

**Selección de personal y su incidencia en los procesos
administrativos de la Corporación Nacional de Electricidad,
Unidad de Negocio Portoviejo**

**Personnel selection and its impact on the administrative processes
of Corporación Nacional de Electricidad, Portoviejo Business Unit**

Lourdes Monserrate Moreira-Jiménez ¹
Universidad Técnica de Manabí - Ecuador
lmoreira9978@utm.edu.ec

Eva Marisol Romero-Vélez ²
Universidad Técnica de Manabí - Ecuador
eva.romero@utm.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2024.5.2619

V9-N5 (sep-oct) 2024, pp 394-414 | Recibido: 28 de junio del 2024 - Aceptado: 13 de julio del 2024 (2 ronda rev.)

1 ORCID: <http://orcid.org/0009-0007-8929-2052>

2 ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2587-1748>

Cómo citar este artículo en norma APA:

Moreira-Jiménez, L., Romero-Vélez, E., (2024). Selección de personal y su incidencia en los procesos administrativos de la Corporación Nacional de Electricidad, Unidad de Negocio Portoviejo. 593 Digital Publisher CEIT, 9(5), 394-414, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.5.2619>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

Una empresa requiere políticas de gestión de recursos humanos efectiva para conseguir al candidato adecuado para el puesto de trabajo que sea capaz de poder cumplir otras responsabilidades a futuro. El objetivo de investigación radica en caracterizar la selección de personal en los procesos administrativos de la Corporación Nacional de Electricidad, Unidad de Negocio Manabí. Se utilizó el método analítico en la interpretación y argumentación de los resultados y discusión, fundamentada en la normativa que rige a la empresa para el procedimiento de vinculación y selección de recurso humano; la técnica de la entrevista al responsable de talento humano de la Unidad de Negocio Manabí, para realizar la explicación del procedimiento, hilvanado con el proceso administrativo y para tener elementos de base en la discusión. El proceso de selección y vinculación de talento humano se compone de 8 pasos que parten del requerimiento en la oficina nacional, siguiendo en las Unidades de Negocio provinciales; la preparación y difusión de la convocatoria; postulación, registro y recepción de hojas de vida; verificación del mérito y reporte de apelaciones; concurso de oposición; entrevista y vinculación profesional, e inducción. Concluyendo en que el procedimiento de selección y vinculación de talento humano a la empresa tiene injerencia directa en los procesos administrativos de esta institución, involucrando desde la máxima responsabilidad a nivel nacional hasta los responsables o líderes de las unidades de negocio en provincias.

Palabras claves: contratación, inducción, mérito y oposición, proceso administrativo, selección de personal.

ABSTRACT

A company requires effective human resources management policies to get the right candidate for the job that is capable of fulfilling other responsibilities in the future. The research objective is to describe personnel selection in the administrative processes of the National Electricity Corporation, Manabí Business Unit. The analytical method was used to analyze and interpret the results and discussion, based on the regulations governing the company's human resource recruitment and selection procedure. The technique of interviewing the human resources manager of the Manabí Business Unit was used to explain the procedure, linking it to the administrative process and providing a basis for discussion. The technique of interviewing the human resources manager of the Manabí Business Unit was used to explain the procedure, linking it to the administrative process and providing a basis for discussion. The process of selecting and hiring human talent consists of eight steps that begin with the requirement at the national office and continue in the provincial Business Units. These steps include preparing and disseminating the call for applications, receiving and registering resumes, verifying merit and reporting appeals, conducting competitive exams, conducting interviews, hiring professionals, and providing induction. In conclusion, the process of selecting and hiring human talent has a direct impact on the administrative processes of the company. This involves everyone from top-level national management to business unit leaders in the provinces.

Keywords: hiring, induction, merit and opposition, administrative process, personnel selection.

Introducción

En el ámbito empresarial es muy importante el grupo humano, pues son quienes desarrollan las actividades que necesita la empresa para su crecimiento, partiendo desde contratar personas con las necesidades y habilidades que la empresa necesita. Es por ello, fundamental que las empresas deben poseer y mantener actualizados sus modelos de reclutamiento y selección de personal, considerando que “el reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización” (Chiavenato, 2015, p. 132).

Y, es que este proceso que tienen las empresas para contratar personal adecuado e idóneo para un puesto de trabajo debe estar dirigido por un área o departamento de recursos humanos que plantee y ejecute estrategias de reclutamiento con el fin de fortalecer el crecimiento empresarial, mediante el recurso intelectual de sus trabajadores; puesto que en este proceso se escogerá entre los candidatos los que tengan las destrezas y habilidades necesarias para que se acoplen al puesto de trabajo y esta selección depende de los datos y la información que obtenga referente al cargo que se está ofertando (Bravo y Delgado, 2022).

Así, dentro de las estrategias de la empresa siempre se debe considerar el reclutamiento y selección de personal, además menciona que existen casos en que no se cuenta con un departamento de talento humano, sino que su proceso de reclutamiento lo llevan a cabo los líderes o jefes directos de las áreas que necesitan incorporar nuevos trabajadores (Ospina, 2017).

Una empresa de carácter público como CNEL, cuenta con un capital humano capacitado para realizar actividades de acuerdo a sus funciones, ya sean estas comerciales, técnicas, financieras, de seguridad, contables y administrativas, es necesario aclarar que las contrataciones públicas actualmente son mucho menos que antes (Vizcarra, 2021), no obstante, se atraviesa una era digital que simplifica la actividad laboral, en el Ecuador resulta un poco incierto pensar que es justamente este el problema de

que no se contrate y renueve personal como en anteriores periodos se realizaba, ya que los episodios de recesión económica son el pan de cada día y el limitante para el desarrollo más aun de un empresa pública (Cedeño y Loor, 2023).

En esta empresa, los concursos de contratación del personal deben pasar por un proceso de selección riguroso que en muchos casos suele quedarse como en estado de desierto, sin justificar a los postulantes la suspensión del proceso, generando incógnitas y cuestionamientos, entre los participantes, por tanto, estos cargos llegan a ser ocupados por funcionarios que próximamente deberán ser evaluados en su función y que se verá reflejado en los procesos administrativos con los que cumple CNELEP (Cedeño, 2021).

Siendo uno de los principales problemas detectados en el proceso de selección, el escogimiento de personal en función a la hoja de vida que tiene y no de manera integral, considerando otras aptitudes que contribuyan a que pueda desempeñar otras funciones, lo cual incide en la gestión administrativa de manera directa, pues en muchas ocasiones, se debe inducir al personal seleccionado para que pueda cubrir otras responsabilidades cuando es necesario (Guevara, 2022).

Así también, según la experiencia de la autora de este trabajo, como funcionaria de esta empresa, los procesos administrativos se ven afectados en su estructura en la planeación y organización inherente a lo que se va a hacer, las políticas, los programas y presupuestos; así como a la división del trabajo en unidades de mando y procedimientos; y la integración del personal, su selección, contratación, capacitación, materiales, producción etc.; además en la dinámica operativa de la dirección y ejecución, en cuanto a la integración, motivación, comunicación y supervisión que escasamente se realiza, generando consecuentemente un débil control en la evaluación, comparación, corrección de fallas y retroalimentación necesaria de los procesos.

Por tanto, lo expuesto conlleva a formular la siguiente pregunta: ¿Cómo incide la selección

de personal en los procesos administrativos de la empresapública CNEL?, así como al objetivo de investigación, describir la selección de personal y su incidencia en los procesos administrativos de la empresa pública CNEL.

Revisión teórica

Selección de personal

La selección del personal se debe ver como un proceso de comparación, en el cual se tienen dos variables sometidas a comparación, estas variables son; las exigencias del cargo, y las características personales de cada candidato que se presenta. La primera variable se obtiene por medio del perfil y descripción del puesto, y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección (Rivera, 2019). Seleccionar personal capacitado con excelente potencial y formación requiere también que la empresa cuente con políticas de gestión de recursos humanos efectiva, para poder conseguir al candidato adecuado para el puesto de trabajo, y no solamente enfocarse en que la persona escogida sea capaz de cumplir dichas funciones sino, además que sea capaz de poder cumplir otras responsabilidades a futuro (Martínez y Vargas, 2019).

Otra definición de selección de personal es la expuesta por Franco y Oquendo (2020), quienes mencionan que en este proceso las empresas deben buscar los candidatos para cubrir las vacantes existentes y que estos candidatos sean atraídos en cantidad para poder seleccionar posteriormente al más apto, de manera que este pueda cumplir las responsabilidades que le corresponden al puesto de trabajo.

Sardi y Troilo (2020), explican que la manera en que las organizaciones han elegido a su personal ha cambiado en gran manera conforme pasa el tiempo, y que inicialmente no había una selección procesada de personal sino que, se realizaba de una forma más natural, por razones político-sociales o por herencia, hasta que llegó la época de la industrialización en donde la cantidad de empleados creció de manera exponencial, lo que ameritó crear nuevas

medidas y procedimientos para elegir al personal que era necesario para los procesos productivos y lograr niveles de eficiencia en la ejecución de los mismos.

Al seleccionar personal se debe comparar para poder decidir. Es decir, que de entre los que han sido reclutados deben existir algunos más sobresalientes que otros, por lo tanto, es necesario comparar las habilidades de cada uno y poder tomar la decisión más acertada al momento de escoger el candidato correcto para el puesto de trabajo. Para seleccionar personal es importante tener en cuenta que se debe realizar una evaluación minuciosa y paso a paso considerando la experiencia laboral, el nivel académico y los aspectos psicológicos de la persona a la que están evaluando (Ancassi, 2019).

Previo a la selección se debe tener claro cuáles son las habilidades y capacidades necesarias que debe tener la persona que va a optar por la vacante, pues esto ya debe estar predefinido antes de seleccionar al candidato más idóneo, como su nivel de experiencia, conocimiento y cualidades personales. Esta preselección es la etapa donde deben evaluarse las hojas de vida que son entregadas a la empresa por los postulantes, para luego ser llamados para una serie de evaluaciones según las exigencias de la empresa a la que se han postulado (Bravo y Delgado, 2022).

Reclutamiento de personal

Las organizaciones son las encargadas de satisfacer las necesidades de las personas por medio de bienes y servicios necesitan de personal capaz de desarrollar las funciones dentro de la empresa y se desempeñen de la mejor manera, pues el recurso humano es considerado el activo más importante de la organización. De esta manera, reclutar personal requiere de analizar cuidadosamente las técnicas que permitan que este proceso sea adecuado y certero, para poder seleccionar al personal más idóneo y lograr el cumplimiento de sus responsabilidades en el puesto de trabajo cabalmente (Gudiño, 2022).

Para Chiavenato (2015) citado por Martínez y Vargas (2019) el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada, de invitación; y la selección es una actividad de comparación, confrontación, de elección, de opción y absorción, de filtro de entrada, de clasificación. Asimismo, existen diversas técnicas de reclutamiento como pueden ser los carteles o anuncios en la portería de la empresa, contacto en universidades y empresas, anuncios en periódicos, y el uso de agencias de reclutamiento. Estos pueden ser más o menos efectivos y entregar personal de cualquier nivel según sea la exigencia de la empresa, no obstante, esta última técnica es más costosa. En este sentido, es importante tener claro lo que significa reclutar y seleccionar, notando que no es lo mismo, a pesar de la relación que ambos conceptos tienen (Gómez, 2023).

El concepto de reclutamiento expresado por Wayne et al. (1997) citado por Bermúdez et al., (2020), se refiere a que este es un proceso de captar personas de manera oportuna, en número suficiente y con las capacidades necesarias, y a la vez animarlos para que soliciten los puestos disponibles en una organización. Asimismo, seleccionar personal se refiere al procedimiento que realiza RR.HH., y este consiste en elegir personal profesional para ocupar los puestos de trabajo dentro de la empresa, y dicho proceso debe ser ejecutado con extrema objetividad. De esta manera, el personal que posea la empresa se convierte en una ventaja competitiva, frente al resto de las empresas del mercado.

Contratación de personal en las empresas públicas de Ecuador

La contratación de personal en empresas públicas en Ecuador se remonta a la creación de las primeras instituciones públicas. A lo largo del tiempo, se han implementado diferentes normativas y políticas para regular este proceso y mejorar la calidad de los colaboradores contratados. Sin embargo, históricamente se han identificado desafíos en cuanto a la transparencia, la meritocracia y la equidad de género en la selección de personal en el sector público (Molina y Arrias, 2022). Considerando que, el desempeño

de los colaboradores afecta directamente la eficacia y eficiencia de los servicios que prestan, es fundamental que se dé un adecuado proceso de contratación para seleccionar a candidatos calificados y comprometidos, fortaleciendo así el nivel de profesionalismo y calidad en la atención a la ciudadanía. La contratación de personal en empresas públicas también tiene un impacto económico y social, ya que influye en la distribución equitativa del empleo y la promoción de la equidad de género y diversidad en el ámbito laboral (Llumiguano et al., 2021).

Los procedimientos de contratación en empresas públicas de Ecuador se rigen por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y su reglamento, estos procedimientos garantizan la transparencia y la eficiencia en el proceso de selección de personal. Desde la publicación de la convocatoria hasta la firma del contrato, se establecen etapas y requisitos que deben cumplirse, asegurando que cada candidato sea evaluado de forma justa y equitativa (Vásquez y Liccioni, 2024). Para ser contratado en una empresa pública de Ecuador, los candidatos deben cumplir con ciertos requisitos establecidos por la LOSEP. Estos requisitos pueden variar según el nivel de cargo y la naturaleza del trabajo, pero en general incluyen la ciudadanía ecuatoriana o extranjera con permiso de residencia, la mayoría de edad, la idoneidad y capacidad para el desempeño del cargo, así como la presentación de documentos que respalden su formación académica y experiencia laboral (Huacon y Llanos, 2021).

La evaluación de candidatos en el proceso de contratación en empresas públicas de Ecuador se realiza de manera objetiva y basada en méritos. Los candidatos son evaluados mediante pruebas técnicas, entrevistas, análisis de su experiencia laboral y revisión de su formación académica. Además, se toma en cuenta la idoneidad y capacidad para el cargo, así como la apreciación de los valores institucionales y la compatibilidad con el equipo de trabajo. Esta evaluación busca seleccionar al candidato más adecuado para el puesto (Bacilio et al., 2021). La contratación de personal en empresas públicas en Ecuador enfrenta diversos retos y desafíos. Uno de los

principales desafíos es garantizar la transparencia y la meritocracia en los procesos de selección de personal. Es fundamental que se establezcan criterios claros y objetivos en la evaluación de los candidatos, de manera que se pueda asegurar que las contrataciones se realicen de forma justa y basada en méritos (Guevara, 2022).

Por otra parte, la equidad de género y la diversidad también representan retos importantes en el ámbito de la contratación en empresas públicas. Es necesario promover políticas y acciones que fomenten la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, así como la inclusión de personas de diferentes *backgrounds* y culturas (Mendoza y Villafuerte, 2021). Otro desafío clave es la capacitación y desarrollo del talento en empresas públicas, por cuanto, la inversión en programas de formación que permitan a los empleados adquirir las habilidades necesarias para desempeñarse efectivamente en sus roles, así como promover la actualización constante de conocimientos y competencias, son elementos sustanciales para garantizar el éxito del proceso de contratación (Cedeño y Loor, 2023).

Así también, la transparencia y meritocracia en la selección de personal pueden garantizar la idoneidad de los candidatos en empresas públicas. Para lograr esto, es necesario establecer procesos claros y objetivos, en los cuales se evalúen las competencias y habilidades de los postulantes de manera imparcial. Esto implica que los criterios de evaluación deben ser públicos y accesibles para todos los participantes del proceso (Solís, 2020). Es muy importante, además, evitar cualquier tipo de favoritismo, nepotismo o influencia indebida en la toma de decisiones de contratación. La transparencia en la selección de personal asegura que los puestos sean ocupados por personas con el perfil adecuado, lo cual contribuye a mejorar la eficiencia y calidad en el desempeño de las empresas públicas (Pazmiño y Mantuano, 2024).

Otros aspectos que no pueden dejarse de lado los constituyen, la equidad de género y la diversidad, siendo esencial promover la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres,

evitando cualquier tipo de discriminación en los procesos de selección. Esto implica implementar políticas y estrategias que fomenten la participación equitativa de ambos géneros en todos los niveles jerárquicos de las organizaciones (Pachón, 2016). Asimismo, la diversidad en la contratación también se refiere a la inclusión de personas de diferentes orígenes étnicos, culturales y sociales. La contratación de personal diverso en empresas públicas enriquece la toma de decisiones, fomenta la innovación y contribuye a generar un ambiente de trabajo más inclusivo y respetuoso (Faz et al., 2024).

En la misma línea, para potenciar las habilidades y competencias del personal, la capacitación y desarrollo del talento son imprescindibles, para lo cual, las empresas deben ofrecer programas de formación y capacitación que permitan a los empleados adquirir nuevos conocimientos y mejorar sus habilidades técnicas y profesionales. Estos programas pueden incluir cursos, talleres, seminarios y oportunidades de aprendizaje en el trabajo (Bravo y Delgado, 2022). Además, es importante fomentar el desarrollo del talento interno, brindando a los empleados la posibilidad de ascender en la organización y asumir roles de mayor responsabilidad. La capacitación y desarrollo del talento en empresas públicas contribuye a mejorar la eficiencia, productividad y satisfacción laboral del personal, así como a mantener una fuerza laboral altamente cualificada y actualizada en un entorno cambiante (Vizcarra, 2021).

Los procesos de contratación de personal están concebidos para garantizar el funcionamiento administrativo de las entidades públicas, amparado en la Constitución del Ecuador, en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento de aplicación, vigente (Gudiño, 2022). Sin embargo, se ha evidenciado que no son suficientes las medidas y políticas de control implementadas para lograr la excelencia en el manejo de la contratación de personal en las instituciones públicas, ya que aún persisten factores que afectan los fundamentos éticos y la responsabilidad social (Portillo y Cárdenas, 2018).

Y es que justamente estos fundamentos se ven afectados dentro del proceso de selección y contratación del personal cuando existen preferencias y decisiones pre establecidas, la convocatoria a participar de un proceso de contratación queda solamente como un requisito con el cual, las entidades públicas deben cumplir ante el sistema (San Miguel, 2017) dejando de lado los principios que esta Ley establece y que deben cumplirse, estos son: la legalidad, igualdad, vigencia tecnológica, participación nacional, transparencia, libre concurrencia, oportunidad, publicidad y calidad (Robbins et al., 2017).

Según Escudero (2020), la administración pública busca alcanzar resultados de desarrollo, los cuales deben servir tanto de objetivo como de guía para las operaciones de las diferentes instituciones. Esto se puede lograr mediante procesos, políticas, estrategias y del manejo transparente de los recursos públicos, respecto de los cuales se debe proceder con la necesaria rendición de cuentas ante los administrados (Palacín, 2022). De acuerdo con lo expresado, es evidente sostener que en cierta parte se ha mejorado en los procesos de reclutamiento implementado sistemas que permitan hacer el proceso más accesible para los postulantes, siendo más eficiente, y eficaces ya que permite dar continuidad a la postulación siempre y cuando cumpla con ciertas condiciones para el cargo (Gallego, 2017).

Normas para selección de personal en las empresas públicas de Ecuador

La Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal promulgada por el Ministerio de Trabajo tiene por objeto:

Establecer las responsabilidades institucionales y el procedimiento para la realización de los concursos de méritos y oposición, a través de los instrumentos de carácter técnico y operativo, que permitan al Ministerio del Trabajo y a las Unidades de Administración del Talento Humano de las entidades del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público ejecutar de forma transparente, objetiva

e imparcial, el procedimiento para seleccionar el talento humano más idóneo entre los postulantes para ocupar un puesto público (Donoso, 2022, pág. 3).

Las disposiciones de esta normativa son obligatorias para todas las instituciones públicas ecuatorianas, de conformidad con la Ley Orgánica de Servicio Público. Esta normativa se debe aplicar a los procesos de selección de personal en los concursos de méritos y oposición en sus fases de Convocatoria, verificación del mérito, evaluación por oposición y declaratoria del ganador; siendo los responsables del concurso la máxima Autoridad Institucional a través del Administrador del Concurso, la Unidad de Administración del Talento Humano o quien haga sus veces, el Tribunal de méritos y oposición; y el Tribunal de apelaciones. La Unidad de Administración del Talento Humano es la encargada de aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición de su institución (Donoso, 2022).

En la Empresa Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP está vigente la Normativa Interna de Administración del Talento Humano de CNEL EP, aprobada por el Directorio, de conformidad con los artículos 226, 228, 229 y 315 de la Constitución de la República del Ecuador, y los artículos 3, 17 y 20, y título IV de la Ley Orgánica de Empresas públicas inherente a los principios observados en los sistemas de administración del talento humano, cuyo propósito es establecer instrumentos, mecanismos y herramientas técnicas; regular las políticas, procesos y procedimientos relacionados con la gestión autónoma del talento humano empresarial público con el fin de propiciar eficiencia y eficacia para obtener, a más del desarrollo institucional continuo, una motivación de sus servidoras y servidores, obreras y obreros; regular la estabilidad, aplicando el Sistema Integrado de Administración del Talento Humano; las formas de cesación de funciones; determinar el régimen de remuneraciones; y, establecer el régimen disciplinario, conforme a los principios y valores constitucionales y legales.

Esta normativa, en el capítulo IV, Subsistema de Selección e Inducción de Personal, Artículo 159.- Principios, Artículo 160.- Políticas y Artículo 161.- De la Selección, establece que, el reclutamiento y selección de personal se sustenta en los principios de legalidad, transparencia, credibilidad, igualdad, inserción y equidad, y difusión. De acuerdo con lo que dispone la Constitución de la República, en su artículo 228, y la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el ingreso a la Empresa, el ascenso y la promoción en la carrera se realizarán mediante concurso de méritos y oposición. La aplicación de métodos y procedimientos para seleccionar el talento humano competente, responderá a un tratamiento técnico, transparente, objetivo e imparcial para todos los aspirantes a desempeñar un cargo en CNEL EP. El proceso selectivo se ajustará a la observancia de políticas, normas, procedimientos, métodos y técnicas preestablecidas que generen confianza y seguridad en su aplicación, obtención y verificación de resultados (CNEL EP, 2018).

En cuanto a las políticas, la aplicación de métodos y procedimientos para seleccionar el talento humano competente, constituye un instrumento de gestión destinado a definir las condiciones de los aspirantes para la ejecución de las actividades, así como al cumplimiento de los perfiles por competencias definidos en las descripciones de cargos. En materia de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, todo aspirante a ingresar, así como el personal que opte por un ascenso, está sujeto a las políticas establecidas dentro del Subsistema de Selección de Personal, el proceso está sujeto al presupuesto anual aprobado por el Directorio de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP. La requisición de nuevo personal planteada por un área específica de la empresa está sujeta a la aprobación de la Gerencia General, previo conocimiento e informe técnico de la Gerencia de Desarrollo Corporativo. Los perfiles por competencias deben incorporar las cualidades determinantes para la idoneidad de la persona y el eficiente desempeño de sus actividades (CNEL EP, 2018).

En lo inherente a la selección, para ingresar a CNEL EP, los interesados son seleccionados mediante concurso de méritos y oposición, en el que serán calificados y evaluados de acuerdo a sus competencias, perfil profesional, experiencia relacionada, conocimientos generales y técnicos requeridos para el cargo, excepto los de libre designación y remoción. Mediante el reclutamiento del personal se convoca y se sistematiza la recepción de los documentos de los aspirantes que presentan su oferta de trabajo, de acuerdo a las bases del concurso constantes en la convocatoria respectiva. El proceso se aplica para llenar los puestos vacantes y/o de creación para servidoras y servidores de carrera de CNEL EP, conforme a la Estructura Orgánica vigente. Los concursos de méritos y oposición, facilitan el derecho de los ciudadanos a acceder al empleo público, sin discriminación, en igualdad de oportunidades y en función de sus méritos profesionales, a excepción del personal de libre nombramiento y designación, que se realizará conforme a la resolución del Directorio (CNEL EP, 2018).

Procesos administrativos

Hernández y Rodríguez (2017) mencionan que el proceso administrativo “es aquel instrumento teórico básico que le permite al administrador profesional comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa” (p. 165). Para estos autores “la palabra proceso evoca la idea de secuencia, con un inicio y un fin. Sin embargo, el proceso administrativo, es continuo por la dinámica de las empresas-organizaciones que lo aplican de manera permanente y simultánea” (Hernández y Rodríguez, 2017, p. 165).

Dicho de otra manera, el proceso administrativo es una herramienta fundamental en todas las organizaciones, incluyendo las académicas, pues le da las pautas al administrador de cómo llevar la planificación, organización, dirección y control de todos los recursos de la organización, en la resolución de problemas, para la toma de decisiones, orientadas al cumplimiento de los objetivos de la organización (Vásquez et al., 2021).

Chiavenato (2015) por su parte refiere que, las funciones administrativas en conjunto forman el proceso administrativo, es decir, lo integra la planeación, la organización, la dirección y el control. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Esta determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden. Por tanto, Chiavenato (2015) sostiene que la planificación se centra en establecer objetivos, desglosarlo y amplificar la planeación. Los objetivos o metas son los resultados futuros que se espera alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles. Los objetivos de las organizaciones pueden situarse en una jerarquía que va desde los objetivos generales de la organización hasta los objetivos operativos y operacionales que implican simples instrucciones para la rutina cotidiana (Stoner et al., 2016).

La planeación posee una jerarquía, donde existen tres niveles diferentes de planeación: estratégica, táctica y operacional, así:

Planeación estratégica: es la más amplia y se proyecta a largo plazo. Abarca todos los recursos y las áreas de actividades y está definida por la cúpula de la organización.

Planeación táctica: es aquella efectuada en los departamentos, proyectada a mediano plazo, abarca sus recursos específicos, se preocupa para alcanzar los objetivos del departamento y se define en el nivel intermedio en cada departamento.

Planeación operacional: es aquella planeación de cada tarea o actividad, es proyectada a corto plazo, se preocupa por alcanzar metas específicas y está definida en el nivel operacional para cada tarea o actividad (Ospina, 2017).

El componente de la organización estructura e integra los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establece las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno. Organizar consiste en determinar las

actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización); agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización), y asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas) (Muños et al., 2020).

La dirección pone en acción y dinamiza la empresa. La dirección está relaciones con la acción, con la puesta en marcha y con la disposición de los recursos humanos de la empresa. Esta función se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización (Zamora, 2018). Dirigir significa interpretar los planes y dar instrucciones para ejecutarlas de modo que se alcancen los objetivos pretendidos. Los directores dirigen a los gerentes, éstos dirigen a los supervisores y éstos a los empleados (Hernández y Rodríguez, 2017).

La dirección tiene una cobertura a nivel global, departamental y operacional. Así, la dirección global cubre la empresa como una totalidad; es la dirección propiamente dicha. Concierno al presidente de la empresa y a cada director en su respectiva área. Corresponde al nivel estratégico de la empresa. La departamental se extiende a cada departamento o unidad de la empresa. Es la llamada gerencia; y la operacional orienta a cada grupo de personas o tareas. Es la llamada supervisión. Agrupa al personal representado en la base del organigrama y corresponde al nivel operacional de la empresa (Vásquez et al., 2021).

El control tiene como finalidad, asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. Consiste en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. Las fases del control son el establecimiento de estándares o criterios, la observación del desempeño, la comparación del desempeño con el estándar establecido y las acciones correctivas (Zamora, 2018).

Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando. Es importante determinar los límites de esa variación aceptada como normal o deseable. No toda variación exige correcciones, solo aquellas que sobrepasan los límites normales. El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera. La acción correctiva busca que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretende realizar (Muños et al., 2020).

Materiales y métodos

El estudio se realizó bajo el enfoque mixto de investigación, una combinación de lo cuantitativo con lo cualitativo, desde la recolección, análisis y vinculación de la información obtenida respecto a las variables objetos de estudio, selección de personal y proceso administrativo en una empresa pública como es CNEL; puesto que este enfoque constituye un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento (Guelmes & Nieto, 2015), es el que responde al propósito de establecer la incidencia de la selección de personal en los procesos administrativos de la CNEL EP.

La investigación se atiene al diseño no experimental, de nivel descriptivo y explicativo, reflejado mediante la descripción del proceso de selección y vinculación del personal de CNEL en un flujograma de procedimiento, así como en el detalle del mismo que fuere proporcionado por la jefatura de área sobre las políticas, normativas y pasos que se siguen para poder realizar un concurso de mérito y oposición y posteriormente vincularse a la empresa.

Valiéndose del método analítico, se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados y su consecuente discusión, fundamentada en la argumentación normativa

que rige a la CNEL para el procedimiento de vinculación y selección de recurso humano, teniendo en cuenta que este, es un método natural que constituye una cualidad, un atributo del sujeto que lo distingue y que influye en mayor o menor medida en su forma de razonar, interpretar, argumentar (Lopera et al., 2010),

Se aplicó la técnica de la entrevista al responsable de talento humano de la Unidad de Negocio Manabí CNEL EP, para realizar la explicación del procedimiento, hilvanado con el proceso administrativo y para tener elementos de base en la discusión de los resultados; ya que la entrevista es una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar... la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles (Díaz et al., 2013).

De la misma manera, se recurrió a la revisión de documentos, normativas e informes técnicos, para analizarlos, seleccionar información valiosa y consecuentemente efectuar la descripción de los procesos de selección de personal, concordantes con la Ley y la normativa interna de CNEL EP, teniendo en cuenta que, la revisión documental como técnica de investigación “se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, filmaciones, periódicos, bibliografías, etc.” (Gómez et al., 2017), se procedió a revisar la legislación inherente a la selección de personal en Ecuador, de tal manera que, la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal promulgada por el Ministerio de Trabajo contiene los procedimientos y pasos necesarios para el reclutamiento, selección y contratación de recurso humano.

Así también, de conformidad con esta Ley, se revisó la Normativa Interna de Administración del Talento Humano aprobada por el Directorio de la CNEL EP, que es concordante además con la Constitución de la República del Ecuador y con la Ley Orgánica de Empresas públicas, todas las cuales, acogen los principios observados en los

sistemas de administración del talento humano estipulados a nivel internacional.

La técnica empleada para la correlación de las variables: selección de personal y procesos administrativos fue el coeficiente *Ro de Spearman* empleado para determinar la fuerza y dirección de la relación existente entre dichas variables (UNIR, 2023). El coeficiente arrojó un valor de 1 que indica una relación positiva entre ambas variables; lo cual significa que se puede contribuir a la toma de decisiones informada en cuanto a la selección del nuevo personal por concurso de mérito y oposición en CNEL EP.

En esta investigación, la población de estudio es un objeto y se refiere a la empresa CNEL EP; considerando que esta es “el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación” (López P., 2004), se realizó una descripción del proceso de selección de personal como parte del proceso administrativo de la entidad.

La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP, se creó mediante Decreto Ejecutivo No. 1459 expedido el 13 de marzo del 2013, con el objeto de brindar el servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica, dentro del área asignada para ésta, bajo el régimen de exclusividad regulado por el Estado, así como también dedicarse a actividades de generación en aquellas centrales actualmente autorizadas para operar o intervenir en los proyectos que se autoricen; en cuya virtud asumió todos los activos, pasivos, derechos y obligaciones y todas las actividades relacionadas con la administración y gestión que tuvo a cargo CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A.

Resultados y discusión

Como resultados de la revisión documental, en las figuras 1, 2 y 3 se detalla el proceso de selección y vinculación del recurso humano en la CNEL EP UN Manabí.

Figura 1
Flujograma del proceso de selección del personal en CNEL EP por concurso de méritos y oposición



Nota. Se utilizó la simbología OTIDA de la Organización Internacional del Trabajo para procesos: O= Operación, ⇩= Transporte, □= Inspección, D= Demora, √= Almacenamiento para analizar el flujo del proceso de selección de personal, como un proceso de servicio en una empresa pública.

Como puede observarse en la figura 1, el proceso de selección de personal en CNEL

EP, de conformidad con el Código de Trabajo, es un proceso de concurso público de méritos y oposición que tiene tres fases: De méritos, De oposición y De aptitud. De acuerdo con la Normativa Interna de la Administración del Talento Humano de CNEL EP, el proceso comienza con la elaboración de la convocatoria por la Jefatura de Administración de Talento Humano, la aprobación por el Tribunal de Méritos y Oposición y la autorización para publicación por la máxima autoridad de la empresa a través de un medio de prensa de amplia circulación a nivel local, página web de la Empresa, carteleras e intranet. Una vez publicada la convocatoria, la Jefatura de Administración de Talento Humano difundirá de manera obligatoria, a través de medios de comunicación virtuales de la empresa, las bases de cada concurso de méritos y oposición.

Las fechas y plazos dentro de los cuales se realizará los procesos de cada concurso serán determinados por el Tribunal de Méritos y Oposición y publicados previa autorización del Gerente General, reservándose la facultad de modificar el mismo por causas imprevistas. La recepción de las carpetas, así como la realización de los procesos, se llevará a cabo en el lugar señalado en la convocatoria. No se aceptarán carpetas presentadas en días y lugares distintos a los determinados en la convocatoria. La publicación de la resolución que determine los resultados del concurso se realizará a través de la página web de la Empresa y por medio de carteleras que serán fijadas en las oficinas de la Jefatura de Administración de Talento Humano, del edificio central o Unidad de Negocios de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP.

La fase de méritos consiste en la revisión y calificación de los documentos presentados por las y los participantes, en base a los requisitos establecidos para el puesto a cubrirse, según lo establecido en la convocatoria y bases del concurso. La Jefatura de Administración de Talento Humano, será la encargada de verificar los datos y documentos proporcionados por los postulantes. Dichos resultados serán presentados al Tribunal de Méritos y Oposición en un informe

que contenga las firmas de los responsables de la verificación. En caso de presentarse novedades como alteraciones, falsificaciones u otro tipo de inexactitudes, éstas deberán ser detalladas en el informe referido. El Tribunal de Méritos y Oposición velará, supervisará y monitoreará el proceso de revisión y verificación de las carpetas, para finalmente en acta debidamente suscrita por todos sus miembros calificar el cumplimiento de los requisitos por parte de los postulantes, y declarados habilitados; así como las razones de quienes no los cumplieran y que por tanto son declarados inhabilitados. La Jefatura de Administración de Talento Humano, una vez calificadas las carpetas de los postulantes y según la correspondiente acta, será la responsable de publicar a través de los medios de comunicación de la Empresa, los resultados de esta fase. Pasarán a la siguiente fase todos los postulantes habilitados, cuyos resultados serán publicados en los medios de comunicación de la empresa, señalando el puntaje de cada postulante (CNEL EP, 2018).

En la fase de oposición se realizan pruebas teóricas y/o prácticas, para calificar el nivel de competencia y conocimientos de cada aspirante, según las funciones, actividades y condiciones del puesto sujeto a concurso. El Tribunal de Méritos y Oposición se reunirá 30 minutos antes de la realización de las pruebas, para sortear de un banco de preguntas preparadas por el titular de la dependencia requirente, que las presentará en sobre cerrado al Tribunal previo al inicio de esta fase; cada prueba deberá contener un mínimo de 20 preguntas, de las cuales 5 se obtendrán del banco de datos de la Jefatura de Administración de Talento Humano. En la fase de aptitud, los postulantes que obtuvieren el puntaje mínimo equivalente al 70% del total, producto de la suma de la fase de méritos, más la fase de oposición participarán en una entrevista que será realizada por los miembros del Tribunal de Méritos y Oposición.

El aspirante que obtuviere la mayor calificación del concurso siempre que supere los 70 puntos sobre 100 en las fases de méritos, oposición y aptitud será declarado ganador del concurso, sin perjuicio de que dentro de dicho

puntaje se incluya los puntos adicionales. En el caso de que el concurso se convoque para varios puestos de un mismo cargo serán declarados ganadores aquellos que tengan las mayores calificaciones de acuerdo al número de vacantes siempre que superen los 70 puntos sobre 100, en las fases de méritos, oposición y aptitud. Si el aspirante estuviere inconforme con la calificación asignada por el Tribunal de Méritos y Oposición en alguna de las fases del concurso, en el término de un día hábil contados a partir del día siguiente al de la publicación de resultados, presentará por escrito su pedido motivado de revisión adjuntando todas las pruebas que considere pertinentes, en la Jefatura de Administración de Talento Humano, dirigido al Tribunal de Apelaciones, para su resolución. En caso de presentarse impugnaciones el plazo para posesionarse se suspenderá hasta que se resuelva la o las mismas (CNEL EP, 2018).

El Tribunal de Méritos y Oposición elaborará el “Acta Final” que contenga los puntajes finales alcanzados y declarará ganador o ganadora del concurso al o a la aspirante que haya obtenido el mayor puntaje final conforme esta normativa y haya sido declarado idóneo para el ejercicio del puesto público. Además, solicitará a la Jefatura de Administración de Talento Humano la preparación del informe técnico favorable sobre el proceso de selección a fin de notificar a la Gerencia General, quien, dentro del plazo máximo de tres días hábiles, posteriores a la notificación, realizará la designación correspondiente. El “Acta Final” debe ser publicada en los medios de comunicación virtuales de la Empresa, señalando al menos a los primeros cinco aspirantes con el mayor puntaje; en los casos en los que se cubra un cargo y un puesto. En aquellos en los que el concurso se haya realizado para cubrir un cargo con más de un puesto, se publicarán el puntaje de todos los ganadores, más los subsiguientes diez finalistas de existir. En caso de empate se optará por una nueva prueba técnica entre los empatados y de persistir el empate la máxima autoridad o su delegado efectuará una nueva entrevista que servirá de base para la decisión;

en caso de existir empate con una persona con capacidad especial se preferirá a ésta.

El término que tiene el o los ganadores del concurso para posesionarse, será de cinco días hábiles contados a partir del día siguiente de la publicación de los resultados, de no hacerlo se llamará a quien hubiere obtenido el segundo puntaje más alto o al siguiente mejor puntuado, siempre que corresponda a más de 70 puntos sobre 100 y así sucesivamente. Para posesionarse deberá cumplir con todos los requisitos para el cargo, establecidos en la normativa interna de la Empresa y legal vigente para las empresas públicas, además debe presentar original y copia certificada de la documentación presentada para el concurso, así como también someterse a las pruebas médicas inherentes al cargo. En caso de no cumplir con estos requisitos en el plazo previsto caducará su derecho, debiendo la empresa llamar al siguiente postulante que haya alcanzado la más alta puntuación (CNEL EP, 2018).

En la figura 2 se muestra en resumen el procedimiento de selección del personal por concurso.

Figura 2
Resumen del procedimiento para la selección y vinculación del personal por concurso de méritos y oposición



Nota. El flujograma detalla el proceso de selección y vinculación por concurso de mérito y oposición.

Como se visibiliza en la figura 2, el procedimiento para la selección y vinculación por concurso de mérito y oposición del personal se sintetiza en 3 etapas, la apertura del concurso, la coordinación de la inducción y la transferencia del personal al área correspondiente. De acuerdo con la Normativa Interna de la Administración de Talento Humano de CNEL EP, los responsables del proceso de reclutamiento y selección de personal, son los siguientes: a. Jefatura de Administración de Talento Humano, o quien hiciera sus veces. b. Tribunal de Méritos y Oposición; y, c. Tribunal de Apelaciones. La Jefatura de Administración del Talento Humano, o quien hiciera sus veces, es la encargada de administrar el proceso de reclutamiento y selección de personal aplicando la presente norma, conforme delegación expresa de la máxima autoridad de la empresa. El Tribunal de Méritos y Oposición es el encargado de conocer

los reportes de verificación de postulaciones conforme la respectiva convocatoria, conocer los resultados de las calificaciones de pruebas de conocimientos técnicos, de las pruebas de aptitud y realizar las entrevistas (CNEL EP, 2018).

El Tribunal de Méritos y Oposición estará integrado de la siguiente manera: a. La o el Gerente General o su delegado, quien lo presidirá; b. La o el Administrador, Jefe del área requirente o su delegado; c. La o el Gerente de Desarrollo Corporativo o su delegado; y, d. La o el Jefe de Administración del Talento Humano; o su delegado. Actuará como Secretaria o Secretario, un analista de administración de talento humano o quien haga sus veces. Para que el Tribunal sesione se requiere de tres de sus integrantes en la que obligatoriamente deberá estar presente el Gerente General o su delegado. Las decisiones se tomarán por mayoría simple de los presentes. En caso de empate el Gerente General o su delegado tendrán voto dirimente. La Tribunal será el encargado de valorar a los postulantes en todas las fases del proceso de calificación. El Tribunal de requerirlo podrá contar con soporte técnico en el proceso para contar con mayores elementos de juicio.

El tribunal tiene las siguientes atribuciones

- Suscribir el acta de conformación del Tribunal y fijar el cronograma de actividades;
- Validar la convocatoria preparada por la Jefatura de Administración de Talento Humano;
- Validar y aprobar la calificación de los documentos presentados por los aspirantes, de conformidad con los parámetros establecidos en la convocatoria del concurso y en base a lo realizado por técnicos de la Jefatura de Administración de Talento Humano;
- Administrar el proceso selectivo tanto en la fase de méritos como en la de oposición;
- Sortear y aplicar las pruebas de conocimientos;
- Vigilar la aplicación de las Entrevistas.
- Validar la calificación de la fase de méritos.
- Supervisar y validar la calificación de la fase de oposición.
- Suscribir el acta final del concurso de méritos, que registre los puntajes alcanzados para notificar a los aspirantes, quienes tendrán 24 horas hábiles para impugnar;
- Suscribir el acta final de oposición, que registre los puntajes alcanzados para notificar a

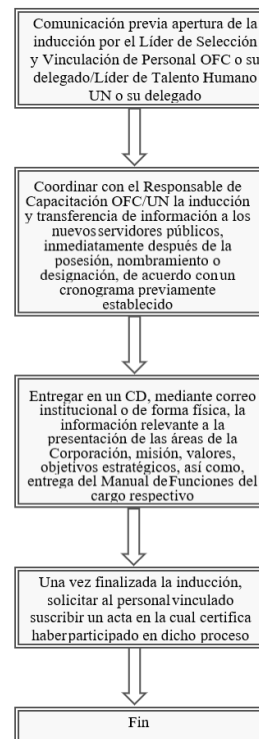
los aspirantes, quienes tendrán un día hábil para impugnar; y, k. Suscribir Acta de Declaratoria de desierto de un proceso de concurso si fuere el caso, por las razones previstas en la normativa (CNEL EP, 2018).

El Tribunal de Apelaciones resolverá las apelaciones presentadas por las y los aspirantes a los resultados tanto de la fase de Méritos como de Oposición. El Tribunal de Apelaciones está integrado por: a. Un delegado de la autoridad nominadora, quien lo presidirá; b. Quien se desempeñe como Asesor Jurídico de la Empresa, o su delegado; c. Un delegado de la o el Gerente de Desarrollo Corporativo Podrá asistir como observador un representante de la Asociación de Empleados, o un representante del Comité de Empresa según el caso. El Tribunal de Apelaciones designará una secretaria o un secretario que tendrá el carácter de permanente, quien pertenecerá a la Gerencia de Desarrollo Corporativo.

Tiene como atribuciones: a. Elaborar el acta de su propia conformación. b. Receptar desde la Jefatura de Administración de Talento Humano, las apelaciones que presentaren las o los participantes. c. Resolver las apelaciones presentadas por las o los aspirantes. d. Elaborar el acta resolutoria de apelaciones y notificar al Tribunal de Méritos y Oposición, para su ejecución. e. En caso de apelación del resultado constante en el acta final, se estará a lo que resuelva el Tribunal de Apelaciones, cuya resolución causará ejecutoria en sede administrativa, salvo el caso de impugnaciones judiciales, de conformidad con la ley. El tribunal de apelaciones contará con tres días hábiles contados a partir de la sesión en la que se trate el caso para resolver (CNEL EP, 2018).

En la figura 3 siguiente, se describe el procedimiento de la inducción que se imparte al personal vinculado a la CNEL.

Figura 3
Procedimiento para la inducción del personal vinculado



Nota. El flujograma detalla el proceso de selección y vinculación por concurso de mérito y oposición.

Como se puede observar en la figura 3, el proceso de inducción es llevado a cabo por la Jefatura de Administración de Talento Humano en 3 etapas: Inducción General, Inducción Específica y Evaluación de la Inducción. La Jefatura de Talento Humano, en nombre de la empresa dará la bienvenida y presentación y acogida favorable al nuevo colaborador o colaboradora, informando a las áreas correspondientes. El nuevo colaborador recibirá toda la información general de la empresa, considerada relevante para el conocimiento sobre la empresa. La inducción general se imparte al nuevo personal que ingrese a CNEL EP como al personal que ha sido reubicado o reasignado para desempeñar diferentes funciones. El colaborador entregará el documento de constancia de la firma del contrato en la Jefatura de Talento Humano, para recibir la respectiva inducción (CNEL EP, 2018).

La inducción específica se imparte tanto al nuevo personal como al personal reubicado o reasignado para desempeñar diferentes funciones. El colaborador recibirá toda la información específica del cargo, considerada relevante para desarrollo de sus funciones. Todos los materiales utilizados en el proceso de inducción deberán ser suministrados al colaborador para que los use como documentos de consulta permanente. La evaluación de la inducción debe ejecutarse en un plazo máximo de 30 días, el jefe inmediato, realizará una evaluación con el fin de identificar los temas que no quedaron lo suficientemente claros para el colaborador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (CNEL EP, 2018).

Por otra parte, como resultados de la entrevista a Luis Cedeño, Jefe de talento humano de la Unidad de Negocio Manabí de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, el proceso de selección de personal, tiene como responsable principal a quien ejerza las funciones de líder de talento humano o su delegado y tiene como propósito seleccionar y vincular al candidato idóneo para el área requirente, garantizando las condiciones adecuadas de transparencia y equidad para los aspirantes, es de aplicación obligatoria para todos los requerimientos de personal que se generen en cualquier dependencia de las Unidades de Negocio y Oficina Central de CNEL EP.

La política de ejecución norma que el Gerente General aprueba y dispone la aplicación del procedimiento a la gerencia de asuntos corporativos que elabora, difunde y actualiza el procedimiento, lo pasa a gerencia de desarrollo corporativo que revisa, autoriza y vigila la aplicación del cumplimiento del documento para que la dirección de administración de talento humano y sus pares en las unidades de negocio puedan difundir y mantener operativo el documento, solicitar la actualización y ejecutar lo establecido en el procedimiento. Para dar inicio a un proceso de selección se deberá obligatoriamente contar con la respectiva certificación de disponibilidad presupuestaria (Cedeño, 2021).

El director afirma además que, el cronograma de actividades con las fechas de cada etapa es responsabilidad absoluta del Director de Administración de Talento Humano OFC/Líder de Talento Humano UN y del Administrador del Concurso OFC/UN. El término para cumplir cada etapa del concurso es de 3 días hábiles para la convocatoria y 2 días para la postulación, al día siguiente hábil de haber terminado el período de postulación se verifica el mérito, el reporte de apelaciones se hace al día siguiente hábil de haber terminado la verificación del mérito, la oposición en la aplicación de pruebas de conocimiento, psicométricos y entrevistas se realiza en 3 días hábiles, y la verificación y reporte de apelaciones se lo hace en dos días hábiles, contados desde el día siguiente hábil de haber terminado la oposición en la aplicación de pruebas de conocimiento, psicométricos y entrevistas; en ningún caso, el proceso podrá durar, desde la difusión de la convocatoria hasta la declaratoria de ganador(a), más de treinta y ocho (38) días hábiles.

Por otra parte, en concordancia con el trabajo de Figueroa (2012), los procedimientos para la selección de personal en una empresa refieren al organización metodológica del proceso en sí, que toman como fundamento el perfil profesional de los cargos en los que se requiere contratar personas, lo cual va de la mano con la implementación de estilos de liderazgo y prácticas administrativas más eficientes que tengan un impacto generador de valor en el desempeño del recurso humano en el nuevo puesto de trabajo, acorde además con sus capacidades y aptitudes.

Para poder garantizar la calidad del proceso de selección es imprescindible que se utilicen indicadores de gestión empresarial relacionados con el ingreso al empleo del talento humano, desde que inicia hasta que finaliza con la contratación del nuevo personal, sin embargo, durante la etapa de inducción, capacitación y entrenamiento, se requiere realizar un manejo de este capital humano, haciendo resaltar la idoneidad de los perfiles profesionales de los funcionarios noveles, como un mecanismo de motivación hacia la previa satisfacción del

personal que empezará con una actitud proactiva a ser parte de la cultura organizacional (Figueroa, 2012).

Concordante con este punto, también Macías et al. (2020) refiere que es importante tener en cuenta las estrategias necesarias para comenzar con pie firme el entrenamiento de los servidores, bajo una acertada guía y dirección, acentuando siempre la coordinación del trabajo en equipo y el soporte de las jefaturas o direcciones de área que son las responsables del salario emocional como un instrumento efectivo que va más allá de la motivación a los empleados, sino que es un referente de los niveles de ausentismo, de conflictos e inconvenientes laborales, de la minimización de la rotación de personal y circunstancias afines que pueden afectar los procesos administrativos de la empresa.

Los modelos de selección de personal son esenciales para mejorar los procesos administrativos de las instituciones y empresas, para el desarrollo eficiente de las actividades operativas, el fortalecimiento de la imagen corporativa, la reducción de costos y gastos por pérdidas de tiempo y recursos materiales, entre otros relacionados, siendo importante reparar en destinar el presupuesto adecuado para financiar el proceso de selección de personal adecuado a las necesidades específicas de la institución, cuyos resultados pueden ser evaluados de manera preliminar al cabo del primer semestre del año y ser verificados al término del periodo fiscal (Macías et al., 2020).

Así también, Espinoza (2023) sostiene que, cuando en la empresa se presentan inconvenientes en la ejecución de los proyectos, en el retraso de los procesos administrativos internos, se está afectando de forma directa a la productividad, sostenibilidad y rentabilidad de esta, y es cuando el mando ejecutivo precisa tomar el control para localizar los puntos de criticidad que están estancando el desempeño del personal y afectando el desarrollo organizacional; siendo una de las causas, la necesidad de profesionales con competencias en áreas específicas que puedan aportar efectivamente en los diversos procesos internos empresariales.

Para esto, el utilizar herramientas como los profesiogramas según los perfiles profesionales durante la fase de selección de personal y la evaluación del desempeño durante el ejercicio profesional al finalizar el periodo anual de trabajo, son muy importantes para la medición de resultados del talento humano, pues no solo proporcionan datos sobre el nivel de compromiso y productividad laboral, sino del grado de conocimiento, práctica y experiencia adquirida para desempeñar efectivamente sus funciones (Espinoza, 2023).

Conclusiones

De conformidad con el objetivo de investigación planteado, se concluye que, el procedimiento de selección y vinculación de talento humano a la CNEL EP tiene injerencia directa en los procesos administrativos de esta institución, la cual se realiza por concurso de mérito y oposición, de conformidad con la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal promulgada por el Ministerio de Trabajo y con la Normativa Interna de Administración del Talento Humano de CNEL EP, aprobada por su Directorio y en concordancia con la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de Empresas públicas en estricta relación con los principios observados en los sistemas de administración del talento humano.

Se puede deducir la transparencia en el proceso de selección de personal, ya que se involucra desde la máxima responsabilidad a nivel nacional hasta los responsables o líderes de las unidades de negocio en las diferentes provincias de Ecuador, de tal manera que, la necesidad es planteada por el área requirente a la Gerencia de Desarrollo Corporativo y esta la somete a la aprobación de la Gerencia General, para consecuentemente convocar al concurso de méritos y oposición, en el cual los postulantes serán calificados y evaluados de acuerdo

a sus competencias, perfil profesional, experiencia relacionada, conocimientos generales y técnicos requeridos para el cargo.

Consecuentemente, la participación directa de la Gerencia General de CNEL o su delegado en estos procesos administrativos, para que autorice el proceso de selección y vinculación, y en la cadena de mando por debajo de este, se vele por el eficaz y efectivo cumplimiento de las prerrogativas que la normativa vigente otorga a los postulantes de los concursos de mérito y oposición, es una garantía de la ética organizacional que tiene la empresa pública en los concursos de mérito y oposición, fundamentados en la respectiva certificación de disponibilidad presupuestaria para la contratación de nuevo personal para las unidades de negocio de la institución.

Referencias

- Ancassi, R. (2019). Procesos de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Macari, Periodo 2017 [Tesis de grado]. Universidad Nacional del Altiplano. <https://bit.ly/3KGMigG>
- Bacilio, J.; Cedeño, J.; Solórzano, S.; Vaca, S. (2021). Gestión estratégica de talento humano y su vínculo con la responsabilidad social y ética de las empresas públicas de Ecuador. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 9(2), 91-98. <http://dx.doi.org/10.26423/rcpi.v9i2.447>
- Baldeón, I. (2017). *La Libertad de Empresa y el Derecho de la Competencia en el marco de la Contratación Pública del Ecuador* (Doctoral dissertation, Universidad de Castilla La Mancha). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=93199>
- Bermúdez, J., Palacios, A., Farías, G., y León, J. (2020). *La contratación pública en el Ecuador, situación actual ante la pandemia de Covid-19*. *Universidad y Sociedad*, 12(S(1)), 217-224. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/download/1778/1776/>
- Bravo, W., y Delgado, B. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Cedeño, L. (28 de marzo de 2021). Proceso de selección de personal en CNEL EP. (L. Moreira, Entrevistador)
- Cedeño, G., y Loor, G. (2023). La Gestión del Talento Humano: factor clave en el Desarrollo Organizacional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la provincia de Manabí (Ecuador). *MQR Investigar*, 7(4), 1929-1944. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.4.2023.1929-1944>
- Chiavenato, I. (2015). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: Mc. Graw Hill. p 143-152.
- CNEL EP. (15 de junio de 2018). Normas Internas de la Administración del Talento Humano de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP. *Resolución de Directorio Nro. 003-2014 de 02-may-2014. Reformada mediante Resolución de Directorio Nro. 04-008-2018 de 15-jun-2018*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Directorio de CNEL EP.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*. <http://riem.facmed.unam.mx/node/47>
- Donoso, P. (04 de octubre de 2022). Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal. *Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2022-180*. San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial. https://selecciondepersonal.trabajo.gob.ec/upload/MDT-2022-180%20_Norma_de_Seleccion_de_Personal.pdf
- Escudero, I. (2020). *Administración eficiente de los recursos públicos asociados a la contratación pública en el marco de la*

- gestión de resultados para el desarrollo* (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador). <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7324/1/T3199-MDA-Escudero-Administracion.pdf>
- Espinoza, S. (2023). Diseño del proceso de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal del departamento de talento humano de la empresa Fast Telecommunication Service Solution, ubicada en la ciudad de Quito [Tesis de Maestría]. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9227/1/T4039-MAE-Espinoza-Dise%c3%bl0.pdf>
- Faz, W., Fuentes, L., Hidalgo, M., y Guerrero, K. (2024). La contratación pública en el Ecuador: análisis y perspectiva. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 27(119), 127-136. <https://doi.org/10.47460/uct.v27i119.714>
- Figueroa, J. (2012). Plan de Reclutamiento y Selección y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos en la empresa "Alert Security del Ecuador Cía. Ltda." [Tesis de grado]. Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1446/1/245%20Ing.pdf>
- Franco, S., y Oquendo, L. (2020). Estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa Ice Man Service S.A.S. Tesis de maestría, Universidad Cooperativa de Colombia, Barrancabermeja, Colombia. <https://bit.ly/3virV2Y>
- Gallego, I. (2017). Contratación pública e innovación tecnológica. *Revista española de Derecho Administrativo*, 184, 1-17. <https://pjenlinea3.poder-judicial.go.cr/biblioteca/uploads/Archivos/Articulo/Contrataci%C3%B3n%20p%C3%BAblica%20e%20innovaci%C3%B3n%20tecnol%C3%B3gica.PDF>
- Gómez, S. (2023). *Mecanismos eficientes, referentes al análisis de la contratación pública en el Ecuador*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 8450-8467. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5968>
- Gómez, D., Carranza, Y., & Ramos, C. (2017). Revisión documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios. *Revista Chakiñan*, 1(1), 46-56. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rchakin/n1/2550-6722-rchakin-01-00046.pdf>
- Gudiño, Z. (2022). *El principio constitucional de transparencia en la contratación pública del Ecuador. Un enfoque desde la participación ciudadana*. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 410-420. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000200410
- Guelmes, E., & Nieto, L. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Universidad y Sociedad*, 7(2), 23-29. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n1/rus03115.pdf>
- Guevara, P. (2022). Procesos de meritocracia y la transparencia en los concursos públicos. Pontificia Universidad Católica del Ecuador [Tesis de Maestría]. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/35c8aa44-aba0-4bef-8e3a-48110435ce66/content>
- Hernández, H. y Rodríguez, G. (2017). Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, p. 165-277.
- Huacon, K., y Llanos, M. (2021). La capacitación, activo para alcanzar el desarrollo organizacional y del capital humano en las instituciones públicas: Coordinación Zonal 5-Salud-Ecuador. *Revista Científica Ecociencia*, 8(5), 19-39. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.85.542>

- Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., & Ortiz, J. (2010). El método analítico como método natural. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 25(1), 1-27. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18112179017>.
- López, P. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto cero*, 9(8), 69-74. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>
- Llumiguano, M., Gavilánez, C., Chávez, G. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Revista Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE3), 1-14. <https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8nspe3/2007-7890-dilemas-8-spe3-00042.pdf>
- Macías, T., Moreira, T., Ormaza, N. (2020). Industrial Engineering in higher education processes in zone 4; Ecuador. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(8), 5377-5388. https://www.researchgate.net/publication/362458674_LA_INGENIERIA_INDUSTRIAL_EN_LOS_PROCESOS_DE_EDUCACION_SUPERIOR_DE_LA_ZONA_4_ECUADOR
- Martínez, O., y Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal en función del desarrollo local. *COODES*, 7(2), 225-242. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/241>
- Mendoza, M., y Villafuerte, J. (2021). Evaluación de sistemas administrativos de recursos humanos: modelo Chiavenato aplicado a organizaciones productivas de Manabí, Ecuador. *Revista de Investigación, desarrollo e innovación*, 11(3), 467-478. <http://www.scielo.org.co/pdf/ridi/v11n3/2389-9417-ridi-11-03-467.pdf>
- Molina, J., y Arrias, J. (2022). Vulnerabilidades en la contratación pública en empresas del sector públicas en Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(4), 598-608. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3086>
- Muños, I., Napa, Y., Pazmiño, W., y Posligua, M. (2020). Procesos administrativos: Un estudio al desarrollo empresarial de las PYMES. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29-40.
- Ospina, N. (2017). *Administración: Fundamentos*. Medellín: Ediciones de la U, p. 88-132.
- Pachón, C. (2016). *Contratación pública: Análisis normativo descripción de procedimientos*. ECOE. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FN03DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=CONTRATACI%C3%93N+PUBLICA&ots=yFH3nAtI5W&sig=Ck_yzpVKXmAvMLZFiWhl7SI5tNY#v=onepage&q=CONTRATACI%C3%93N%20PUBLICA&f=false
- Palacín, B. (2022). *A la responsabilidad social por la contratación pública*. AEBOE. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pKpgEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=CONTRATACI%C3%93N+PUBLICA&ots=BQuN9dCW0J&sig=FIoEsHcZg7V1sS-ptLr-10Xc6KIU#v=onepage&q=CONTRATACI%C3%93N%20PUBLICA&f=false>
- Pazmiño, G., y Mantuano, Y. (2024). Gobernanza Institucional en las Empresas Públicas. Una Oportunidad para la Transparencia en los Procesos de Contratación Pública. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1), 415-429. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2206>
- Portillo, K., y Cárdenas, E. (2018). Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso. Universidad del Zulia. *Omnia*, 14 (3), 160-183. <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711121009.pdf>
- Rivera, L. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *FIPCAEC*, 12(4), 58-71. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>

- Robbins, S.; Decenzo, D. y Coulter, M. (2017). Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. 8va. Edición. México: Pearson Educación, p 106-227.
- San Miguel, J. (2017). Contratación pública y colusión. Derecho de competencia frente al derecho administrativo. *Vniversitas*, 135(1), 377-420. <https://doi.org/10.11144/javeriana.vj135.cpcd>
- Sardi, B., y Troilo, F. (2020). Entrevistas de selección de personal mediadas por tecnología: La perspectiva de selectores. Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA). Buenos Aires, Argentina: ECONSTOR. <http://hdl.handle.net/10419/238362>
- Solís, E. (2020). El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo de las universidades públicas del Ecuador [Tesis de Maestría]. Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31765/1/085%20GTH.pdf>
- Stoner, J.; Freeman, R. y Gilbert, D. (2016). *Administración*. Pearson Educación. 6ta Edición. México: Prentice Hall, p 11-14.
- UNIR. (03 de octubre de 2023). *unir.net*. ¿Qué es un análisis de correlación? Características y Ejemplos: <https://mexico.unir.net/noticias/economia/analisis-correlacion/>
- Vásquez, M. y Liccioni, E. (2024). Gobernanza institucional en la gestión del talento humano del Ministerio del Trabajo. Caso estudio: Ministerio del Trabajo, Planta Central. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 6(3), 103-114. <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v6i3.1071>
- Vásquez, G., Parrales, D., y Morales, V. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249>
- Vizcarra, O. (2021). Evolución histórica de la contratación pública en el Ecuador y su vinculación con la planificación nacional. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7865/1/T3403-MDCP-Viscarra-Evolucion.pdf>
- Zamora, M. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Revista Extremeña de Ciencias Sociales "ALMENARA"*, 10, 87-109. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>