelos De Reclutamiento Y Selección De Personal Para El Área Comercial De Instituciones Finacieras. *Boletín Virtual*, 6(3), 172-193.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McGRAW-HILL.
- SENPLANDES. (25 de Mayo de 2017). *Estructura Orgánica de la Función Ejecutiva de la República del Ecuador*. Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de Web de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo:

www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/Organigrama-Funcion-Ejecutiva_25-05-2017.pdf

Siliceo, A. (2012). *Capacitación y desarrollo de personal*. México D.F., México: Prentice Hall.

APÉNDICE

Apéndice 1. Modelo conceptual de entrevista aplicada

1. ¿Considera usted que es importante el validar la instrucción formal y experiencia de los candidatos a algún cargo público?
2. ¿Cree usted que es correcta la exclusión de la aplicación de la norma técnica, al proceso de ingreso de los miembros activos de las FFAA, Policías Nacional, Bomberos y Comisión de Tránsito, personal de carrera a la Función Judicial y a la carrera diplomática del servicio al exterior?
3. ¿Valora usted que el concurso de méritos y oposición garantiza la no discriminación de todos los postulantes?
4. ¿Considera usted como problemático el hecho que en la actual norma técnica del Subsistema de Selección de Personal se haya eliminado el procedimiento específico de verificación de postulaciones y evaluación?
5. ¿Estima usted que el no expedir actualmente el nombramiento provisional a prueba puede generar perjuicios económicos al Estado?
6. ¿Considera usted que la eliminación de la norma técnica la obligatoriedad de la inducción del seleccionado a la institución genera problemas de la misma?
7. ¿Cree usted que la falta de inducción del personal seleccionado genera violaciones a derechos que llevan al Estado a enfrentar juicios de indemnizaciones?
8. ¿Estima usted que al retirar al Tribunal de Méritos y Oposición las funciones de conocer los reportes de verificación de postulaciones, los resultados de las calificaciones de pruebas de conocimientos técnicos, de las pruebas psicométricas, realizar entrevistas y ejecutar la fase de oposición se limita su accionar?
9. ¿Considera usted que al eliminarse de la norma técnica la especificación de que el Tribunal de apelaciones resolverá las apelaciones presentadas por los aspirantes a los resultados de?: a) Verificación de postulaciones, b) Calificación de las pruebas de conocimientos técnicos y c) Puntaje de evaluación de las

pruebas psicométricas y la entrevista, se comprometa la transparencia del mismo)

10. ¿Cree usted que al eliminar de la norma el requisito de que el Tribunal de apelaciones no podrá conformar algún miembro del Tribunal de Méritos y Oposición cuestiona la legalidad del mismo?
11. ¿Considera usted que la eliminación de la valoración de la capacitación del aspirante a un cargo público incida negativamente en la selección del aspirante y su posterior desempeño laboral?
12. ¿Valora usted que la planificación y difusión plena del concurso de méritos y oposición por medio de la plataforma electrónica del MRL es una limitante en el deseo de contratar un personal altamente calificado?
13. ¿Cree usted que la limitación a una sola postulación afecta las posibilidades contractuales de los aspirantes?
14. ¿Estima usted que al eliminar la fecha máxima de apelación en la oposición se vulneran los derechos de los aspirantes?
15. ¿Considera usted que la falta de difusión del banco de preguntas afecta el desempeño de los postulantes?
16. ¿Cuáles considera usted que son las razones por las que se eliminó de la norma técnica la solicitud a los postulantes el certificado actualizado de no tener impedimento legal para el ingreso y desempeño de un puesto público emitido por el MRL?
17. ¿Considera usted que la reducción del tiempo de apelaciones de 2 días a 1 en la apelación de las pruebas de conocimiento incidirán negativamente en el carácter imparcial de dicho concurso?
18. ¿Cree usted que la falta del establecimiento específico del puntaje en cada proceso afecta la credibilidad del concurso?

1. ¿Considera usted que es importante el validar la instrucción formal y experiencia de los candidatos a algún cargo público?

Sí, es de vital importancia asegurarse que los conocimientos, destrezas y habilidades expuestos por los candidatos se correspondan plenamente al perfil demandado por el cargo público con la finalidad de garantizar un elevado nivel de conformidad con la actividad a ser desempeñada, evitándose de esta forma la rotación y deserción laboral.

2. ¿Cree usted que es correcta la exclusión de la aplicación de la norma técnica, al proceso de ingreso de los miembros activos de las FFAA, Policías Nacional, Bomberos y Comisión de Tránsito, personal de carrera a la Función Judicial y a la carrera diplomática del servicio al exterior?

Si, el personal anteriormente expuesto en la pregunta posee conocimientos y habilidades específicas que deberán ser utilizadas de forma exclusiva en los cuerpos de orden y diplomáticos tomando en cuenta que se requieren muchos años y recursos para formar dicho personal, de forma tal que sería inadecuado que los mismos sean valorados lejos de su normativa específica.

3. ¿Valora usted que el concurso de méritos y oposición garantiza la no discriminación de todos los postulantes?

No, la valoración que se realiza en dicho concurso puede ser calificada como sesgada, es decir no se toman en cuenta todas las capacidades individuales de cada postulante limitándose exclusivamente a una comparación de datos en los que se excluye la capacidad e iniciativa personal de cada postulante.

4. ¿Considera usted como problemático el hecho que en la actual norma técnica del Subsistema de Selección de Personal se haya eliminado el procedimiento específico de verificación de postulaciones y evaluación?

Debe destacarse que si bien se eliminó el texto en el cual se detallaba el procedimiento específico de verificación de postulaciones y evaluación actualmente el mismo es aplicado, de ahí que no exista en apariencia ningún tipo de dificultad que pueda atentar contra la calidad de la nueva Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal

5. ¿Estima usted que el no expedir actualmente el nombramiento provisional a prueba puede generar perjuicios económicos al Estado?

Sí, es importante para el normal funcionamiento de las instituciones del Estado que todos sus colaboradores posean nombramientos provisionales o de prueba con la finalidad de evaluar el desempeño del funcionario y determinar su nivel de idoneidad para el cargo en el cual se desempeña.

6. ¿Considera usted que la eliminación de la norma técnica la obligatoriedad de la inducción del seleccionado a la institución genera problemas de la misma?

Si, la fase de inducción es aquella en la cual el seleccionado logra adaptarse a la cultura organizacional de la institución pública, situación que favorece el desempeño y calidad de la labor prestada al ser esta fase eliminada se crea una situación problemática el momento en que el seleccionado no puede adaptarse a la cultura organizacional lo cual podría devenir en una mala gestión laboral o incluso la deserción laboral.

7. ¿Cree usted que la falta de inducción del personal seleccionado genera violaciones a derechos que llevan al Estado a enfrentar juicios de indemnizaciones?

Si, al no detallarse de forma específica las actividades, responsabilidades y acciones a ser realizadas por el funcionario público durante el periodo de inducción pueden verificarse disposiciones en la labor del seleccionado que contravengan su desempeño y por ende existirá una brecha legal que podría afectar la institución pública.

8. ¿Estima usted que al retirar al Tribunal de Méritos y Oposición las funciones de conocer los reportes de verificación de postulaciones, los resultados de las calificaciones de pruebas de conocimientos técnicos, de las pruebas psicométricas, realizar entrevistas y ejecutar la fase de oposición se limita su accionar?

Si, dado que el tribunal de méritos y oposición se desempeñaba como el ente que respaldaba plenamente todo el proceso y garantizaba que el mismo tuviese un carácter imparcial de forma tal que todos los postulantes gozasen de iguales condiciones para acceder al puesto laboral ofertado.

- 9. ¿Considera usted que al eliminarse de la norma técnica la especificación de que el Tribunal de apelaciones resolverá las apelaciones presentadas por los aspirantes a los resultados de?: a) Verificación de postulaciones, b) Calificación de las pruebas de conocimientos técnicos y c) Puntaje de evaluación de las pruebas psicométricas y la entrevista, se comprometa la transparencia del mismo).**

Si, dado que el tribunal de apelaciones es el organismo por excelencia capaz de lograr una valoración adecuada de los resultados derivados del proceso de forma tal que quede en evidencia cualquier tipo de irregularidad que pueda atentar contra la licitud y transparencia del proceso.

- 10. ¿Cree usted que al eliminar de la norma el requisito de que el Tribunal de apelaciones no podrá conformar algún miembro del Tribunal de Méritos y Oposición cuestiona la legalidad del mismo?**

Si, debido a que la imparcialidad en los integrantes tanto del tribunal de apelaciones como del tribunal de méritos y oposición debe ser total descartando cualquier posibilidad de que aquellos funcionarios que integren uno de los tribunales pueda formar parte del otro.

- 11. ¿Considera usted que la eliminación de la valoración de la capacitación del aspirante a un cargo público incida negativamente en la selección del aspirante y su posterior desempeño laboral?**

No, la eliminación de la valoración de la capacitación del aspirante solo se aplica a la norma, existiendo en la actualidad dicho análisis de forma que se garantice una selección efectiva de aspirantes los cuales serán capaces de cumplir cabalmente con los requerimientos demandados por el cargo público a ser realizado.

- 12. ¿Valora usted que la planificación y difusión plena del concurso de méritos y oposición por medio de la plataforma electrónica del MRL es una limitante en el deseo de contratar un personal altamente calificado?**

Sí, es importante detallar que en el Ecuador la mayoría de los profesionales hacen uso de plataformas, pero existe un porcentaje de profesionales que buscan oportunidades laborales en otras plataformas, de modo que es importante que no

se estandarice este tipo de ofertas laborales a una sola plataforma, sino que se diversifique a varias plataformas.

13. ¿Cree usted que la limitación a una sola postulación afecta las posibilidades contractuales de los aspirantes?

Sí, deben abrirse mayores posibilidades de postulación para los aspirantes de modo que se multipliquen sus oportunidades de colaborar en instituciones públicas, es decir que se amplíen las posibilidades de proceder a una valoración específica de las capacidades de los postulantes por diversas instituciones públicas al mismo tiempo.

14. ¿Estima usted que al eliminar la fecha máxima de apelación en la oposición se vulneran los derechos de los aspirantes?

Sí, la eliminación de la fecha máxima de apelación constituye en sí una vulneración de los derechos de los aspirantes dado que brindaba un periodo de tiempo en el cual los mismos podían presentar aquellos elementos que consideraban habían atentado contra una selección imparcial.

15. ¿Considera usted que la falta de difusión del banco de preguntas afecta el desempeño de los postulantes?

Sí, debe garantizarse una mayor difusión del banco de preguntas para los postulantes de forma tal que puedan prepararse para rendir dicho examen y posteriormente manifestar sus capacidades y conocimientos en el desempeño del puesto laboral al que aspiran.

16. ¿Cuáles considera usted que son las razones por las que se eliminó de la norma técnica la solicitud a los postulantes el certificado actualizado de no tener impedimento legal para el ingreso y desempeño de un puesto público emitido por el MRL?

Debido a que actualmente el sistema legal posee una plataforma abierta a la que se puede acceder sin dificultad de forma tal que la empresa pública que oferta las vacantes puede directamente acceder a la misma y verificar si el postulante posee o no impedimentos legales para el desempeño del cargo público.

17. ¿Considera usted que la reducción del tiempo de apelaciones de 2 días a 1 en la apelación de las pruebas de conocimiento incidirán negativamente en el carácter imparcial de dicho concurso?

Sí, indudablemente al reducirse a la mitad el tiempo de apelaciones serán menores las posibilidades de los afectados de reunir los indicios o evidencias que puedan demostrar la existencia de irregularidades en el proceso.

18. ¿Cree usted que la falta del establecimiento específico del puntaje en cada proceso afecta la credibilidad del concurso?

Si, el concurso de mérito y oposición históricamente se ha caracterizado por su transparencia, y el establecimiento de puntajes específicos que permitan determinar de forma imparcial que postulante reúne los requisitos preestablecidos y por ende es el más apto para desempeñarse en el cargo público ofertado.