



Facultad de Ciencias de la Administración  
Escuela de Administración de Empresas

**Rediseño del proceso de dotación de personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales de la empresa “ETAPA EP”.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en  
**Ingeniero Comercial**

**Autores:**

Juan Diego Cuenca Oyervide

Andrea Nataly Malo Gellibert

**Director:**

Mgst. María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca-Ecuador

2021

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a mi hija Valentina, quien es mi más grande motivación, quien sin darse cuenta me enseñó que los límites no existen para alcanzar los sueños.

A mi esposo José Alfredo quien, con su apoyo incondicional, nunca dejó de darme motivos para esforzarme y cumplir con éxito todos mis proyectos personales.

A mis papás, Carmen Inés y Juan, quienes siempre me animaron a seguir adelante, demostrándome que los caminos difíciles son los más gratificantes.

Gracias a todos ellos, hoy cumplo una meta más en mi vida.

Andrea Nataly Malo Gellibert

## **Dedicatoria**

Quiero dedicar este trabajo principalmente a Dios por ser mi fortaleza en el transcurso de estos años.

A mis padres Juan y Lourdes por haberme brindado su apoyo de manera incondicional a lo largo de mi camino.

A mi hermana Melina quien ha visto en mi una guía para su futuro.

A toda mi familia que de una u otra forma estuvieron presentes y siempre encontré un soporte en ellos.

Juan Diego Cuenca Oyervide

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios, quien me llevó por el camino correcto en todo momento.

A mi familia, por siempre brindarme su apoyo incondicional, sin duda no hubiera podido alcanzar esta meta sin ustedes.

A mis amigos y compañeros de trabajo, quienes me alentaron cada día a perseguir mis sueños y me apoyaron durante el desarrollo de este trabajo de titulación.

A mi compañero y amigo Juan Diego, por el esfuerzo, compromiso y valioso aporte en el desarrollo de esta tesis.

A nuestra tutora de tesis María Isabel Arteaga, por guiarnos con paciencia y sabiduría en esta importante fase de nuestras vidas; gracias por tanto “Chavi”.

Andrea Nataly Malo Gellibert

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios, quien es el pilar fundamental y guía a lo largo de mi vida y carrera.

A mis padres, hermana y tíos que siempre supieron apoyarme en todo momento y nunca me dejaron caer.

A la Universidad Del Azuay, por abrirme sus puertas y formarme como profesional.

A todos los docentes que influyeron durante todo el proceso y dejaron enseñanzas en lo profesional y personal.

A nuestra tutora de tesis, “Chavi” por habernos guiado de manera profesional a lograr una meta más en nuestras vidas.

A mis amigos que siempre supieron brindarme su apoyo y fuerza en el transcurso de mis estudios.

A todas las personas que se sumaron durante el trayecto y hoy en día permanecen junto a mí.

Juan Diego Cuenca Oyervide

## Índice de contenidos

<b>Dedicatoria</b> .....	II
<b>Agradecimientos</b> .....	IV
<b>Índice de contenidos</b> .....	VI
<b>Índice de ilustraciones</b> .....	VIII
<b>Resumen</b> .....	XI
<b>Abstract</b> .....	XII
<b>Introducción</b> .....	1
<b>1. Capítulo 1 Antecedentes empresariales y Marco teórico</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	2
<b>1.1 Antecedentes empresariales</b> .....	3
1.1.1. Misión, visión y objetivos.....	4
1.1.2 Organigrama.....	7
<b>1.2 Marco Teórico</b> .....	18
1.2.1 Administración de talento humano. ....	18
1.2.2 Gestión por competencias. ....	26
1.2.3 Competencia Laboral. ....	29
<b>1.3 Selección por Competencias.</b> ....	35
1.3.1 Etapas del proceso de selección. ....	36
1.3.2 20 pasos para un proceso de selección exitoso. ....	37
<b>1.4 Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)</b> .....	40
<b>1.5 Reglamentos Internos</b> .....	43
1.5.1 Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los Servidores de Carrera, Contratados y de Libre Nombramiento y Remoción, No Sujetos a la Contratación Colectiva de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP.....	43
1.5.2 Normativa Interna para los Concursos de Méritos y Oposición de Servidoras y Servidores para ETAPA EP.....	56
<b>2. Capítulo 2 Metodología</b> .....	62
<b>Introducción</b> .....	62
<b>2.1 Análisis de los perfiles por competencias de los cargos.</b> ....	63
<b>2.2 Diagnóstico del proceso de dotación actual</b> .....	100
2.2.1 Herramienta de diagnóstico de la situación actual del proceso de dotación en ETAPA EP .....	100

2.2.2 Interpretación y análisis de la información obtenida de la herramienta de diagnóstico para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales.  
107

**2.3 Propuesta de rediseño del proceso de dotación para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales..... 143**

2.3.1 Instructivo del proceso de dotación de personal, subproceso contratación..... 143

2.3.2 Instructivo del proceso de dotación de personal, subproceso concursos.  
152

2.3.3 Instructivo del proceso de dotación de personal, subproceso encargo de funciones..... 160

**Conclusiones ..... 217**

**Recomendaciones ..... 222**

**Bibliografía ..... 223**

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama (ETAPA EP, www.etapa.net.ec, 2020).....	7
Ilustración 2 Subgerencia jurídica (ETAPA EP, www.etapa.net.ec, 2020).....	8
Ilustración 3 Subgerencia de planificación (ETAPA EP, www.etapa.net.ec, 2020) ...	8
Ilustración 4 Subgerencia de gestión de talento humano (ETAPA EP, www.etapa.net.ec, 2020).....	9
Ilustración 5 Subgerencia financiera (ETAPA EP, www.etapa.net.ec, 2020). ....	10
Ilustración 6 Subgerencia administrativa (ETAPA EP, www.etapa.net.ec, 2020). ...	10
Ilustración 7 Subgerencia de tecnologías de información (ETAPA EP, www.etapa.net.ec, 2020).....	11
Ilustración 8 Subgerencia de gestión ambiental (ETAPA EP, www.etapa.net.ec, 2020). ....	12
Ilustración 9 Secretaría general (ETAPA EP, www.etapa.net.ec, 2020). ....	12
Ilustración 10 Subgerencia de comunicación (ETAPA EP, www.etapa.net.ec, 2020). ....	13
Ilustración 11 Gerencia de telecomunicaciones (ETAPA EP, www.etapa.net.ec, 2020). ....	14
Ilustración 12 Gerencia de agua potable y saneamiento (ETAPA EP, www.etapa.net.ec, 2020).....	15
Ilustración 13 Gerencia comercial (ETAPA EP, www.etapa.net.ec, 2020).....	16
Ilustración 14 Subsistemas de Talento Humano (MONDY, 2010) .....	19
Ilustración 15 Proceso de reclutamiento de personal (MONDY, 2010) .....	20
Ilustración 16 Proceso de selección de personal (MONDY, 2010) .....	21
Ilustración 17 Proceso de Capacitación y Desarrollo (MONDY, 2010).....	24
Ilustración 18 Proceso de Evaluación de Desempeño (MONDY, 2010).....	25
Ilustración 19 Modelo de iceberg (SPENCER & SPENCER, 1993).....	27
Ilustración 20 Información estratégica de la organización (ALLES, 2006) .....	29
Ilustración 21 Gestión integral por competencias (ALLES, 2006).....	32
Ilustración 22 Talento. (ALLES, 2006) .....	35
Ilustración 23. 20 pasos para un proceso de selección exitoso. (ALLES, 2006) .....	37
Ilustración 24 Formato de Hoja de Vida .....	185
Ilustración 25 Formato de calificación de concurso .....	188
Ilustración 26 Formato de calificación de entrevista fase oposición. ....	189
Ilustración 27 Formato calificación de entrevista concursos. ....	190
Ilustración 28 Formato de guía de entrevistas. ....	191

## Índice de gráficos

Gráfico 1 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 1: ¿Se realiza un análisis previo para identificar la necesidad de cubrir una vacante? .....	107
Gráfico 2 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 3: ¿Es necesario sustentar ante la Gerencia General o la Subgerencia de Gestión de Talento Humano la necesidad de cubrir una vacante? .....	109
Gráfico 3 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 5: ¿Existe un método establecido para informar sobre el requerimiento de cubrir una vacante? .....	110
Gráfico 4 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 7: ¿Qué aspectos deben ser considerados al momento de analizar el descriptivo del cargo vacante? .....	111
Gráfico 5 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 8: ¿Considera usted que la información analizada del descriptivo del cargo es relevante al momento de seleccionar a un candidato? ....	112
Gráfico 6 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 10: Para cubrir un cargo vacante ¿Se considera a la fuerza laborar interna? .....	113
Gráfico 7 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 12: ¿Qué se debe considerar al elegir el método de selección interno? .....	114
Gráfico 8 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 13: ¿Qué se debe considerar al elegir el método de selección externo?.....	115
Gráfico 9 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 14: ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento externos que se consideran? .....	116
Gráfico 10 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 16: De acuerdo a lo establecido en las normativas internas, ¿se cumplen con los principios de legalidad, transparencia, credibilidad, igualdad y difusión al recibir las carpetas de los postulantes?.....	117
Gráfico 11 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 18: ¿Cuál es el método utilizado para el descarte para los candidatos cuyos perfiles no se apeguen a lo requerido por el cargo? .....	119
Gráfico 12 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 19: Después de socializar el descriptivo del cargo vacante a los candidatos, ¿Cómo se mide la idoneidad de estos para cubrirlo? ....	120

Gráfico 13 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 20: ¿Qué herramienta o herramientas se utilizan para evaluar, corroborar y/o validar la información presentada en la hoja de vida por los postulantes?.....	120
Gráfico 14 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 21: ¿Se presenta de manera formal a los candidatos finalistas del proceso? .....	121
Gráfico 15 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 23: ¿Cómo se presenta al área requirente los finalistas elegidos por el área de Talento Humano? .....	123
Gráfico 16 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 24: ¿Qué rol cumple el área requirente en la selección del candidato para cubrir la vacante? .....	123
Gráfico 17 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 25: ¿Se socializa las condiciones de la oferta de empleo al postulante seleccionado? .....	124
Gráfico 18 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 27: ¿Qué procedimiento se sigue para legalizar la oferta de empleo entre la empresa y el candidato seleccionado? .....	125
Gráfico 19 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 28: ¿Existe un procedimiento para socializar el resultado del proceso de selección a los involucrados? .....	126
Gráfico 20 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 30: ¿Qué procesos y/o requisitos debe cumplir el candidato seleccionado para ser admitido en la empresa? .....	128
Gráfico 21 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 31: ¿Se realiza un proceso de inducción al candidato seleccionado? .....	128
Gráfico 22 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 32: ¿Quién es el responsable a cargo de este proceso? .....	129

## Resumen

Este proyecto de investigación se realiza en el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales de la empresa ETAPA EP, mediante un enfoque cualitativo en el cual se realiza la revisión bibliográfica de los subsistemas de talento humano y de las leyes y normativas vigentes para empleados públicos en el Ecuador; como uno de los objetivos estratégicos de esta empresa, se reconoce la importancia de seleccionar al personal adecuado, competente y suficiente para ofrecer servicios y productos de calidad de manera eficiente y eficaz; por este motivo se propone el rediseño del proceso de dotación de personal, mediante el cual se evalúen competencias y comportamientos requeridos para ocupar un cargo dentro de este departamento.

## Palabras claves:

Dotación de personal, selección de personal, competencias, perfiles de cargo.



**Psic. Isabel Arteaga O**  
**TUTORA**

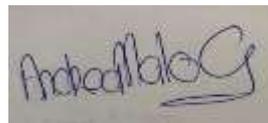


Juan Diego Cuenca Oyervide

74830

0990454959

juandi@es.uazuay.edu.ec



Andrea Nataly Malo Gellibert

62415

0989766230

amalo@es.uazuay.edu.ec

## Abstract

This research project is carried out in the service center and new channels department of the ETAPA EP public company, through a qualitative approach in which the bibliographic review of the human talent subsystems and current laws and regulations in forced for public employees in Ecuador; the importance of selecting the appropriate, competent and sufficient personnel to offer efficiently and effectively services and products of the required quality is one of the strategic objectives of this public company; for this reason, the redesign of the staffing process is proposed, through competencies and behavior evaluations to fullfied the position that this department requires.

Keywords:

Staffing, selection of personnel, skills, job profiles.



**Psic. Isabel Arteaga O**  
**TUTORA**



**Firma digital revisor Unidad de Idiomas**

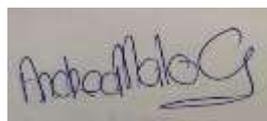


Juan Diego Cuenca Oyervide

74830

0990454959

juandi@es.uazuay.edu.ec



Andrea Nataly Malo Gellibert

62415

0989766230

amalo@es.uazuay.edu.ec

## **Introducción**

En la actualidad, las empresas exitosas consideran a la administración del talento humano como una de las principales herramientas para fortalecer sus procesos internos, lo que les permite alcanzar sus objetivos estratégicos y cumplir con su misión y visión corporativos; es necesario que las instituciones dispongan del capital humano adecuado, competente y suficiente para garantizar la mejora continua y el uso óptimo de recursos, características organizacionales clave para ser competitivo dentro de cualquier mercado.

El objetivo principal de este proyecto de investigación, es suministrar una herramienta de dotación de personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP, basada tanto en la revisión bibliográfica de los subsistemas de talento humano y de las leyes y normativas vigentes para las empresas públicas, así como en el análisis realizado mediante el diagnóstico de los procedimientos de selección que se utilizan actualmente en esta empresa; esta herramienta de selección permitirá valorar y evaluar las competencias y comportamientos necesarios en los candidatos, para cumplir con los requisitos de los perfiles de cargo de este departamento, consiguiendo que los responsables de llevar a cabo estos procesos, lo hagan de manera clara, organizada y completa.

## **1. Capítulo 1 Antecedentes empresariales y Marco teórico**

### **Introducción**

Este capítulo analiza la identidad y situación organizacional de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP, enfocándose en identificar sus procesos internos para alcanzar objetivos establecidos y aprovechar de sus valores corporativos para cumplir la misión y visión propuestas. La relevancia de este análisis está dada por la responsabilidad que tiene la alta dirección para cumplir o dirigir adecuadamente los procedimientos o actividades en diferentes ámbitos empresariales que permitan que esta institución se desarrolle de acuerdo a lo planificado. Este capítulo busca determinar los desafíos a los que ETAPA EP se enfrenta para la consecución de metas y si es que la eficiencia y eficacia se garantiza al momento de ejecutar procesos internos.

En la actualidad, la administración del talento humano en las empresas, es considerada la herramienta principal para fortalecer los procedimientos que permitan ofrecer productos y servicios con la calidad suficiente para generar satisfacción al cliente; estos procedimientos generan la rentabilidad necesaria para que las empresas funcionen de manera óptima y por consiguiente se vuelvan más competitivas dentro del mercado; a partir de entonces, las organizaciones reconocen la importancia de disponer del personal motivado, adecuado, competente y suficiente como un método eficaz para satisfacer las necesidades institucionales; para ello se ha estudiado a la gestión de talento humano por competencias con la finalidad de acoplar un método de selección de personal que cumpla con lo establecido por las leyes y normativas vigentes para las empresas públicas, al mismo tiempo que evalúe a los candidatos para motivar una decisión final de selección.

## **1.1 Antecedentes empresariales**

Desde su creación ETAPA EP ha estado comprometida con la prestación eficiente de servicios de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado, saneamiento y gestión ambiental a la población del cantón Cuenca; esta empresa se encuentra en constante crecimiento, satisfaciendo las necesidades y exigencias que se han generado en el transcurso del desarrollo de la ciudad, posicionándose como una de las mejores del país; el talento humano sin duda, ha sido uno de los recursos más valiosos que tiene ETAPA EP, ya que cuenta con personas que trabajan constantemente por entregar bienestar a todos sus usuarios, mediante labor constante y responsable.

De acuerdo con la historia, el Concejo Municipal de la ciudad de Cuenca, después de haber suscrito un contrato en el año 1945 con la empresa L.M. Ericsson, el que consistía en instalar la planta automática con capacidad para mil líneas telefónicas y en 1946 mediante sus técnicos, dirigir las instalaciones de estas líneas, resolvió crear un departamento dependiente de la Secretaría Municipal, que estuvo encargado de la gestión telefónica en la ciudad.

De la misma forma, en 1948 la Secretaría Municipal, aprobó la Ordenanza que permite la constitución de la Empresa Municipal de Electricidad, Agua Potable y Teléfonos, EMLAT, encargada de administrar la prestación de servicios de energía eléctrica, agua potable y telefonía. En 1964 la Municipalidad derogó esta Ordenanza, ocasionando que la Dirección Financiera sea el departamento responsable de la prestación de estos servicios.

Sin embargo, debido al gran crecimiento de la ciudad de Cuenca respecto a sus habitantes y expansión territorial, surgió la necesidad de la construcción de más redes de agua potable y alcantarillado, de la misma manera se consideraron nuevos proyectos para la ampliación del número de líneas telefónicas.

Conforme el Art. 194 de la Ley de Régimen Municipal, con el alcalde de la época, Dr. Ricardo Muñoz Chávez, el Concejo Municipal tuvo la jurisdicción para aprobar una ordenanza mediante la cual, en enero de 1968 se constituyó la Empresa

Pública Municipal de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado, ETAPA; el Ing. Fernando Malo Cordero fue designado como Gerente. (ETAPA EP, 2020)

### 1.1.1. Misión, visión y objetivos

#### Misión corporativa

“Es una Empresa que mejora la calidad de vida de los habitantes, ofreciendo servicios integrales e innovadores de telecomunicaciones, agua potable y saneamiento manteniendo los más altos estándares de calidad, a través de una gestión económica, social y ambientalmente responsable”

(ETAPA EP, 2020)

#### Visión corporativa

“Al 2019 ser una Empresa sostenible y rentable, con talento humano competente y comprometido, que brinda soluciones integrales e innovadoras, con presencia nacional, entregando servicios de calidad”.

(ETAPA EP, 2020)

#### Valores Corporativos

<b>Trabajo en Equipo</b>	Trabajamos de la mano para alcanzar objetivos comunes. Complementamos y Potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor
<b>Actitud de Liderazgo</b>	Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional. Propiciamos el desarrollo de las personas y de los talentos de la empresa.
<b>Vocación del servicio para satisfacer al Cliente</b>	El cliente guía nuestro accionar. Es una actitud del personal de la Empresa, atender las necesidades y satisfacer sus expectativas.

<b>Generadores de desarrollo sustentable</b>	Con nuestros servicios propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre. Generamos valor de largo plazo de manera sustentable, manteniendo un adecuado balance entre el valor económico, social y medioambiental.
<b>Innovación</b>	La innovación es una fuerza motriz para proveer nuevos y mejores servicios a nuestros clientes, generar mejores procesos y sistemas, desarrollar nuestra infraestructura y talentos.

Fuente: (ETAPA EP, 2020)

### **Objetivos estratégicos corporativos**

Los objetivos estratégicos de ETAPA EP están enfocados principalmente en obtener sostenibilidad financiera mediante la expansión a nuevas plazas de negocio, así como incrementar el número de clientes satisfechos; el mejoramiento de procesos internos debe estar orientado a la eficiencia, eficacia y calidad al prestar servicios públicos, al mismo tiempo que se busca una constante innovación y desarrollo en nuevos productos y/o servicios. Acoger las disposiciones de la alta dirección y disponer del capital humano adecuado y de la información oportuna, suficiente y competente, es indispensable para que esta empresa alcance sus objetivos exitosamente. (ETAPA EP, [www.etapa.net.ec](http://www.etapa.net.ec), 2020)

### **Objetivos estratégicos de las unidades de negocio de telecomunicaciones y agua potable, saneamiento y gestión ambiental.**

Las fuentes de ingreso de la empresa ETAPA EP provienen de sus dos unidades de negocio: telecomunicaciones y agua potable, saneamiento y gestión ambiental; como en los corporativos, los objetivos de ambas unidades se encaminan a la sostenibilidad financiera por medio de una correcta estructuración de egresos y el crecimiento progresivo de la satisfacción del cliente, posicionamiento y la expansión para la prestación de servicios.

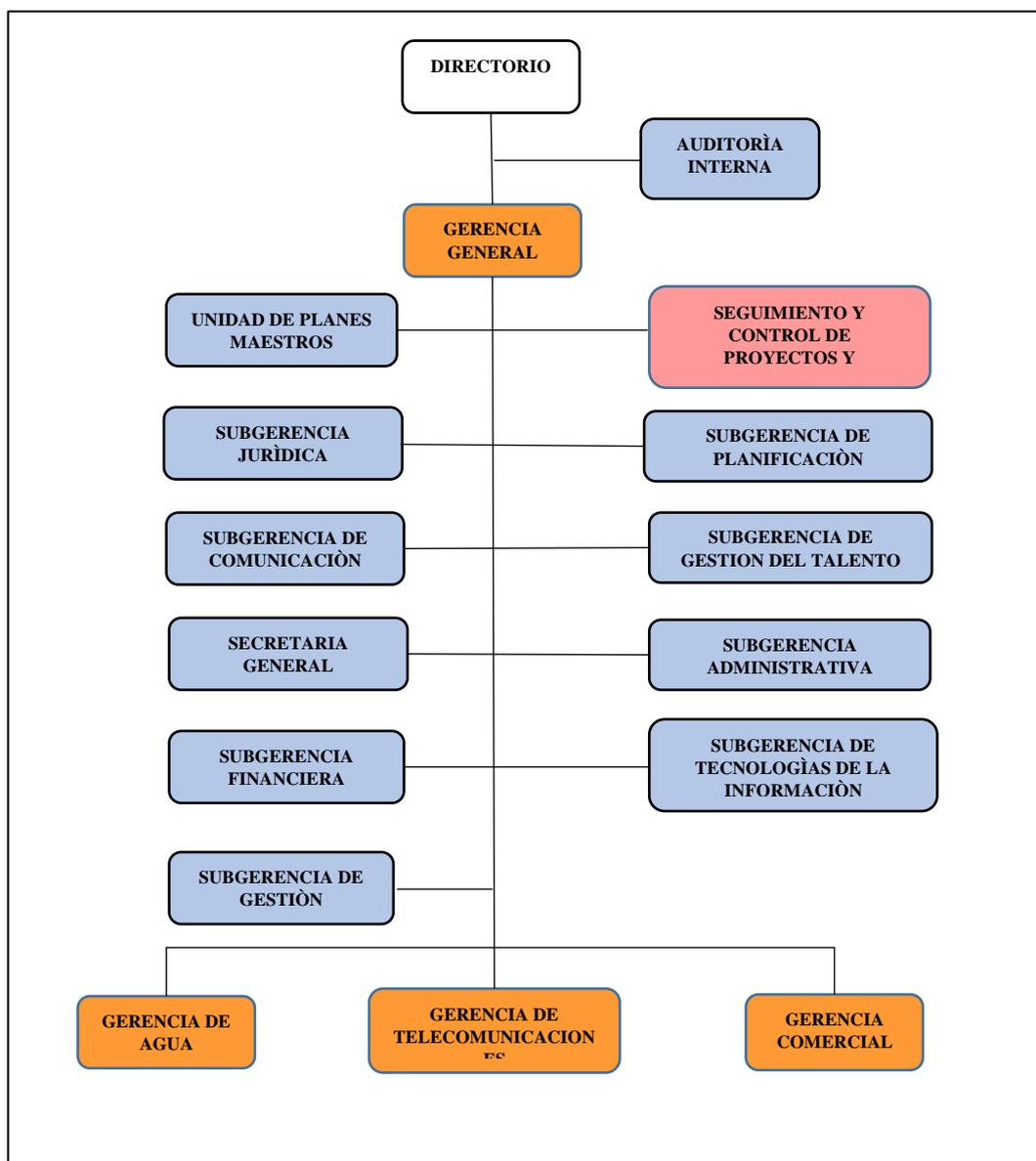
La unidad de telecomunicaciones persigue la innovación constante de sus productos y servicios, con la finalidad de penetrar al mercado cuencano; la creación de nuevas líneas de negocio a través de la gestión comercial y el servicio

al cliente se convierten en una actividad clave para alcanzar el reconocimiento a nivel nacional.

La unidad de agua potable, saneamiento y gestión ambiental mediante sus proyectos de expansión buscan el fortalecimiento de procesos internos a la vez que generan valor agregado al prestar servicios; la calidad se convierte en el indicador para medir satisfacción del cliente y por esto ETAPA EP valora la importancia de contar con el talento humano idóneo para entregar servicios eficientemente.

**Fuente:** (ETAPA EP, [www.etapa.net.ec](http://www.etapa.net.ec), 2020)

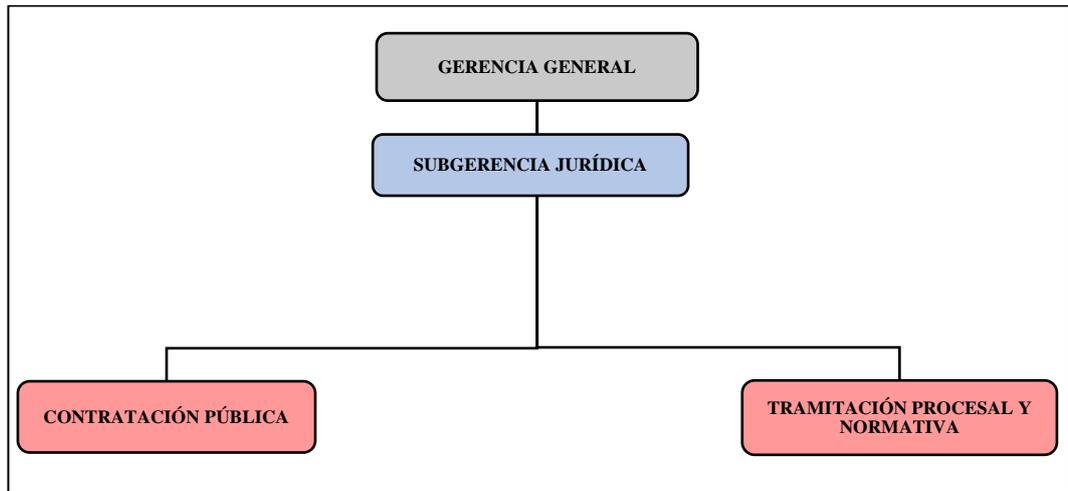
## 1.1.2 Organigrama



*Ilustración 1 Organigrama (ETAPA EP, [www.etapa.net.ec](http://www.etapa.net.ec), 2020)*

Conforme al Art. 6 de la Ley de Empresas Públicas y la Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de la empresa ETAPA EP, el Directorio está designado como la máxima autoridad de ETAPA EP; seguido por el Departamento de Auditoría Interna que está conformado por funcionarios designados por la Contraloría General del Estado; este departamento se encarga de controlar, verificar y evaluar la ejecución de procesos de la Empresa.

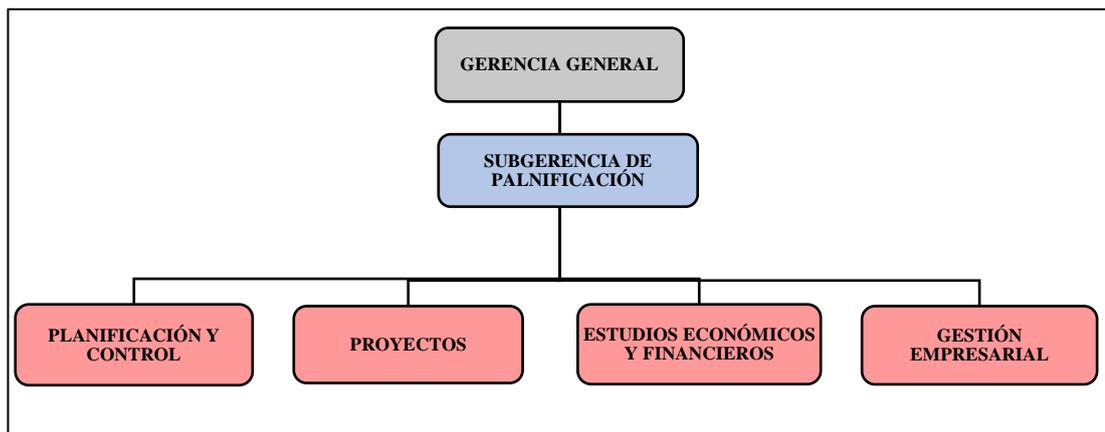
### Subgerencia jurídica.



*Ilustración 2 Subgerencia jurídica (ETAPA EP, [www.etapa.net.ec](http://www.etapa.net.ec), 2020)*

La Subgerencia Jurídica es el departamento que brinda apoyo y asesoría legal a la Gerencia General y demás departamentos de la Empresa; se encarga de revisar, verificar y validar los procesos de contratación pública y de cumplir y hacer cumplir a empleados públicos y trabajadores todas aquellas normativas y leyes vigentes que rigen para las empresas públicas.

### Subgerencia de planificación.

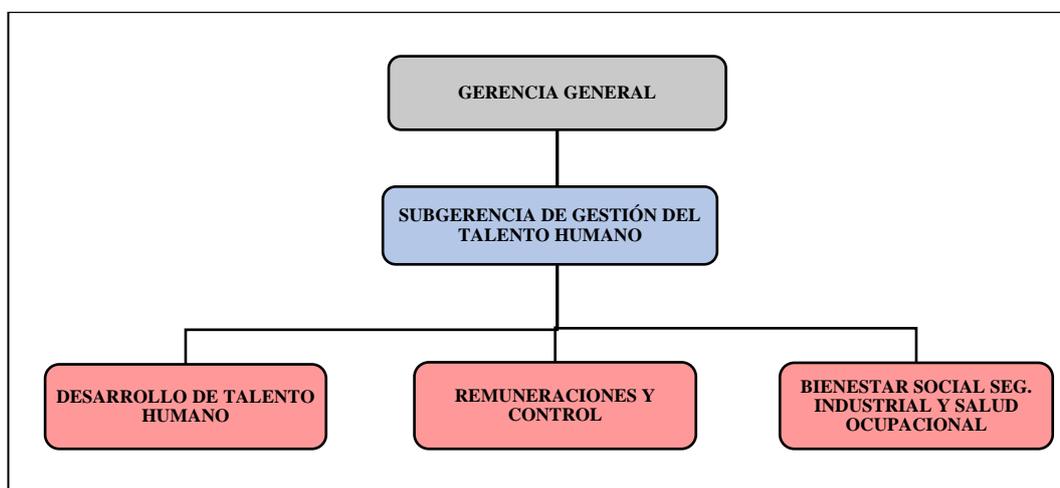


*Ilustración 3 Subgerencia de planificación (ETAPA EP, [www.etapa.net.ec](http://www.etapa.net.ec), 2020)*

La Subgerencia de Planificación es el área que se encarga de coordinar la ejecución de proyectos propuestos por las unidades de negocio para el crecimiento de la Empresa; por medio de sus departamentos esta subgerencia controla el

cumplimiento de los objetivos, evalúa los planes anuales, supervisa la consecución de las metas de la institución.

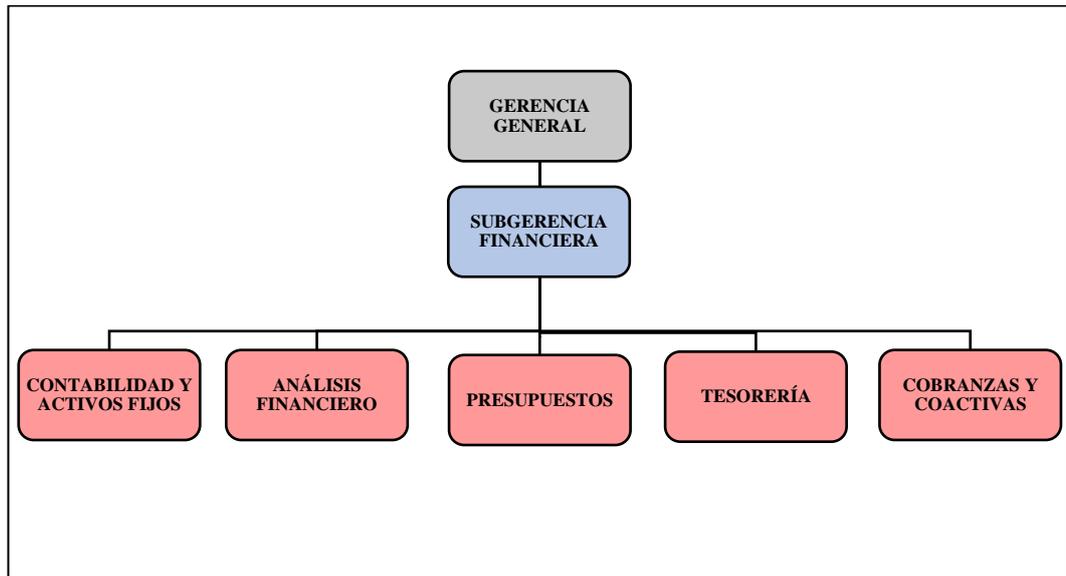
### **Subgerencia de gestión de talento humano.**



*Ilustración 4 Subgerencia de gestión de talento humano (ETAPA EP, 2020).*

La Subgerencia de Gestión de Talento Humano es el área de apoyo responsable de gestionar todos los procesos internos que se relacionen el desarrollo del capital humano, el bienestar del mismo dentro de la empresa, el pago de roles, el control de asistencia, sanciones; apoya y contribuye a la consecución de objetivos y a la prestación de los servicios que ofrece la empresa.

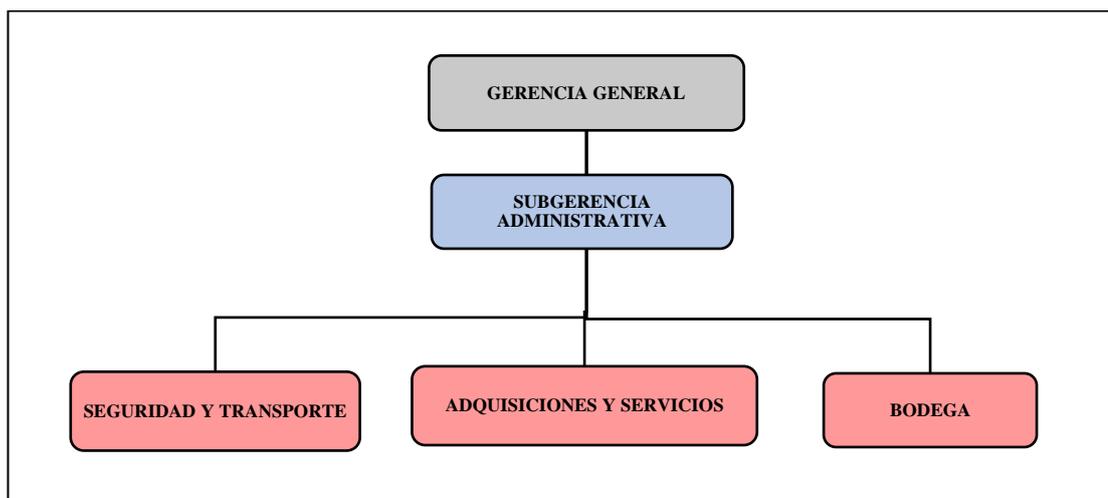
### Subgerencia financiera.



*Ilustración 5 Subgerencia financiera (ETAPA EP, 2020).*

La Subgerencia Financiera es el departamento que administra el capital financiero de la Empresa y se encarga de su óptimo uso; gestiona procesos donde se requiera inversión, pagos a proveedores, roles, préstamos, etc. y es responsable de disponer de información de confianza y adecuada para clientes tanto internos como externos.

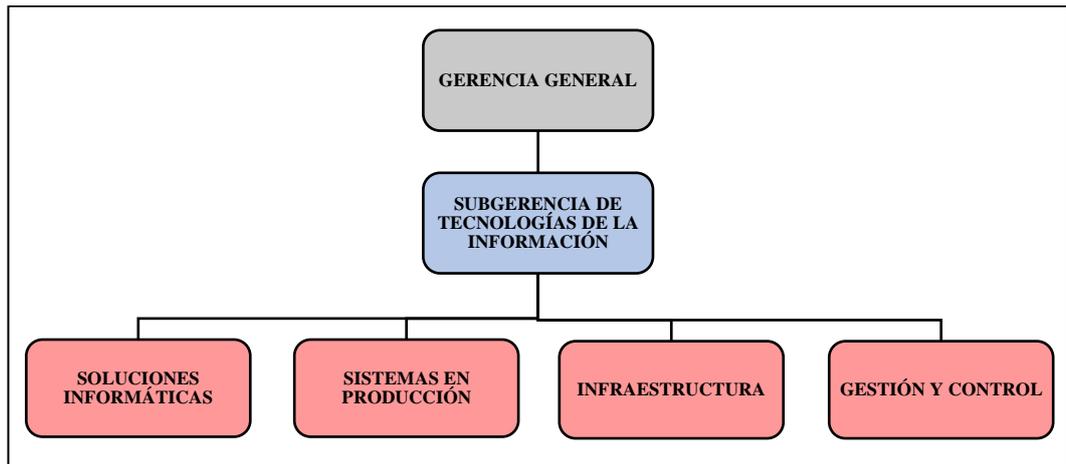
### Subgerencia administrativa.



*Ilustración 6 Subgerencia administrativa (ETAPA EP, 2020).*

La Subgerencia Administrativa, como las otras subgerencias, es el departamento dependiente de la Gerencia General que se encarga de la ejecución y dirección de la gestión administrativa dentro de la Empresa, además de controlar el cumplimiento de las normativas y leyes de la contratación pública.

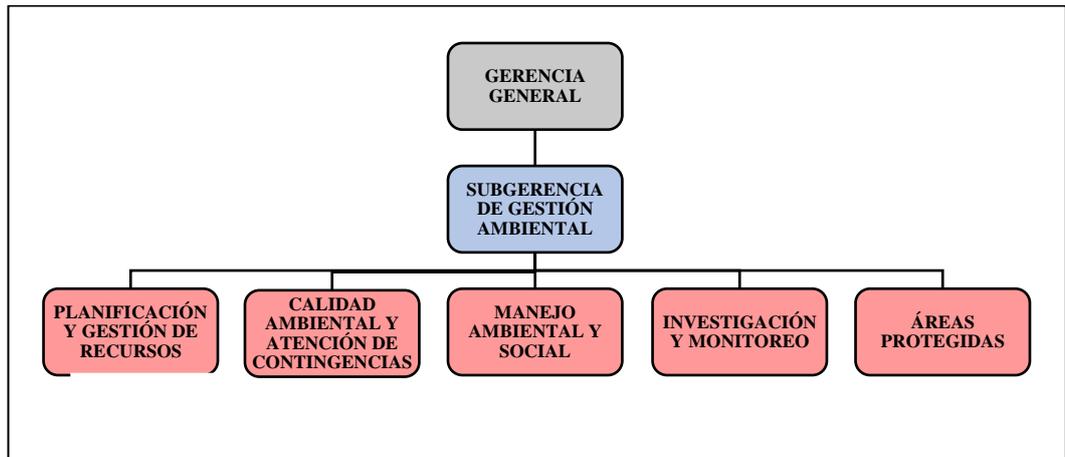
### **Subgerencia de tecnologías de información.**



*Ilustración 7 Subgerencia de tecnologías de información (ETAPA EP, 2020).*

La Subgerencia de Tecnologías de la Información es responsable del mantenimiento y desarrollo de los sistemas informáticos y plataformas electrónicas de la Empresa, administra la información digital y brinda soporte informático a clientes internos y externos.

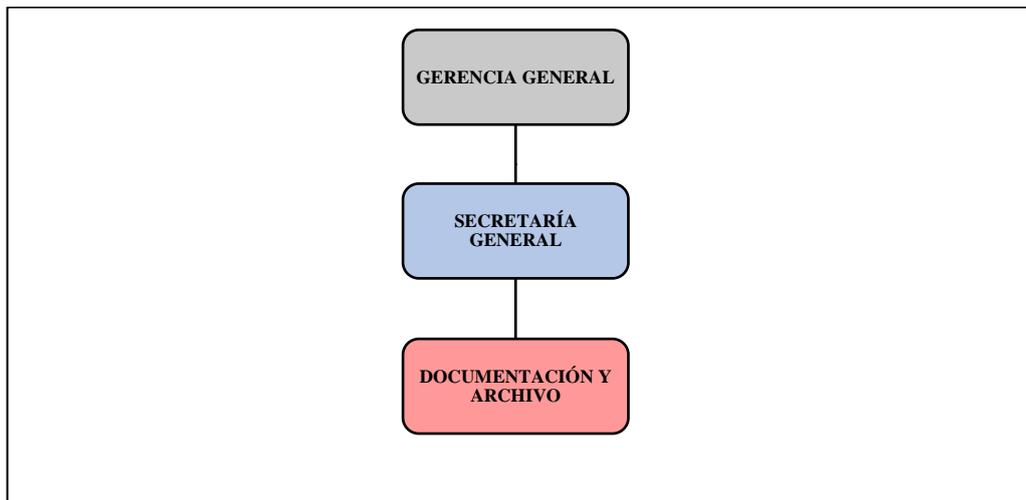
### Subgerencia de gestión ambiental.



*Ilustración 8 Subgerencia de gestión ambiental (ETAPA EP, 2020).*

La Subgerencia de Gestión Ambiental es el área encargada de que la Empresa cumpla con las exigencias legales respecto a manejo ambiental, del desarrollo e implementación de proyectos cuyo objetivo sea el cuidado del medio ambiente, y el cuidado de páramos y fuentes hídricas.

### Secretaría general.

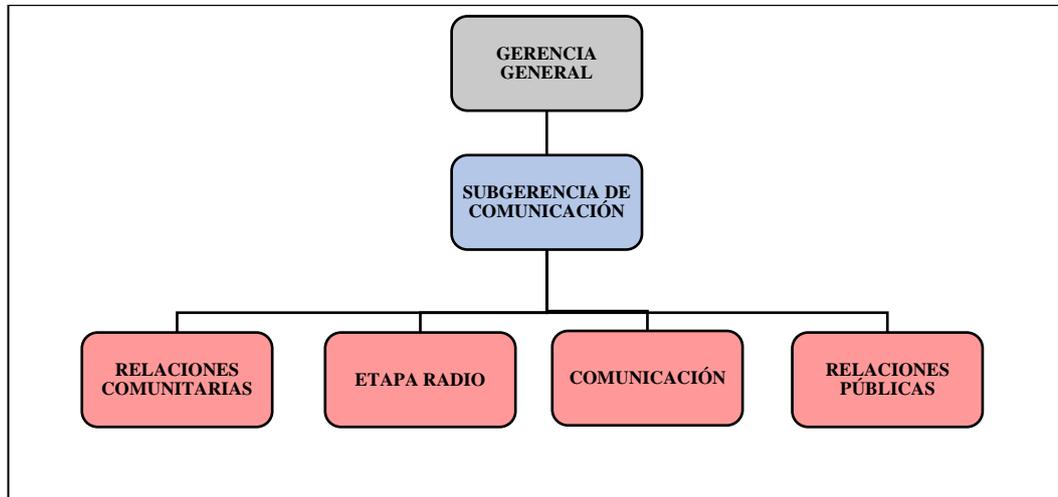


*Ilustración 9 Secretaría general (ETAPA EP, 2020).*

La Secretaría General es el departamento que tiene como responsabilidad el correcto manejo de la documentación del Gerente General y de resguardar, mediante el sistema de documentación digital, toda la información digital del resto

de la Empresa; adicionalmente se encarga de certificar toda la información interna y de brindar soporte a la Gerencia General cuando así lo necesite.

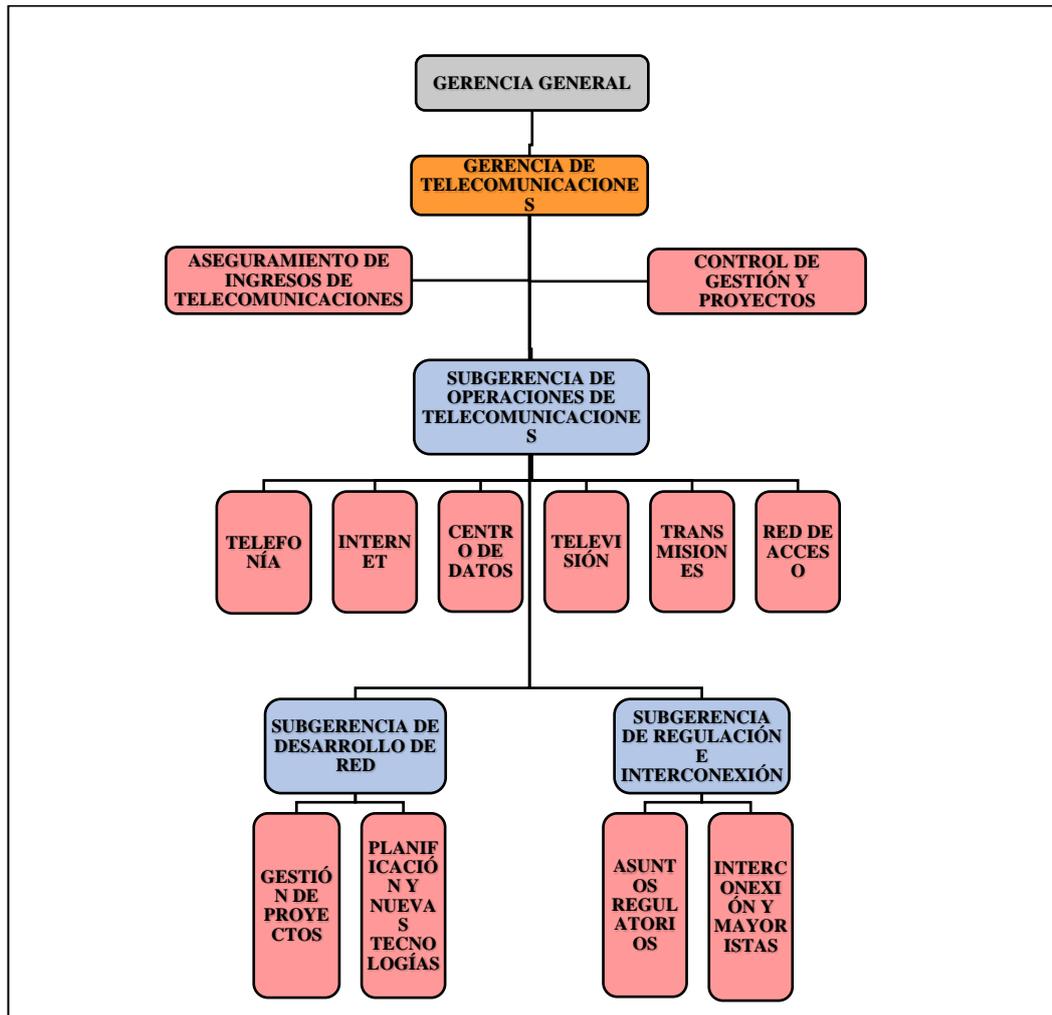
### **Subgerencia de comunicación.**



*Ilustración 10 Subgerencia de comunicación (ETAPA EP, 2020).*

La Subgerencia de Comunicación es el área que se encarga de administrar todos los canales comunicacionales de la Empresa con la finalidad de entregar información certera y oportuna a clientes internos y externos, por medio de sus plataformas comunicacionales y redes sociales.

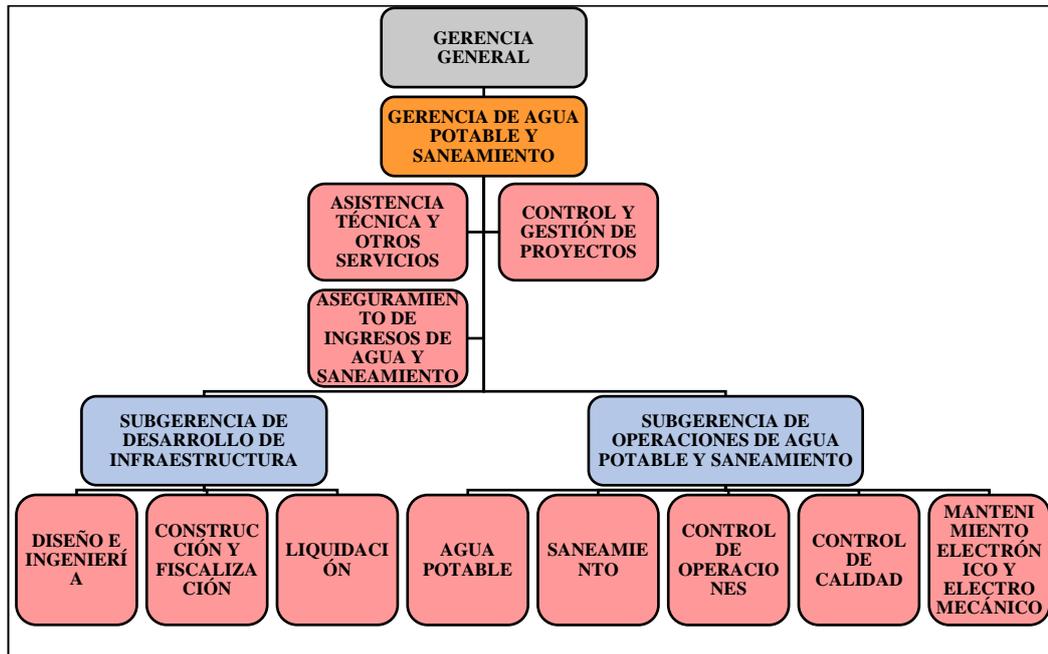
## Gerencia de telecomunicaciones.



*Ilustración 11 Gerencia de telecomunicaciones (ETAPA EP, 2020).*

La Gerencia de Telecomunicaciones, como unidad de negocio de ETAPA EP se encarga de la coordinación, planeación y dirección de las actividades relacionadas con la prestación de servicios de telefonía, internet y televisión, así como gestiona las operaciones de telecomunicaciones, la interconexión con otros proveedores del país e internacionales, cumple con las regulaciones de los entes competentes y trabaja en el desarrollo y expansión de estos servicios en del mercado con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos de la Empresa.

## Gerencia de agua potable y saneamiento.

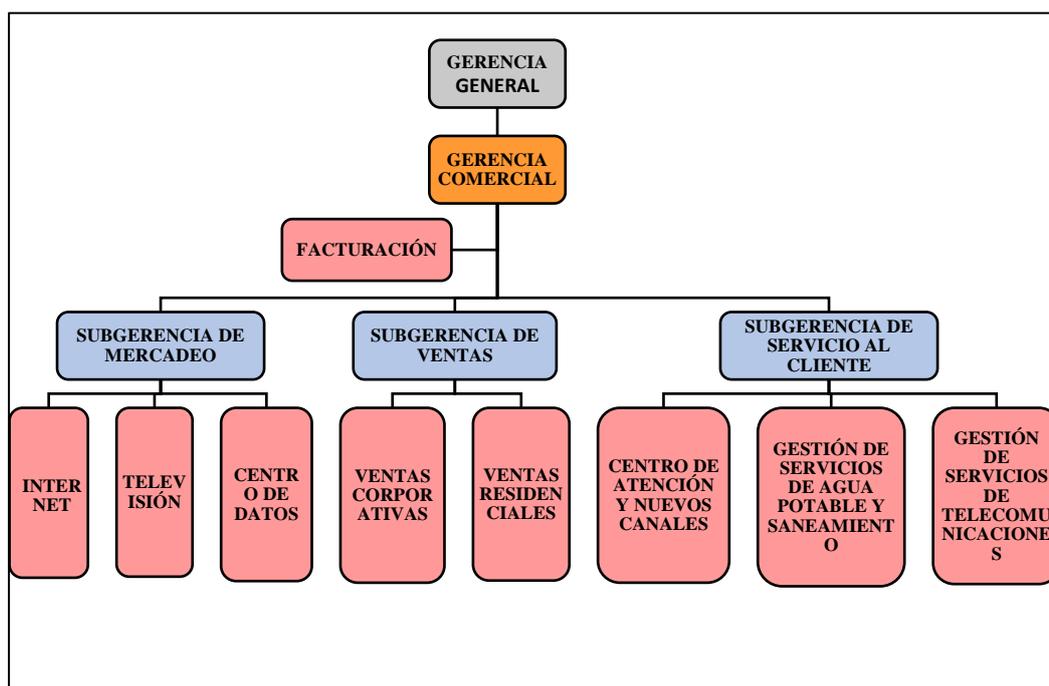


*Ilustración 12 Gerencia de agua potable y saneamiento (ETAPA EP, 2020).*

La Gerencia de Agua Potable y Saneamiento, siendo unidad de negocio de ETAPA EP es responsable de la organización, planificación y control de los procesos que se relacionen con la prestación de servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento; coordina actividades de operaciones de agua potable y saneamiento como potabilización, distribución, mantenimiento de redes, etc. y del desarrollo de nuevos proyectos de infraestructura en el cantón. Se encarga además de cumplir con las normativas y leyes que exigen los entes reguladores, con el propósito de lograr los objetivos estratégicos de la Empresa.

### Gerencia comercial.

Tomando en cuenta que el tema propuesto en este proyecto de investigación plantea el rediseño del proceso de dotación para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales de la empresa ETAPA EP y con la finalidad de que el lector identifique en donde está ubicado el mismo dentro de la Empresa, es necesario describir a detalle el organigrama de la Gerencia comercial.



*Ilustración 13 Gerencia comercial (ETAPA EP, 2020).*

La Gerencia Comercial es el área que se encarga de la programación y coordinación de actividades relacionadas con la gestión comercial dentro de la Empresa para garantizar eficiencia y eficacia en la prestación de servicios de telecomunicaciones, agua potable, saneamiento y sus complementarios; genera valor agregado y satisfacción al cliente por medio de las actividades propuestas dentro de los departamentos dependientes de esta gerencia: Subgerencia de Ventas, Subgerencia de Mercadeo y Subgerencia de Servicio al Cliente.

La Subgerencia de Mercadeo es el área responsable de diseñar campañas de marketing para los servicios y productos ofertados por la Empresa, siguiendo los lineamientos para los objetivos y políticas comerciales de ETAPA EP.

La Subgerencia de Ventas se encarga de planificar y ejecutar las campañas de ventas para los servicios y productos que la Empresa ofrece, verificando que en todo momento se cumplan los objetivos y políticas comerciales de ETAPA EP.

La Subgerencia de Servicio al Cliente planifica y ejecuta las políticas de gestión de clientes, con la finalidad de mantener niveles de servicio y satisfacción al cliente

adecuados; además se encarga de los procedimientos de facturación y recaudación por prestación de servicios y contribuciones especiales y recuperación de cartera.

En la Subgerencia de Servicio al Cliente existen tres departamentos dependientes:

1. Gestión Comercial de Telecomunicaciones. – Esta área es responsable por la atención de requerimientos de los clientes respecto a servicios o productos de telecomunicaciones; coordina con la Gerencia de Telecomunicaciones el soporte al cliente y operaciones en redes y equipos para garantizar el correcto funcionamiento del servicio en todo en cantón.
2. Gestión Comercial de Agua Potable y Saneamiento. - Este departamento se encarga de atender los requerimientos de clientes respecto a servicios de agua potable y saneamiento; coordina con la Gerencia de Agua Potable y Saneamiento el soporte al cliente y operaciones en redes, matrices y domiciliarias para garantizar el correcto funcionamiento del servicio; adicionalmente esta área supervisa la liquidación de obras y gestiona la recaudación de los mismos.
3. Centro de Atención y Nuevos Canales. – Por medio de los servidores que desempeñan funciones dentro de este departamento, se controlan los procedimientos generados al presentarse solicitudes para instalación y/o traslado, reclamos y ventas de productos y servicios que la Empresa ofrece, al mismo tiempo que busca mantener niveles altos de satisfacción al cumplir con tiempos y políticas de calidad.

Dentro del Departamento de Atención y Nuevos Canales existen los siguientes perfiles:

- Administrador de Centro de Atención y Nuevos Canales
- Supervisor de Atención al Cliente y Post Venta
- Supervisor de Contact Center
- Analista de Calidad de Servicio
- Analista de Contact Center

- Asistente Administrativo
- Asistente Administrativo de Contact Center
- Telefonista
- Recaudador
- Asistente de Atención al Cliente y Post Venta
- Asistente de Atención al Cliente
- Asistente de Contact Center

(ETAPA EP, [www.etapa.net.ec](http://www.etapa.net.ec), 2020)

## **1.2 Marco Teórico**

### **1.2.1 Administración de talento humano.**

Con el objetivo de identificar correctamente este concepto a continuación, citamos algunos autores que se manifiestan al respecto:

Según Wayne Mondy, la administración del talento humano implica la participación dentro de la organización, tanto de colaboradores como del líder o jefe para afrontar aquellas situaciones que evite que la empresa alcance los objetivos planteados. (MONDY, 2010)

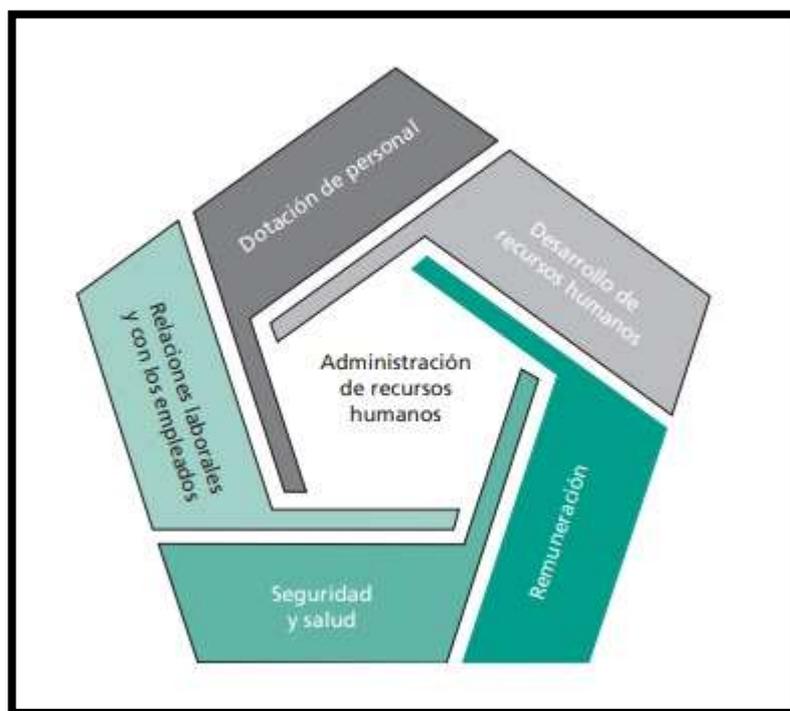
Mientras Idalberto Chiavenato señala a la administración del talento humano como estrategia de la empresa para obtener ventajas sobre otras; es decir, la cultura organizacional, clima laboral, políticas, etc. se convierten en fortalezas permitiendo a cada organización diferenciarse por su gestión interna del talento humano. (CHIAVENATO, 2011).

Por lo tanto, la administración de los recursos humanos juega un papel transcendental dentro de las empresas debido a que, por medio de esta, es posible establecer una estructura organizacional que sea capaz de gestionar el capital humano a la vez que actúa eficaz y eficientemente sobre los recursos económicos. Una adecuada administración del talento humano, por medio de la aplicación de los subsistemas, asegura una estabilidad organizacional

permitiendo a las empresas poder realizar aquellas actividades que orienten al camino del éxito.

### 1.2.1.1 Subsistemas de talento humano.

Para administrar adecuadamente los recursos humanos dentro de una organización, se deben contemplar algunos procedimientos que han sido identificados como importantes para disponer del talento humano adecuado, suficiente y competente; de acuerdo a Wayne Mondy estos procedimientos son denominados subsistemas de talento humano y son los siguientes:

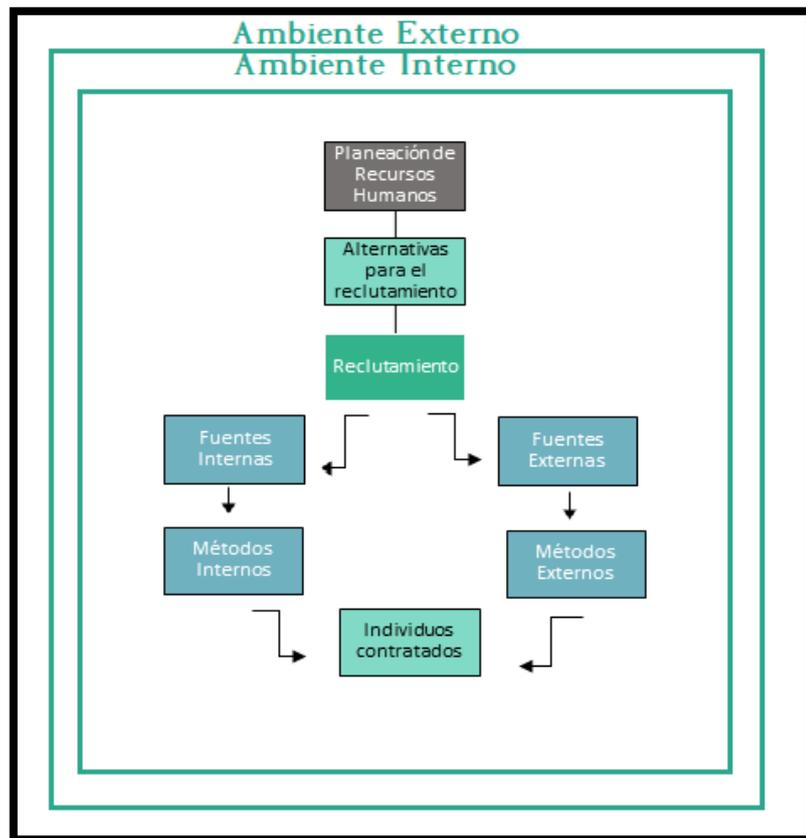


*Ilustración 14 Subsistemas de Talento Humano (MONDY, 2010)*

### 1.2.1.2 Reclutamiento:

El reclutamiento es el proceso por medio del cual la organización busca cubrir temporal o indefinidamente aquellos cargos que se encuentren disponibles, con aspirantes que posean las habilidades y cualidades necesarias de acuerdo a la descripción de un perfil, para poder desarrollar determinadas funciones. Existen dos tipos de reclutamiento:

- **Método de reclutamiento interno.** -Según este método, el departamento de talento humano identifica a los colaboradores que son aptos para ocupar aquellos cargos que necesitan ser cubiertos; para ello se realiza un análisis de los perfiles para posteriormente definir al mejor candidato; con esto se busca que la empresa no incurra en gastos de contratación externa.
- **Métodos de reclutamiento externos.** - Las empresas recurren al reclutamiento externo cuando necesitan cubrir una vacante que no pueda ser ocupada por un colaborador, necesite expandir su capital de trabajo o requiera de un perfil en específico para mejorar su desempeño como organización; para ello se debe seleccionar un candidato que forme parte de la fuerza laboral externa (MONDY, 2010).



*Ilustración 15 Proceso de reclutamiento de personal (MONDY, 2010)*

### 1.2.1.3 Selección de personal.

Selección es el proceso mediante el cual, de un grupo de aspirantes se elige al individuo que posea el mejor perfil para desempeñar un cargo dentro de la empresa; esta actividad tiene la finalidad de dotar del personal idóneo para la consecución de objetivos empresariales; en el proceso de selección podemos identificar dos factores que intervienen al momento de tomar una decisión de dotación:

- Remuneración: Se debe manejar a la remuneración como un incentivo para atraer a la fuerza laboral externa.
- Rapidez en la toma de decisiones: El tiempo que se requiere para tomar una decisión de selección es un factor que debe ser valorado en función de los costos que esto involucra, es decir, a mayor tiempo asignado en el proceso de selección, mayores costos que deben ser afrontados por la empresa (MONDY, 2010).

De acuerdo al autor se debe seguir el siguiente esquema en el proceso de selección:



Ilustración 16 Proceso de selección de personal (MONDY, 2010)

**Entrevista preliminar.** – Con esta actividad se inicia el proceso de selección de personal y su objetivo es, mediante una entrevista, descartar a los aspirantes que no cumplan con los requerimientos de un cargo; este procedimiento también aporta a la optimización de tiempos en el reclutamiento puesto que, un currículum descartado en un proceso de selección puede ser el ideal para cubrir otra vacante dentro de la organización.

**Revisión de solicitudes de empleo y currículos.** – En esta etapa se evalúa la posible afinidad entre el aspirante y el cargo que necesita ser cubierto; esto se efectúa por medio de la revisión de la solicitud de empleo y la valoración del currículum; es preciso señalar que la solicitud de empleo debe estar diseñada de tal manera que la información proporcionada por la persona pueda contrastarse con lo requerido por el cargo.

**Pruebas de selección.** – Mediante la aplicación de esta herramienta, el reclutador puede evaluar el comportamiento, la habilidad, la aptitud y los rasgos personales de un candidato y valorar tanto el cumplimiento de los requisitos del cargo como la capacidad del individuo para acoplarse a la cultura organizacional de la empresa; sin embargo, la prueba de selección debe ser aplicada como complemento de otras herramientas de selección y además debe ser diseñada de manera uniforme, que cumpla con objetividad, que sea confiable y proporcione validez para garantizar una adecuada dotación de personal.

**Entrevistas de empleo.** – Esta herramienta busca comparar la información proporcionada en el currículum del aspirante con lo que este transmite en la entrevista de trabajo; la entrevista de trabajo, que puede ser estructurada (preguntas) o no estructurada (conversación abierta) debe buscar la semejanza del individuo y lo que se requiere en el perfil de un cargo. La información relevante en las entrevistas de trabajo es la experiencia laboral, nivel de estudios, habilidades,

rasgos personales, aspiraciones y la predisposición de la persona para adaptarse a una empresa.

**Investigación previa al empleo: Verificación de antecedentes y referencias.** Esta actividad permite al reclutador, validar la información presentada por el candidato y, de ser el caso, indagar antecedentes importantes que no fueron expuestos en ninguna etapa del proceso de reclutamiento; para una adecuada investigación de datos se debe averiguar antecedentes laborales, nivel de estudios, referencias personales, antecedentes penales, entre otros. Es necesario ser minucioso en el manejo de la información proporcionada por terceros, ya que existe el riesgo de que esta carezca de precisión y, por lo tanto, se ocasionen contrataciones negligentes.

**Decisión de Selección.** – Después de haber superado con éxito el proceso de selección de personal, el cual dejó a los candidatos que más se apegan a los requerimientos de un perfil del cargo, el gerente de la empresa debe tomar la decisión de contratación, en función de aspectos importantes como son la capacidad de aprendizaje y potencial del aspirante, los recursos que deberán ser asignados en la contratación y capacitación y como contribuirá el nuevo colaborador al desarrollo organizacional.

**Examen físico.** – Como procedimiento final, el nuevo colaborador deberá someterse a evaluaciones medicas ocupacionales que validarán que este pueda desempeñar funciones de manera adecuada, previo a la notificación de ingreso a la empresa. (MONDY, 2010)

#### 1.2.1.4 Capacitación y desarrollo.

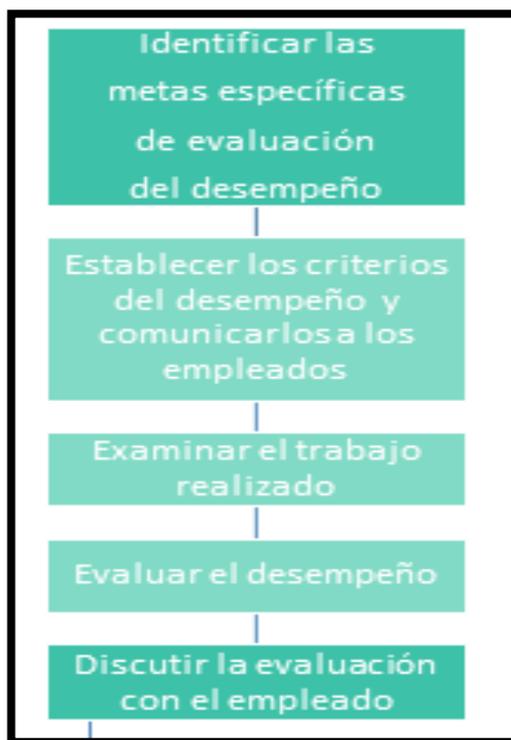


*Ilustración 17 Proceso de Capacitación y Desarrollo (MONDY, 2010)*

La capacitación es una actividad que busca la mejora continua en el desempeño de funciones de los colaboradores en una empresa; el desarrollo de competencias es importante para que la organización, por medio del recurso humano motivado, alcance eficazmente las metas institucionales.

La capacitación como proceso interno del talento humano mejora el rendimiento de las personas a través de nuevos conocimientos y habilidades, lo que permite a la empresa perfeccionar actividades operativas, tácticas y estratégicas que garanticen su sostenibilidad en el tiempo.

### 1.2.1.5 Administración y evaluación del desempeño.



*Ilustración 18 Proceso de Evaluación de Desempeño (MONDY, 2010)*

La evaluación al desempeño de los colaboradores, es un proceso mediante el cual se valora el cumplimiento o no de las actividades asignadas a cada persona durante un período establecido; el objetivo de la evaluación de desempeño es detectar las falencias en el individuo y los procedimientos en los cuales estuvo involucrado, para ejecutar adecuadamente acciones preventivas o correctivas que representen una mejora en la evaluación de un próximo período.

Es importante conocer que, si bien la evaluación de desempeño es una herramienta que se aplica a nivel individual, sirve para observar resultados colectivos, así como para identificar aquello que se debe mejorar conjuntamente en personas y organización.

De acuerdo a lo antes descrito, se puede decir que los subsistemas de talento humano conforman procesos internos que deben ser establecidos y estructurados conforme a la cultura organizacional de una empresa; la dotación de personal es un procedimiento sistemático en el cual, el éxito

de la integración y desempeño de una persona, está en función de la correcta aplicación de todos los subsistemas antes mencionados, esto asegura el óptimo uso de recursos económicos y permite a la organización disponer de la cantidad e idoneidad de colaboradores que contribuyan al desarrollo empresarial y al cumplimiento de objetivos (MONDY, 2010).

### 1.2.2 Gestión por competencias.

Competencia comprende los rasgos intrínsecos de una persona relacionado a su conducta permanente en el ámbito laboral; las competencias son evaluadas de acuerdo a un criterio considerado como efectivo y/o un desempeño laboral mejor al esperado; los individuos poseen actitudes y aptitudes naturales o adquiridas que determinan su competencia dentro de una empresa, no obstante, el reclutador busca características en las personas que permitan cumplir objetivos organizacionales. (SPENCER & SPENCER, 1993)

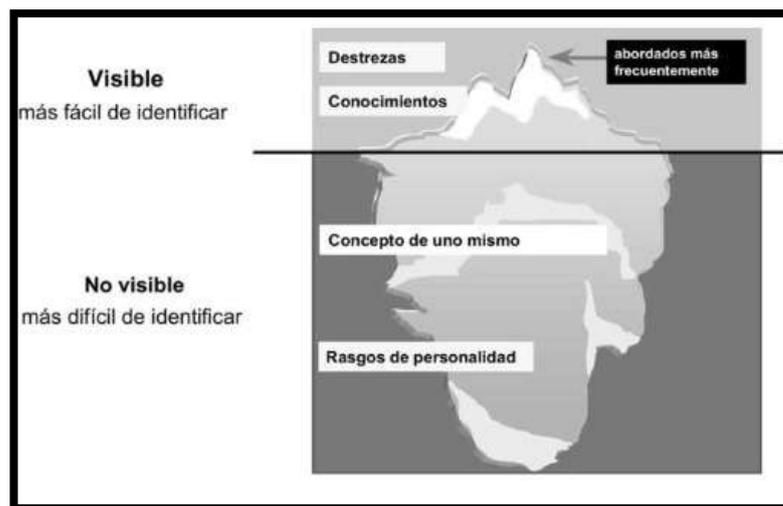
Según Claude Levy-Leboyer las competencias son un conjunto de procedimientos perceptibles en un entorno laboral que permiten a unas personas destacarse sobre otras; estos aspectos personales actúan integralmente con sus cualidades y formación, permitiendo al individuo alcanzar metas establecidas dentro de la organización. A pesar de que otros autores hacen referencia a competencias personales, esta autora manifiesta la estrecha relación que existe entre competencias personales como competencias organizacionales, es decir como la administración de las competencias individuales influyen en el progreso de la empresa dentro de un sector industrial. (LEVY LEBOYER, 1992)

De acuerdo a Spencer & Spencer las competencias se clasifican de la siguiente manera:

- **Motivación:** Es el interés de un individuo para actuar de cierta manera para alcanzar sus objetivos personales dentro de la empresa.
- **Características:** Son los rasgos personales y reacciones en un entorno laboral.

- **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Es el comportamiento, virtudes o consideración personal.
- **Conocimiento:** Es la experticia que un individuo posee sobre temas o áreas en específico.
- **Habilidad:** Es la facilidad de la persona para ejecutar disposiciones sean físicas o intelectuales. (SPENCER & SPENCER, 1993).

De acuerdo al modelo del Iceberg, se reconoce en primera instancia a las competencias de habilidad y conocimiento, las que se consideran fáciles de reforzar, sin embargo, se debe tomar en cuenta otros aspectos como la motivación, las aspiraciones y percepciones personales; las competencias que son difíciles de identificar y complicadas de infundir son las características personales y concepto propio, así como interpreta la siguiente ilustración:



*Ilustración 19 Modelo de iceberg (SPENCER & SPENCER, 1993).*

El mismo autor clasifica a las competencias de acuerdo a la dificultad de su identificación:

- Competencias de logro y acción.
- Competencia de ayuda y servicio.
- Competencia de influencia.
- Competencias gerenciales.
- Competencias cognoscitivas.
- Competencias de eficacia personal. (SPENCER & SPENCER, 1993).

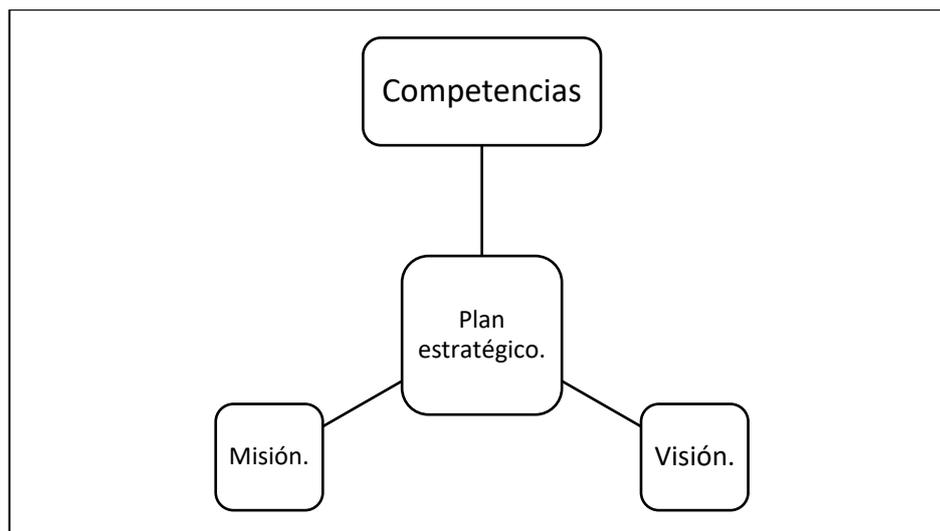
Así mismo Spencer & Spencer clasifica a las competencias en:

- **Competencias de punto inicial:** Rasgos esenciales para desempeñar cualquier cargo.
- **Competencias diferenciales:** Rasgos diferenciadores para altos mandos. (SPENCER & SPENCER, 1993)

La autora Nadine Jolis clasifica a las competencias en:

- Competencias teóricas.
- Competencias prácticas.
- Competencias sociales.
- Competencias de conocimiento. (JOLIS, 1998).

De esta manera, las competencias son atributos reflejados en comportamientos que hacen que una persona desarrolle funciones efectivamente, tomando en cuenta que cada cargo puede demandar diferentes habilidades y conocimientos dependiendo de las organizaciones; se distinguen dos competencias: las conductuales (competencias de gestión) y las de conocimiento (competencias técnicas). Martha Alles, en su modelo de selección por competencias propone valorar la formación del individuo (conocimientos), para luego valorar sus competencias. Es fundamental que la misión y la visión empresarial estén claramente establecidas, puesto que, para estructurar un sistema de gestión por competencias adecuado, se debe conocer los parámetros bajo los cuales se evaluará la idoneidad de las personas para desempeñar funciones de un determinado cargo que a su vez contribuyan para el cumplimiento de objetivos organizacionales. (ALLES, 2006)



*Ilustración 20 Información estratégica de la organización (ALLES, 2006)*

Para la estructuración de un modelo de competencias es necesario que el nivel directivo de la empresa se involucre con la finalidad de identificar sus estrategias, para lo cual se identifican dos competencias:

- **Competencias cardinales:** Son las características que todos los colaboradores de la empresa deben tener.
- **Competencias específicas:** Son las características que los colaboradores deben poseer de acuerdo al área o nivel jerárquico en el que desempeñan funciones.

### **1.2.3 Competencia Laboral.**

La correlación entre aptitud, actitud y conocimiento que posee una persona para desempeñar funciones de un perfil de cargo en específico, se denomina como competencia laboral; es necesario que el perfil del cargo establezca las competencias laborales requeridas con la finalidad de identificar en el candidato la idoneidad para que este desempeñe funciones en el puesto de trabajo. (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer). , 1998)

Es preciso indicar que, según Alles, la competencia laboral tiene relación con el nivel de instrucción del individuo, no obstante, el modelo de gestión por competencias se enfoca en las competencias y conocimientos. El modelo de gestión por competencias de una empresa se plantea a partir de las competencias,

lo que significa que los subsistemas de recursos humanos dentro de ella, puedan ser modificados. (ALLES, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, 2006)

### **Desarrollo de las competencias de acuerdo al nivel jerárquico.**

Las competencias son atributos que varían según el nivel ocupacional que una persona tenga dentro de la organización; según la autora Alles, para identificar las competencias por su nivel jerárquico, es necesario que se defina la visión y misión empresarial, para que por consiguiente se especifiquen las competencias requeridas en los colaboradores; también se debe aplicar evaluaciones al nivel ejecutivo de la empresa para que, por medio de esta actividad las competencias sean validadas y en base a estas diseñar los procesos internos del talento humano. Adicionalmente, es necesario que, para diseñar los procesos internos del talento humano, se definan los grados y niveles de competencias, crear los perfiles de cargos por competencias, analizar las competencias individuales (evaluaciones) para, finalmente, definir la aplicación de los subsistemas.

Los niveles de competencias son:

- Ejecutivo.
- Intermedio.
- Inicial.

La clasificación de competencias establecida por la misma autora es la siguiente:

- **Competencias cardinales.** - Las competencias que todas las personas de la empresa deben poseer tales como valores, rasgos de personalidad y formación. (Ej.: iniciativa, ética, integridad.)
- **Competencias de niveles ejecutivos.** – Son las competencias que permiten planificar, dirigir, controlar y administrar una organización. (Ej.: liderazgo, dinamismo, desarrollo del equipo)
- **Competencias de niveles intermedios y otros niveles.** – Aquellas competencias que, a pesar de no tener un nivel de jefatura o responsabilidades sobre otros colaboradores y/o procesos, son necesarias

para ejecutar actividades fundamentales dentro de la empresa. (Ej.: colaboración, comunicación, innovación)

- **Competencias de niveles iniciales.** – Competencias requeridas para cargos que no requieren experiencia, ni exigen ningún tipo de conocimiento específico. (Ej.: capacidad de aprendizaje, adaptabilidad, trabajo en equipo)
- **Competencias del conocimiento.** – Son competencias que se requieren si es que el giro del negocio es transmitir conocimientos, como es el caso de las empresas consultoras, de investigación, educación, etc. (Ej.: conocimiento, valor, responsabilidad)
- **Competencias E-competences.** – Son competencias particulares de las empresas que se desarrollan por medio de internet o el uso de tecnología vigente. (Ej.: empoderamiento, análisis estratégico, adaptabilidad)

Los grados de competencia se evalúan de acuerdo a la siguiente nomenclatura:

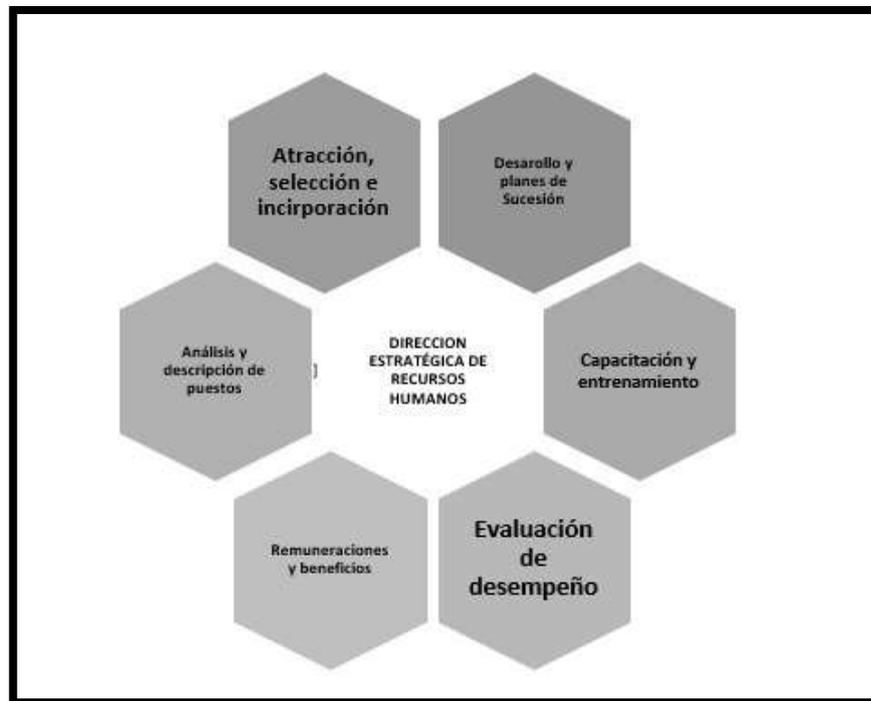
- A: Alto.
- B: Bueno.
- C: Mínimo necesario.
- D: Insatisfactorio.

Las asignaciones del grado de competencia se asignan acorde al perfil de la persona contra el perfil requerido y de esta manera tomar decisiones en cuanto a selección, promoción, evaluación, capacitación y compensación. (ALLES, 2002)

### **Aplicación de la gestión por competencias en los subsistemas de recursos humanos.**

La administración del talento humano, a través de sus subsistemas, conforman un conjunto de procesos que se relacionan entre sí para convertir en valor agregado a los colaboradores y por medio de ellos alcanzar objetivos organizacionales; la gestión por competencias es una herramienta que interviene adecuadamente en los subsistemas de recursos humanos para planificar el desarrollo ocupacional de las personas durante su trayectoria dentro de la empresa. A continuación, se desarrolla el concepto de gestión por competencias aplicada a los procesos de talento humano,

integrándolos para fortalecer el capital humano al potencializar sus actitudes y aptitudes.



*Ilustración 21 Gestión integral por competencias (ALLES, 2006)*

- **Selección de personal:** Con la finalidad de seleccionar personal por sus competencias, primeramente, se debe construir los perfiles por competencias, para de esta forma aplicar las herramientas necesarias para evaluar comportamientos, conocimientos y competencias. Más adelante se desarrollará el tema a detalle.
- **Capacitación y entrenamiento:** A través de este proceso se puede disminuir la brecha entre las competencias reales del individuo y las competencias requeridas por el cargo, para que de esta manera la empresa pueda alcanzar los objetivos estratégicos. Para establecer una metodología de capacitación y entrenamiento se debe considerar lo siguiente:
  - a) Identificar competencias y sus grados.
  - b) Evaluar el nivel de desarrollo de competencias y generar compilación de competencias a desarrollar del personal.
  - c) Desarrollo de competencias.

Además de definir las competencias para perfiles, de acuerdo a la autora se pueden aplicar tres métodos para el desarrollo de competencias (capacitación y entrenamiento):

- a) Autodesarrollo.
- b) Coaching.
- c) Codesarrollo.

- **Evaluación de desempeño:** Al igual que los otros dos subsistemas no se puede realizar evaluación de desempeño sin haber definido previamente las competencias de cada perfil. Una de las herramientas más utilizadas es la evaluación 360° que permite evaluar en base a las competencias del perfil, como un individuo se ha desenvuelto en el ámbito laboral y cuyo procedimiento es el siguiente:

- a) Definición de los factores de comportamiento crítico en la organización.
- b) Diseño de la herramienta.
- c) Elección de las personas.
- d) Lanzamiento del proceso.
- e) Recolección y procesamiento de los datos.
- f) Comunicación a los interesados.

- **Planes de carrera y sucesión:** Esta actividad se encuentra en estrecha relación con los subsistemas de selección, desempeño y desarrollo que proveerán la información necesaria para gestionar un desarrollo de competencias en las personas y de esta manera analizar posibles promociones. Para establecer un plan de sucesión se debe realizar evaluaciones de competencia del individuo en función del cargo que podría desempeñar en el futuro y determinar las brechas existentes. A continuación, describiremos el procedimiento adecuado para elaborar un plan de carrera y sucesión:

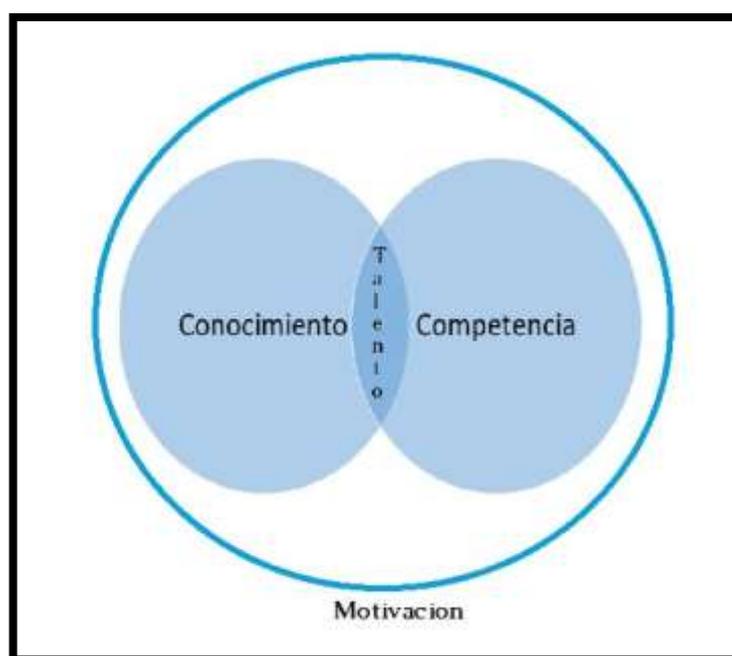
- a) Definición de los objetivos del plan.
- b) Identificaron de puestos tipo por familias profesionales.
- c) Definición de los perfiles de requerimientos profesionales de os puesto tipo.

- d) Diseño del mapa de carreras.
  - e) Definición de plan de desarrollo asociado a la carrera profesional.
  - f) Manual de gestión de carreras.
  - g) Planes de sucesión.
- **Remuneraciones y Compensaciones:** Este es el proceso mediante el cual la empresa beneficia a los colaboradores por su desempeño de acuerdo a las competencias exigidas por el cargo, es decir, mientras mejor desarrolle sus competencias mayor remuneración obtendrá; la compensación por desarrollo de competencias puede otorgarse por desempeño individual o en equipo, la remuneración es un dato de identificación de un perfil del cargo la cual está en función del nivel o grado de competencias requeridas para el mismo. (ALLES, 2006)

En síntesis, la aplicación de la gestión por competencias a los subsistemas de talento humano, permite a la administración identificar aquellas cualidades, habilidades y capacidades que el individuo posee y determinar si es que estas son las adecuadas para ejecutar funciones de un cargo dentro de la estructura organizacional de la empresa; con esta herramienta es posible seleccionar, de un banco de currículos, al más adecuado para incorporarse a la empresa o a su vez, suceder a un cargo vacante; así mismo permite identificar por medio de la evaluación de desempeño las competencias individuales a desarrollarse para luego planificar apropiadamente las capacitaciones a las que el personal deberá concurrir; las compensaciones es una buena forma de retribuir a los colaboradores quienes mejor trabajo han realizado dentro de un período establecido, además de estimular el desarrollo constante de sus competencias, lo que garantiza la mejora continua dentro de la empresa. Gestionar el talento humano por competencias permite a la organización ser eficiente en cuanto al uso de recursos, ser competitiva dentro de un mercado al poseer la fuerza laboral adecuada y es un medio para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

### 1.3 Selección por Competencias.

Después de haber detallado a la gestión por competencias aplicada a los subsistemas de talento humano es preciso desarrollar el contenido relacionado a selección por competencias, de lo que se desprende que es un proceso de evaluación mediante el cual se elige a un individuo que disponga de la mayor posibilidad de desempeñarse de manera óptima en un cargo. En las organizaciones, el objetivo principal de la selección por competencias es disponer de personal con talento capaz de desempeñar funciones que mejor se acoplen a lo requerido en los perfiles de cargos; el talento de las personas incluye competencias y conocimientos, sin embargo, el rasgo al que se le debe dar mayor valoración es la motivación; existen dos clases de motivación: motivación personal y motivación derivada del entorno. En el proceso de selección por competencias se evaluarán tanto conocimiento como competencia y motivación. (ALLES, 2006)



*Ilustración 22 Talento. (ALLES, 2006)*

El talento es la habilidad que posee una persona para conjugar los conocimientos y las competencias para desempeñarse de la mejor manera en un cargo; el talento es medido en base a puestos de trabajo y tipos de empresa, es decir, la valoración del talento depende del puesto de trabajo y de la empresa.

Según David McClelland, la motivación es el constante interés en alcanzar un objetivo, por medio de comportamientos, como respuesta a un incentivo. Existen tres sistemas de motivación humana:

- Los logros como motivación: Este tipo de motivación es característica de personas que buscan el cumplimiento de objetivos propuestos de manera eficiente.
- El poder como motivación: La motivación en estas personas se da por deseos de posición, prestigio y reputación.
- La pertenencia como motivación: Esta motivación es causada por la aspiración de ser aceptados por un grupo de personas. (MCCLELLAND, 1999)

En el proceso de selección por competencias se definirán los conocimientos, competencias y motivaciones del perfil para luego comparar esos aspectos en la persona entrevistada; adicionalmente, la empresa contará con un modelo de gestión por competencias acorde a su misión y visión, además de contar con manuales de perfiles por competencia en los cuales se especifique la formación, capacitación y experiencia requeridos. (ALLES, 2006)

### **1.3.1 Etapas del proceso de selección.**

De acuerdo a la autora Alles existen cuatro etapas en el proceso de selección de personal:

- a) Atracción. - Es la convocatoria para posibles candidatos.
- b) Primera selección o preselección. – Es la etapa en la cual se escogen los currículos adecuados para el perfil en base a pruebas de conocimiento y/o cortas entrevistas.
- c) Selección. – El administrador de recursos humanos determina por medio de evaluaciones de competencias quienes son los mejores postulantes para un puesto determinado para después presentarlos al área requirente.
- d) Decisión. – La potestad para escoger al mejor candidato de acuerdo a su desempeño durante el proceso de selección es del área requirente. (ALLES, 2006)

Una vez desarrolladas las etapas de la selección, presentamos los pasos propuestos según la autora Martha Alles.

### 1.3.2 20 pasos para un proceso de selección exitoso.

Para que la selección de personal resulte exitosa, se deben considerar veinte pasos que permiten, tanto al área de talento humano como a la requirente, seleccionar un candidato a través de un proceso confiable.



Ilustración 23. 20 pasos para un proceso de selección exitoso. (ALLES, 2006)

**1. Necesidad de cubrir una posición y la decisión de hacerlo:** Se identifica la necesidad y se crea el requerimiento de cubrir una vacante dentro de la organización.

**2. Solicitud de personal:** El área de recursos humanos recibe el requerimiento por parte del área requirente.

**3. Revisión de la descripción del puesto:** En coordinación con el área requirente se analiza el perfil del cargo para el cual se generó la vacante, con la finalidad de resaltar la información más importante.

**4. Recolección de información sobre el perfil requerido:** Recolectar información relevante del perfil y hacer un análisis de la vacante a cubrir.

**5. Análisis del personal que integra hoy la organización:** De los expedientes internos, se consulta posibles afinidades con la vacante.

**6. Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna:** Se pueden realizar convocatorias internas o recibir un expediente por autopostulación.

**7. Definición de fuentes de reclutamiento externo:** Se lo puede realizar de diferentes maneras entre ellas base de datos de solicitantes de empleo, por medio de una consultoría, contactos, entre otros, o combinarlo con el reclutamiento interno.

**8. Recepción de candidaturas o postulaciones:** Es la actividad mediante la cual se reciben las carpetas para el proceso.

**9. Primera revisión de antecedentes:** Involucra la revisión de hojas de vida como herramienta para descartar postulantes que no se apeguen al perfil requerido, a la vez que se evita el mal uso de recursos.

**10. Entrevistas (una o dos rondas):** Estas entrevistas se realizan con el objetivo de familiarizar el cargo vacante con el postulante y definir la motivación que este tiene para cubrir esa posición.

**11. Evaluaciones específicas y psicológicas:** Después de haber revisado los antecedentes de los aspirantes, pueden existir ciertas incertidumbres que pueden ser despejadas mediante evaluaciones específicas como:

La entrevista BEI (Behavioral Event Interview): Consiste en evaluación de comportamiento en una entrevista por competencias.

Assessment Center Method (ACM): Pruebas que se desarrollan en grupo para calificar conocimientos y comportamientos.

Pruebas de conocimientos técnicos o habilidades específicas en relación con el conocimiento: Evaluaciones escritas, entrevistas estructuradas o abiertas, pruebas de conocimientos que comprueban los conocimientos del aspirante acerca de un tema en específico.

También pueden aplicarse evaluaciones psicológicas para medir actitudes, personalidades y capacidades de desarrollo; se debe mencionar que este tipo de evaluaciones no se realizan a todos los postulantes.

**12. Formación de candidaturas:** Una vez recopilada toda la información de los candidatos es necesario que se determine quienes seguirán en el proceso de selección mediante un análisis de los perfiles que más se apeguen al perfil del cargo que necesita ser cubierto, considerando también las aspiraciones de los postulantes.

**13. Confección de informes sobre finalistas:** Se presentan al área requirente las hojas de vida seleccionadas mediante un informe que se respalda en los requerimientos del perfil del cargo.

**14. Presentación de finalistas al cliente interno:** El área requirente recibe asesoría por parte del departamento de recursos humanos para que, en base a su criterio puedan estructurarse las entrevistas.

**15. Selección del finalista por el cliente interno:** De la misma manera el área de recursos humanos debe ofrecer apoyo al momento de seleccionar un candidato, tomando en cuenta que la decisión del área requirente es siempre la que prevalece.

**16. Negociación de la oferta de empleo:** Esta actividad la realiza el área requirente o el departamento de recursos humanos, de acuerdo a lo que se haya establecido previamente.

**17. Presentación de la oferta por escrito:** Como respaldo, tanto para la empresa como para la persona seleccionada, se presentan las ofertas de empleo por escrito.

**18. Comunicación a postulantes fuera del proceso:** Se notifica por escrito o de manera verbal quien fue el seleccionado del proceso.

**19. Proceso de admisión:** Son los requisitos establecidos por la empresa y entes reguladores competentes, para construir el expediente de la persona seleccionada.

**20. Inducción:** Es la actividad que realiza el área de talento humano, para proporcionar información general de la empresa y del área a la cual el seleccionado se debe incorporar.

El cumplimiento de los veinte pasos permite que, del proceso de selección se escoja al postulante cuyas competencias y conocimientos sean los más adecuados de acuerdo a los requisitos del perfil del cargo que necesita ser cubierto, a la vez que se optimizan recursos logrando que la empresa sea más eficiente; adicionalmente es necesario contemplar la importancia de estructurar una convocatoria (sea interna o externa) que atraiga a candidatos cuyos expedientes se apeguen a lo requerido.

Además de un proceso de selección adecuado, es necesario que la organización considere leyes vigentes aplicables y, en caso de que la empresa disponga, reglamentos internos que respalden, validen, asesoren y controlen la contratación, promoción y sucesión de colaboradores.

#### **1.4 Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)**

Puesto que este proyecto de investigación busca diseñar un proceso de dotación para la empresa ETAPA EP, es indispensable citar los artículos de la LOEP que se aplican a los procesos relacionados con el talento humano.

Considerando que la Constitución de la República estipula que, para regular y garantizar el correcto funcionamiento de todas aquellas empresas que fueron creadas para prestar servicios públicos y que a su vez formen parte de sectores que aprovechen recursos naturales o bienes públicos de manera sustentable, se expide la Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP. A continuación, se citan los artículos que interactúan directamente con selección de personal.

En el Título IV de esta Ley, que trata sobre la gestión de talento humano de las empresas públicas, se destacan los siguientes artículos:

*“Art. 17.- NOMBRAMIENTO, CONTRATACION Y OPTIMIZACION DEL TALENTO HUMANO. -*

*La designación y contratación de personal de las empresas públicas se realizará a través de procesos de selección que atiendan los requerimientos empresariales de cada cargo y conforme a los principios y políticas establecidas en esta Ley, la Codificación del Código del Trabajo y las leyes que regulan la administración pública. Para los casos de directivos, asesores y demás personal de libre designación, se aplicarán las resoluciones del Directorio. El Directorio, en aplicación de lo dispuesto por esta Ley, expedirá las normas internas de administración del talento humano, en las que se regularán los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones para el talento humano de las empresas públicas. Por lo menos un cuatro por ciento del talento humano de las empresas públicas deberá ser personal con capacidades especiales acreditado por el Consejo Nacional de Discapacidades. La autoridad nominadora previo informe motivado podrá realizar los cambios administrativos del personal dentro de una misma jurisdicción cantonal, conservando su nivel, remuneración y estabilidad. De tratarse de cambios administrativos a jurisdicciones distintas de la cantonal, se requerirá consentimiento expreso del obrero o servidor. En las empresas públicas se incorporará preferentemente a personal nacional para su desempeño en las áreas técnicas y administrativas. El Ministerio de Relaciones Laborales, a través de firmas externas especializadas realizará el control posterior (ex post) de la administración del recurso humano y remuneraciones conforme a las normas y principios previstos en esta Ley y las demás normas que regulan la administración pública. El informe de dicha firma será puesto en conocimiento del Directorio, para que éste disponga las*

*medidas correctivas que sean necesarias, de ser el caso.” (LOEP, 2009)*

De acuerdo a la lectura realizada a los artículos antes citados, se destaca que, en caso de que esta Ley no prevea alguna situación, se deberá acudir como norma supletoria al Código de Trabajo, siempre y cuando no refute a lo establecido por los principios regidores de la administración del talento humano de las empresas públicas, por esta razón se procederá a mencionar los artículos de este código afines al tema de este proyecto de investigación:

En el Título VI referente a organización, competencia y procedimiento se cita lo siguiente:

*“Art. 556.- De sus funciones. - Corresponde a la Dirección de Empleo y Recursos Humanos:*

- 1. Orientar la utilización adecuada de la fuerza laboral del país;*
- 2. Promover y ejecutar la política de empleo, mediante el servicio de colocación;*
- 3. Investigar y atender todo lo relacionado con la selección de las migraciones laborales;*
- 4. Llevar el registro de los trabajadores ocupados y desocupados, siguiendo una catalogación metodizada y completa conforme a las diversas ramas de trabajo, con las especificaciones necesarias; y,*
- 5. Las demás conferidas por la ley.”*

*“Art. 557.- Servicio de colocación. - El servicio de colocación será público y gratuito, y sus fines los siguientes:*

- 1. Aproximar la oferta y la demanda de mano de obra, relacionando a los trabajadores desocupados o en demanda de colocación, con los empleadores que los necesiten;*
- 2. Proporcionar un conocimiento general, uniforme y centralizado de las necesidades de las diversas profesiones e industrias de las características y posibilidades del mercado de trabajo;”*

*“Art. 558.- Obligación de suministrar información. - Para los efectos de colocación, empleadores y trabajadores están obligados a facilitar los datos que les sean pedidos...” (Código del Trabajo, 2012)*

Debido a que el Art. 17 de la LOEP establece que el Directorio de la empresa tiene la potestad de crear reglamentos internos que gestionen la administración del talento humano, en el siguiente punto se representan los documentos elaborados para el efecto por ETAPA EP.

## **1.5 Reglamentos Internos.**

En esta sección se enlistarán los reglamentos que la empresa ETAPA EP ha construido con la finalidad de apoyar a la correcta gestión de sus procesos internos.

### **1.5.1 Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los Servidores de Carrera, Contratados y de Libre Nombramiento y Remoción, No Sujetos a la Contratación Colectiva de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP.**

De acuerdo a la Constitución de la República, todas las instituciones, empresas u organizaciones que fueron fundadas para prestar servicios públicos, sus empleados, trabajadores y terceros relacionados con la actividad pública, deben acogerse a lo estipulado en la Constitución y la ley; además, considerando que la LOEP establece que, para tratar temas relacionados a la administración interna del talento humano y sus procesos, se necesita de un reglamento que sirva de guía para gestionar de manera independiente a su recurso humano. En base a lo mencionado anteriormente, en diciembre de 2013 se crea el “Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los Servidores de Carrera, Contratados y de Libre Nombramiento y Remoción, No Sujetos a la Contratación Colectiva de la Empresa Pública Municipal de

Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP”.

En el Título I que trata acerca de normas generales, se deben mencionar el siguiente artículo:

*“Art. 3.- Administración del Talento Humano. - La administración del talento humano y el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano empresarial será de responsabilidad de la o el Gerente General y de la Subgerencia de Gestión del Talento Humano.”*  
(ETAPA EP, Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de ETAPA EP., 2013)

En el Título III, con respecto al Capítulo VII acerca de traslados, cambios y traspasos, se mencionó lo siguiente:

*“Art. 51.- Procedencia.- De acuerdo con la planificación estratégica empresarial, con los cambios en la estructura organizacional o procesos y con las necesidades de la empresa o las del desarrollo del servidor, se podrán realizar traslados, traspasos y cambios administrativos de acuerdo a los grupos ocupacionales y funcionales de las personas que los ocupan, a través de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano de la Empresa, siempre y cuando esto no implique cambio de ocupación, salvo que exista acuerdo entre las partes mediante el acta correspondiente, y tomando en cuenta que para el traslado o cambio a otro sitio geográfico o domicilio del servidor se cuente con su autorización.”*

*“Art. 52.- Traslado de un Servidor/a.- Es el movimiento debidamente motivado y autorizado por la autoridad nominadora o su delegado, de la servidora o servidor de ETAPA EP de un puesto a otro que se encuentre vacante previo informe técnico de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, el mismo que será de igual clase, categoría,*

*remuneración, que cumpla el perfil del cargo y que no implique cambio de domicilio.”*

**“Art. 53.- Del Traspaso de Cargo y/o Puestos a otras Dependencias.-**

*La autoridad nominadora o su delegado, previo informe técnico de la Subgerencia de Gestión Talento Humano, podrá autorizar el traspaso del servidor/a, utilizando la misma denominación de cargo, con su partida presupuestaria, de una dependencia o área a otra, dentro de la Empresa, en procesos de fortalecimiento organizacional con sustento en análisis de racionalización y optimización del talento humano, sin que se afecte la estabilidad y funciones del servidor o servidora.*

*También se podrá realizar traspaso de un puesto a otra área administrativa bajo los siguientes criterios técnico administrativos:*

- 1. Reorganización interna de la empresa o sus áreas, derivada de procesos de descentralización, mejoramiento o modernización.*
- 2. Evitar la duplicidad de funciones y responsabilidades;*
- 3. Simplificación o tecnificación de procesos;*
- 4. Racionalización y optimización del talento humano por necesidades institucionales; y,*
- 5. Modificación, creación o eliminación de productos o servicios de la empresa.”*

**“Art. 54.- Del Cambio de Funciones. -** *Se entiende por cambio administrativo el movimiento de la servidora o servidor de la Empresa dentro o fuera de un área a otro puesto y con otra denominación de cargo, con su propia partida o para utilizar otra partida del área correspondiente, observándose que no se atente su nivel, estabilidad y remuneración. La autoridad nominadora autoriza el cambio, previo informe motivado de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano sobre la necesidad, perfil y competencias de la servidora o servidor y*

*consentimiento expreso del servidor/a, por el tiempo que requiere la Administración.”*

*“Art. 55.- Necesidad Institucional. - El cambio administrativo se efectuará por necesidades institucionales, en cualquiera de los siguientes casos:*

- a. Atender las necesidades derivadas de los procesos de reforma y/o mejoramiento de la eficiencia institucional, para la conformación de equipos de trabajo, el diseño e implementación del sistema integrado de administración del talento humano y de procesos de certificación de calidad del servicio;*
- b. Integrar equipos de proyectos institucionales o interinstitucionales o constituirse en contraparte institucional en actividades o proyectos específicos;*
- c. La asignación de nuevas atribuciones, responsabilidades y competencias establecidas en la estructura institucional, Manual Orgánico Funcional y en el manual de descripción de funciones y perfiles de cargo y,*
- d. Para efectos de aprendizaje, desarrollo en la carrera y reemplazo temporales.*

*De requerirse por necesidad institucional podrá nuevamente volver a la misma dependencia o área o a otra diferente dentro de la empresa después de concluido el cambio administrativo.*

*Mediante el cambio administrativo no se asignarán a la o el servidor: actividades y responsabilidades para las cuales no cumpla los requisitos establecidos en la descripción de funciones y perfiles de cargo, ni se afectarán sus derechos.”*

*“Art. 56.- Del Procedimiento.- Los traslados, traspasos o cambios, se efectuaran conforme a la planificación del talento humano o cuando*

*los Gerentes o Subgerentes lo requieran formalmente en forma justificada, siempre que las servidoras o servidores propuestos cumplan los perfiles necesarios para el desempeño del puesto, con lo cual la Subgerencia de Gestión de Talento Humano formulara su informe técnico en el que se determinará la necesidad, conveniencia y pertinencia; que servirá para que la autoridad nominadora o su delegado lo autorice mediante la correspondiente acción de personal que regirá desde su registro.” (ETAPA EP, 2013)*

De acuerdo a la administración técnica del talento humano en el Capítulo I, Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano Empresarial perteneciente al Título IV se indica:

*“Art. 92.- Sistema integrado de desarrollo del Talento Humano. - Este sistema constituye el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientado a lograr eficiencia, eficacia y oportunidad en la prestación de los servicios públicos. El Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano está conformado por los siguientes subsistemas:*

- a) Subsistema de Planificación del Talento Humano.*
- b) Subsistema de Control Disciplinario.*
- c) Subsistema de Clasificación y Valoración de Cargos.*
- d) Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal.*
- e) Subsistema de Inducción.*
- f) Subsistema de Formación y Capacitación.*
- g) Subsistema de Evaluación del Desempeño.*
- h) Subsistema de Administración salarial.*
- i) Subsistema de Desarrollo y Plan de Carrera.*

*Los subsistemas permitirán contar con información necesaria para definir las políticas de administración técnica del talento humano, capacitar, evaluar y desarrollar la carrera profesional de las servidoras y servidores de ETAPA EP en orden a alcanzar una gestión*

*administrativa y técnica de calidad. Cada subsistema estos compuestos de una base conceptual, políticas, procesos y procedimientos e Instructivos disponibles en la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, lo mismo que son aprobados por el Gerente General.”* (ETAPA EP, 2013)

Para desarrollar los Subsistemas de Planificación del Talento Humano, en el Capítulo II del mismo Título anterior, se cita lo siguiente:

*“Art. 93.- Subsistema de Planificación del Talento Humano. - Es el conjunto de política3s, normas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y proyectada del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso en función de los planes, programas, procesos y proyectos a ser ejecutados en virtud de la o las estrategias de la Empresa.”* (ETAPA EP, 2013)

En el capítulo III de los Subsistemas de Clasificación y Valoración de Cargos se considera importante citar lo siguiente:

*“Art. 104.- Subsistema de Clasificación y Valoración de Cargos. - El Subsistema de Clasificación y Valoración de Cargos es un componente del Sistema Integrado de Administración del Talento Humano de ETAPA EP. Dicho subsistema es el conjunto de políticas, normas estandarizadas, métodos y procedimientos para analizar, describir, valorar y clasificar los cargos de la Empresa.”*

*“Art. 105.- Etapas y Metodología. - Para clasificar un cargo, se considerarán las etapas de:*

- *Valoración de Cargos.*
- *Plan de clasificación de cargos.*
- *Análisis de cargos.*
- *Descripción de cargos.*

*Los factores a considerar son los siguientes:*

- *Educación formal y conocimientos especializados*
- *Experiencia necesaria*
- *Responsabilidad del cargo y resultados*
- *Complejidad y dirección*
- *Relaciones funcionales*
- *Condiciones de trabajo y/o riesgos físicos”*

**“Art. 107.- Sustentos del Subsistema.** - *La descripción, valoración y clasificación de cargos de ETAPA EP, estará sustentada en el Manual de Descripción de Funciones y Perfiles de Cargos.*

*La definición y ordenamiento de los cargos de establecerá sobre la base de la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales, vinculada a la misión, objetivos y portafolio de productos y servicios.*

*Los niveles estructurales de cargos y grupos ocupacionales se definirán para agrupar familias de cargos de acuerdo a los resultados de la valoración, garantizando igualdad de oportunidades, de ingreso, ascenso, promoción, régimen interno, desarrollo de carrera del talento humano y remuneraciones, respetando el principio de que a igual trabajo corresponde igual remuneración.”*

**“Art. 108.- Niveles Estructurales y Grupos Ocupacionales.** - *Cada nivel estructural y grupo ocupacional estará conformado por un conjunto de cargos específicos con similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que actúan. Los grupos ocupacionales y niveles se organizarán de la siguiente manera:*

<b>GRUPO OCUPACIONA L</b>	<b>NIVELE S</b>	<b>CARGO</b>
<b>GRUPO A: EJECUTIVOS</b>	<b>11</b>	<i>Gerente General</i>
	<b>10</b>	<i>Gerente de Área</i>
	<b>9</b>	<i>Subgerente de Área</i>
<b>GRUPO B: MANDOS MEDIOS</b>	<b>8</b>	<i>Administrador de Área</i>
	<b>7</b>	<i>Supervisor</i>
<b>GRUPO C: OPERATIVOS</b>	<b>6</b>	<i>Analistas, Ingenieros, Abogado Senior, Relacionador Público, Auditor, Psicólogo.</i>
	<b>5</b>	<i>Ingeniero o Analista Asistente/ Abogado Junior / Profesional Asistente</i>
	<b>4</b>	<i>Técnicos / Asistente Gis Cad / Vendedor Corporativo / Geofonador / Educador Ambiental / Promotor / Asist. Ejecutiva/Enfermera /Asistente Técnico/Topógrafo/Dibujante</i>
<b>GRUPO D: APOYO</b>	<b>3</b>	<i>Ayudante Técnico / Guardabosques /Operadores / Inspector / Asist. Administrativo / Vendedor Residencial</i>
	<b>2</b>	<i>Auxiliar Dpto. /Chofer / Cadenero / Albañil / Plomero / Notificador/Telefonista/Recaudador/Mecánico/Asist . Atención al Cliente/Asistente de Contact Center</i>
	<b>1</b>	<i>Peón / Guardián / Auxiliar de Servicios / Lubricador y Lavador</i>

*La actualización de esta clasificación de cargos, corresponde a la Gerencia General previo informe técnico de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, siempre y cuando no implique modificación del Manual Orgánico Funcional de la Empresa, y de ser así, corresponderá al Directorio de la misma.”*

**“Art. 109.- Descripción de Cargos.** - Es el análisis de cada cargo y registra la información relativa el contenido, situación e incidencia real de un cargo y/o puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al cargo y/o puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales.

Cada titular o responsable de la unidad o proceso, en coordinación con la Subgerencia de Gestión de Talento Humano elaborará y actualizará la descripción de los cargos asociados a su proceso interno, aplicando los instrumentos y herramientas técnicas respectivas.

En el perfil de exigencias se determinará el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del puesto según el proceso interno.”

**“Art. 110.- Valoración de cargos.** - Es el proceso que cuantifica los diferentes factores de impacto de un cargo tipo dentro de la organización, en función de las necesidades de la institución.”

**“Art. 111.- Clasificación de cargos.** - La clasificación de cargos, es el proceso de ordenamiento de los cargos que requiere la entidad, basado en el análisis técnico de sus deberes y responsabilidades y en los requisitos mínimos exigidos para su desempeño.

La Reclasificación de Cargos es un proceso por medio del cual la Comisión de Administración del Manual de Valoración y Clasificación de Cargos, reconoce o reclasifica a un servidor en un cargo diferente de igual o superior nivel, cuando más del 50% de sus funciones corresponden a un cargo diferente a su cargo habitual, en número o en tiempo efectivo de trabajo; para lo cual el servidor podrá aplicar una solicitud de Reclasificación de su Cargo, y deberá adjuntar un informe de su jefe inmediato y del Gerente y/o Subgerente de su área

*de trabajo, donde se certifique del cumplimiento de las mismas por un período mínimo de seis meses ininterrumpidos; este derecho no aplica para los cargos de libre nombramiento y remoción, y en casos de subrogación.*

*La Comisión de Administración del Manual de Valoración y Clasificación de Cargos, estará integrada de la siguiente manera:*

- a. La o el Gerente o Subgerente del área requirente o su delegado;*
- b. La o el Subgerente Jurídico o su delegado;*
- c. La o el Subgerente de Gestión de Talento Humano; o su delegado.*
- d. La o el presidente de la Asociación de Empleados o su delegado.*

*Actuará como secretaria o secretario el Administrador del Departamento de Desarrollo de Talento Humano o su delegado. Quien actúe como secretario no tiene derecho a voto.*

*La Comisión para sesionar deberá contar con la presencia mínima de tres de sus integrantes en la que obligatoriamente deberá estar presente la o el Subgerente de Gestión de Talento Humano; o su delegado.*

*Las decisiones se tomarán por mayoría simple de los presentes. En caso de empate el Subgerente de Gestión del Talento Humano tendrá voto dirimente.*

*La Comisión de requerirlo podrá contar con soporte técnico en el proceso para contar con mayores elementos de juicio para llevar adelante el proceso*

*Las atribuciones de la Comisión de Administración del Manual de Valoración y Clasificación de Cargos son las siguientes:*

- a. *Atender y resolver las solicitudes de reclasificación de cargos presentadas por todos los servidores de la Empresa*
- b. *Atender y resolver sobre solicitudes de valoración y revaloración de cargos.”*

**“Art.112.- Manual de Descripción de Funciones y Perfiles de Cargos.** - *El establecimiento de funciones y perfiles de cargos, se desarrollará en el Manual de Descripción de Funciones y Perfiles de Cargos de ETAPA EP elaborada por el área de Talento Humano en coordinación con las diferentes áreas de la Empresa, de conformidad con los lineamientos generales que establezca el Directorio y la Gerencia General, y que al menos contendrán:*

1. *Identificación, esta es la denominación, la dependencia, la supervisión ejercida, la categoría, la ubicación y otros generales del cargo dentro de la estructura organizacional de la Empresa;*
2. *Descripción, entendiéndose como la naturaleza u objetivo, las normas a cumplir, las funciones específicas y continuas del cargo y los resultados esperados expresados en términos de calidad y cantidad; y,*
3. *Especificación del perfil es decir los requisitos personales y profesionales que el cargo exige.”*

**“Art. 113.- Disponibilidad Presupuestaria.** - *Los incrementos económicos que genere el proceso de descripción, valoración y clasificación de cargos de ETAPA EP deberán contar con la debida disponibilidad de fondos. La norma, acto decisorio, acción de personal o el contrato que fije la remuneración de una servidora o servidor no podrá ser aplicable si no existe la partida presupuestaria con la disponibilidad efectiva de fondos.”*

**“Art. 114.- Restricciones.** - *Los procesos de revisión de la descripción, valoración y clasificación de cargos procederán en los casos de*

*creación, cuando se encuentren vacantes, se reclasifiquen por nivel ocupacional, por reorganización institucional o por cambio de régimen de personal debidamente aprobado.” (ETAPA EP, 2013)*

Dentro del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano Empresarial, existen subsistemas complementarios a la selección de personal, por lo que se cree conveniente exponer lo siguiente:

En el Título III del Capítulo VIII Régimen Disciplinario (Subsistema de Control Disciplinario):

*“Art. 57.- Faltas Disciplinarias. -Se consideran faltas disciplinarias las acciones u omisiones de las servidoras y servidores que contravengan derechos, obligaciones y prohibiciones previstos en el ordenamiento jurídico vigente.*

*Serán sancionadas por la autoridad nominadora o su delegado o la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, conforme al presente reglamento.*

*Las faltas se clasifican, según el grado: en graves y leves.” (ETAPA EP, 2013)*

En el Título IV del Capítulo IV Subsistema de Formación y Capacitación:

*“Art. 115.- Del Subsistema de Formación y Capacitación. - Es el conjunto de normas y procedimientos orientados al desarrollo integral del talento humano, a partir de procesos y actualización de conocimientos y valores, en concordancia con los principios constitucionales y objetivos institucionales.*

*La capacitación será productiva, entendida como el conjunto de procesos mediante los cuales el personal que labora en ETAPA EP adquiere nuevos conocimientos, desarrolla habilidades y modifica actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y*

*los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios a los usuarios de los bienes o servicios provistos por la Empresa.” (ETAPA EP, 2013)*

En el Título IV del Capítulo V Subsistema de Evaluación del Desempeño:

*“Art. 128.- Definición. -Es el conjunto de normas, técnicas, métodos y procedimientos sistematizados tendientes a evaluar el desempeño de las servidoras o servidores, en base a indicadores cualitativos y cuantitativos, acorde con sus funciones, responsabilidades y perfil del cargo. La Subgerencia de Gestión de Talento Humano establecerá los mecanismos para la aplicación de los procesos de evaluación.” (ETAPA EP, 2013)*

En el Título IV del Capítulo VI Subsistema de Desarrollo y Plan de Carrera (Subsistema de Desarrollo y Plan de Carrera):

*“Art. 134.- Propósito. - El plan de desarrollo de la carrera de las servidoras o servidores corresponde a un proceso formal, sistemático y dinámico que procura la planificación, seguimiento, evaluación y retroalimentación del desarrollo y desempeño de cada servidora o servidor focalizado en el cierre de brechas de competencias y desempeño que los servidores/as poseen en relación a las exigencias de su cargo actual y frente a alternativas de movilidad en su desarrollo futuro de ETAPA EP. “*

*“Art. 135.- Objetivo. - Establecer mecanismos transparentes que faciliten el desarrollo personal, laboral, especialización y la movilidad de cada colaborador, en base a competencias y desempeño, considerando las oportunidades que el desarrollo actual y futuro de la Empresa permitan generar.”*

*“Art. 138.- Garantías.- La Carrera del Servicio Público Empresarial asegura gozar de los derechos reconocidos en la Ley Orgánica de Empresas Públicas y éste Reglamento, además de la estabilidad en sus cargos y puestos, tendrá derecho preferente a ascender siempre que*

*cumpla los requisitos para el cargo, derecho preferente a ser trasladado en caso de vacancia de un cargo y/o puesto de naturaleza similar, y a ser destituidos solo por causas previstas en la Ley y éste reglamento.” (ETAPA EP, 2013)*

En el Título V del Capítulo V Subsistema de Administración Salarial:

*“Art. 139.- Objetivo del Subsistema de Administración Salarial. - El Subsistema de Administración Salarial tiene por objeto establecer o mantener estructuras de salarios equitativa y justas dentro de ETAPA EP, así como administrar eficientemente las remuneraciones definidas por sus servidores/as, de conformidad con las leyes vigentes.” (ETAPA EP, 2013)*

Es preciso indicar que, el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de ETAPA EP, en su texto no desarrolla a los Subsistemas de Reclutamiento y Selección de Personal, por lo que como estrategia de mejora y fortalecimiento constante, el Directorio de ETAPA EP resuelve estructurar la Normativa Interna para los Concursos de Méritos y Oposición de Servidoras y Servidores para ETAPA EP, como herramienta de apoyo para la gestión en dotación de personal, por lo que se cree necesario citar los artículos que se consideran más relevantes para este proyecto de investigación.

### **1.5.2 Normativa Interna para los Concursos de Méritos y Oposición de Servidoras y Servidores para ETAPA EP.**

Debido a que ETAPA EP busca el constante desarrollo institucional, el Directorio de esta empresa expide la Normativa Interna para los Concursos de Méritos y Oposición de Servidoras y Servidores para ETAPA EP, cuya finalidad es llenar las vacantes disponibles con los aspirantes que mejor puntuación obtengan después de someterse a ciertas evaluaciones; se debe considerar que todos los concursos que sean convocados obedecen a la necesidad de la empresa por cubrir un cargo disponible, para lo cual se cita lo siguiente:

De acuerdo al ámbito de aplicación, en el Capítulo II se establece que:

**“Art 2.1.- Concursos de Mérito y Oposición Internos.** - Se consideran Concursos de Mérito y Oposición Internos a aquellos convocados para llenar una vacante en los cuales participarán únicamente las y los servidores públicos de carrera, las y los obreros de la Empresa que cumplan con lo requerido en el Manual de Descripción de Funciones y Perfiles de Cargo vigente.”

**“Art 2.2.- Concursos de Mérito y Oposición Externos.** - Se consideran Concursos de Mérito y Oposición Externos a aquellos convocados para llenar una vacante en los cuales participarán las ciudadanas y ciudadanos que cumplan con lo requerido en el Manual de Descripción de Funciones y Perfiles de Cargo vigente, incluido el personal de la Empresa.”

**“Art. 2.3.- Planificación de la Dotación del Personal.** - Se refiere al documento generado y aprobado dentro del Subsistema de Dotación de Personal, mismo que servirá como insumo para la aplicación del Subsistema de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal. “

**“Art. 2.4.- Subsistema de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.-** El Subsistema de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal tiene por objetivo establecer los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitirá a la Subgerencia de Gestión de Talento Humano de ETAPA EP, establecer la correspondencia de los requerimientos señalados en el perfil de competencias de los puestos de la entidad, con las competencias de las y los aspirantes, a fin de cubrir las vacantes existentes.” (ETAPA EP, 2010)

Con respecto a los órganos en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal se puede citar lo siguiente:

**“Art. 5.- DE LOS ÓRGANOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.** - Los responsables del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal, son los siguientes:

- a) *Gerencia General.*
- b) *Subgerencia de Gestión del Talento Humano;*
- c) *Tribunal de Méritos y Oposición y*
- d) *Tribunal de Apelaciones.”*

**“Art. 6.- DE LAS ATRIBUCIONES DEL GERENTE GENERAL. -**  
*Son atribuciones de la o el Gerente General, a más de las establecidas en la Ley Orgánica de Empresas Públicas y la Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de ETAPA EP, las siguientes:*

- a) *Disponer el inicio, autorización de la publicación de la convocatoria y ejecución de los procesos de concurso de méritos y oposición a la Subgerencia de Gestión de Talento Humano.*
- b) *Delegar a la Subgerencia de Gestión de Talento Humano emitir la convocatoria para la conformación del Tribunal de Méritos y Oposición, y Tribunal de Apelación.*
- c) *Autorizar a la Subgerencia de Gestión de Talento Humano declarar ganador o ganadores del concurso de Méritos y Oposición, extendiendo el nombramiento correspondiente, en caso de no existir aspirantes que cumplan con el puntaje mínimo, declarar desierto el mismo.”*

**“Art. 7.- DE LAS ATRIBUCIONES DE LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO. -**

- a. *Solicitar a la Gerencia General el inicio del concurso al cargo requerido por el área.*
- b. *Publicar la Convocatoria para llamamiento al Concurso de Mérito y Oposición.*
- c. *Convocar a los miembros que conforman el Tribunal de Méritos y Oposición y de Apelación debiendo solicitar a su vez se nombre a*

*las y los servidores que conformarán el Tribunal de Apelaciones en caso de que se presentaran apelaciones.*

- d. Presentar el informe técnico de la fase de Mérito con los resultados a las y los aspirantes y convocarlos a la fase de Oposición.*
- e. Presentar las preguntas de ámbito empresarial que se aplicaren de acuerdo al perfil del cargo.*
- f. Administrar el Banco de Preguntas de los concursos de méritos y oposición.*
- g. La Subgerencia de Gestión del Talento Humano, al momento de publicar la convocatoria al concurso, deberá notificar formalmente sobre el inicio del mismo a los miembros que conforman el Tribunal de Méritos y Oposición, con la finalidad de que sesionen un día después de concluido el cierre de recepción de las carpetas y así poder excusarse en caso de que uno de los aspirantes al cargo sea familiar hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.*
- h. Inmediatamente después de concluido el término para la recepción de carpetas, la Subgerencia de Gestión del Talento Humano, a través del Departamento de Desarrollo del Talento Humano, dará a conocer a los miembros del Tribunal de Méritos y Oposición el listado de los aspirantes, con la finalidad de que se cumpla con lo establecido en el Artículo 4 de la presente Normativa.*
- i. Enviar a la Gerencia General el Acta con los resultados del concurso de Méritos y Oposición para que se designe y poseione al ganador del concurso.*
- j. Custodiar los expedientes del proceso tomando en cuenta las políticas de administración de la documentación y archivo vigentes.*
- k. Responsable de la recepción y custodio de las carpetas de las y los aspirantes” (ETAPA EP, 2010)*

Con respecto al Título VI referente a la aplicación del Subsistema del Proceso de Reclutamiento, selección y contratación de personal se menciona lo siguiente:

*“Las fases de Reclutamiento, Selección y Contratación de las y los servidores públicos se efectuarán a través de la aplicación de Concursos de Merito y Oposición tanto internos como externos.”*

En el mismo Título, en el capítulo I del Reclutamiento se expone lo siguiente:

*“Art. 13.- Para los concursos de méritos y oposición para la selección de personal, todas las personas mayores de 18 años que se encuentren legalmente habilitadas para el desempeño de un cargo que cumplan con los requisitos establecidos en la convocatoria relativos al perfil del cargo que conste en el Manual de Descripción de Funciones y Perfiles de Cargo vigente y siempre y cuando cumplan con los requisitos que Art.12 del presente reglamento podrán postularse, conforme lo determinan la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, esta Normativa y demás Normativa aplicable.” (ETAPA EP, 2010)*

El Art. 12 de la Normativa antes citada presenta un listado de los documentos que deben ser presentados para ser admitido dentro de la Empresa.

En el capítulo IV del mismo Título sobre la Selección se cita a continuación:

*“Art.16.- Para acceder a un cargo dentro de la Empresa ETAPA EP; los interesados deberán pasar por la fase de selección mediante la evaluación de criterios definidos, en el que serán calificados y evaluados de acuerdo a sus competencias, perfil, experiencia necesaria, conocimientos generales y técnicos requeridos para el cargo. El proceso para la selección de personal está conformado por las siguientes fases:*

*A. De Méritos y*

*B. De Oposición*

*La publicación de los resultados de cada una de las fases del concurso, así como la resolución que determine sus resultados se realizará a través del informe correspondiente de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano efectuado por el Departamento de Desarrollo de Talento Humano.” (ETAPA*

EP, Normativa Interna para Concursos de Mérito y Oposición de ETAPA EP, 2010)

Por lo antes señalado, es necesario destacar que el proceso de concursos de méritos y oposición, debe iniciar con la solicitud por escrito del área requirente y se ejecuta con la autorización del Gerente General; el área de Talento Humano actúa en calidad de gestor, garantizando el cumplimiento de los principios de reclutamiento y selección de personal.

Adicionalmente se debe mencionar que, en el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de ETAPA EP, no se expresa información acerca del Subsistema de Inducción, razón por la cual se explica lo siguiente:

De acuerdo a lo indicado por el responsable del subsistema de inducción en la Empresa, este proceso comprende todas aquellas actividades que tanto el área de talento humano como el área requirente ejecutan para promover el conocimiento general de la empresa, así como las obligaciones, responsabilidades y funciones que debe cumplir dentro de un cargo; existen dos tipos de inducción:

- Inducción general: Ejecutada por el área de talento humano.
- Inducción específica: Ejecutada por el área requirente.

El proceso de inducción se ejecuta una vez que el personal seleccionado, haya cumplido con todas las exigencias legales y de la empresa misma, previo a su integración en ETAPA EP.

Con estos antecedentes, a continuación, se desarrolla la metodología de la propuesta de este proyecto de investigación.

## **2. Capítulo 2 Metodología**

### **Introducción**

Este capítulo analiza los perfiles de cargo del departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales de la empresa ETAPA EP, orientándose en la identificación de las competencias y comportamientos que son importantes para brindar servicios y productos de calidad, alineándose a los valores corporativos de esta empresa. La importancia de este análisis proviene de la responsabilidad que tiene tanto el área requirente, como el área de talento humano por seleccionar al personal adecuado, competente y suficiente para desempeñar funciones en determinado cargo. En este capítulo se realiza el diagnóstico del proceso de selección de personal que se utiliza actualmente en ETAPA EP, con la finalidad de identificar aquellos aspectos que pueden ser mejorados y proponer un rediseño del proceso de dotación de personal del departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales.

Disponer de las herramientas apropiadas para seleccionar personal de manera eficaz, permite a las organizaciones ser más competitivas dentro de un mercado, a la vez que se garantiza la optimización de recursos y la productividad empresarial; en este capítulo se propone el rediseño del proceso de dotación de personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales, mediante tres instructivos que permiten analizar y evaluar competencias y comportamientos de los aspirantes; estos instructivos se estructuran en base a los veinte pasos de selección de la autora Martha Alles y las leyes y normativas vigentes y rigentes para las empresas públicas.

## **2.1 Análisis de los perfiles por competencias de los cargos.**

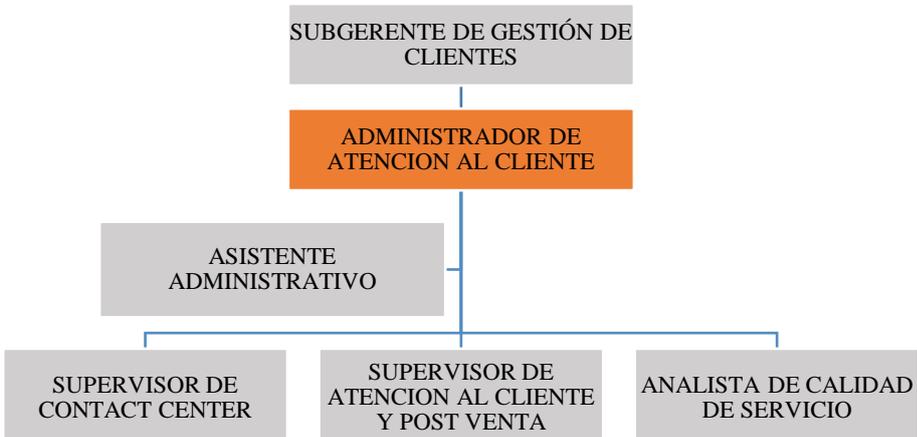
En este proyecto de investigación se propone el rediseño del proceso de dotación de personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales, en el cual existen doce perfiles de cargo, cuya información ha sido levantada y validada por el Gerente General en base a competencias, formación y capacitación requeridas para cada una de ellos; adicionalmente en estos perfiles se detallan otros aspectos como la identificación, la descripción, la ubicación y las funciones del cargo.

Los perfiles de cargo elaborados por esta empresa tienen la siguiente estructura:

1. Datos de identificación: Nombre del cargo, gerencia/subgerencia, rol, nivel, área/departamento, supervisado por y supervisa a.
2. Descripción del cargo: Definición, organigrama y áreas de responsabilidad-descripción funcional.
3. Perfil del cargo: Educación formal, experiencia requerida, capacitación o conocimientos adicionales, COMPETENCIAS y relaciones externas.
4. Pautas generales del perfil.

A continuación, se presentan los cargos que pertenecen al departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales:

1) **Administrador del Departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales**

 <b>DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES</b> <b>ETAPA EP</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	ADMINISTRADOR DE ATENCION AL CLIENTE
<b>GERENCIA / SUBGERENCIA:</b>	GESTION DE CLIENTES
<b>ROL:</b>	EJECUCIÓN Y COORDINACION DE PROCESOS
<b>NIVEL:</b>	PROFESIONAL
<b>AREA / DEPARTAMENTO:</b>	ATENCION AL CLIENTE
<b>SUPERVISADO POR:</b>	SUBGERENTE DE GESTION DE GESTION DE CLIENTES SUPERVISOR DE ATENCION AL CLIENTE Y POST VENTA
<b>SUPERVISA A:</b>	SUPERVISOR DE CONTACT CENTER ANALISTA DE CALIDAD DE SERVICIO ASISTENTE ADMINISTRATIVO
<b>2. DESCRIPCION DEL CARGO</b>	
<b>2.1 DEFINICION:</b>	Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan. Responsable por controlar los procesos de reclamos, instalaciones, traslados y ventas de los servicios que presta la Institución. Además, establece los lineamientos del departamento de Contact Center y por planificar y coordinar la aplicación de las estrategias definidas para el cumplimiento de los tiempos y políticas de calidad establecidas para el efecto.
<b>2.2 ORGANIGRAMA:</b>	Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.
 <pre> graph TD     A[SUBGERENTE DE GESTIÓN DE CLIENTES] --&gt; B[ADMINISTRADOR DE ATENCION AL CLIENTE]     B --&gt; C[ASISTENTE ADMINISTRATIVO]     B --&gt; D[SUPERVISOR DE CONTACT CENTER]     B --&gt; E[SUPERVISOR DE ATENCION AL CLIENTE Y POST VENTA]     B --&gt; F[ANALISTA DE CALIDAD DE SERVICIO]         </pre>	

## **2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL ATENCIÓN AL CLIENTE Y POST VENTA**

- Coordinar reuniones de trabajo con Contact Center y Atención al Cliente y Post Venta.
- Apoyar en la elaboración del Plan Operativo Anual en coordinación con la Subgerencia de área.
- Controlar el presupuesto de Contact Center y Atención al Cliente y Post Venta.
- Elaborar oficios para la firma del Gerente Comercial en los casos de reclamos o solicitudes especiales de clientes.
- Analizar los informes de indicadores de los Supervisores de las diferentes unidades para la toma de decisiones.
- Autorizar los permisos, sobretiempos, calendarios de turnos de trabajo y rotación del personal.
- Elaborar oficios de contestación para los juzgados.
- Atender a clientes especiales en forma personalizada y telefónica.
- Elaborar informe de novedades y resultados de las visitas.

### **CONTACT CENTER**

- Administrar el Contact Center.
- Establecer planes de contingencia para el desborde de llamadas de los servicios del Contact center a teléfonos específicos.
- Controlar el cumplimiento de los parámetros de calidad de llamadas.
- Establecer los parámetros correspondientes para la difusión de las campañas salientes.
- Controlar el correcto gestionamiento de los reclamos del Contact center.
- Velar por el cumplimiento de los tiempos de respuesta del departamento.
- Atender de manera personalizada a clientes especiales.
- Realizar reportes y análisis estadísticos de atención del departamento.
- Establecer los planes de capacitación del personal.

### **OTROS**

- Controlar y supervisar que se cumplan con los procesos, técnicas y métodos establecidos.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.
-

### **3. PERFIL DEL CARGO**

#### **EDUCACION FORMAL**

- Graduado en carreras universitarias en: Ingeniería Comercial,  
- Administración de Empresas, Economía, Ingeniería de Marketing o carreras afines.

#### **EXPERIENCIA REQUERIDA**

- TIEMPO: Mínimo 3 años en el cargo o en funciones similares.

#### **CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES**

- Publicidad.
- Investigación y análisis de mercado.
- Relaciones Públicas.
- Inglés.
- Manejo de utilitarios Windows.
- Técnicas de negociación.
- Ley de régimen del sector de telecomunicaciones / agua potable / alcantarillado
- Herramientas de análisis estadístico.

#### **COMPETENCIAS**

- Organización
- Trabajo bajo presión.
- Toma de decisiones y solución de problemas
- Habilidad verbal
- Manejo de Relaciones Interpersonales.
- Sentido de Oportunidad.
- Trabajo en equipo.
- Orientación y responsabilidad por resultados.

#### **RELACIONES EXTERNAS**

<b>Se relaciona con</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Motivo</b>
Clientes	Ocasional	Solución de inconvenientes

### **4. PAUTAS GENERALES**

Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ETAPA EP.

Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Fuente: (ETAPA EP, 2020)

## 2) Supervisor de Atención al Cliente y Post Venta

 <b>DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES</b> <b>ETAPA EP</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	SUPERVISOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y POST VENTA
<b>GERENCIA / SUBGERENCIA:</b>	SERVICIO AL CLIENTE
<b>ROL:</b>	EJECUCIÓN, COORDINACIÓN ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
<b>NIVEL:</b>	PROFESIONAL
<b>AREA / DEPARTAMENTO:</b>	CENTROS DE ATENCIÓN Y NUEVOS CANALES
<b>SUPERVISADO POR:</b>	ADMINISTRADOR DE CENTROS DE ATENCIÓN Y NUEVOS CANALES.
<b>SUPERVISA A:</b>	ANALISTA DE CALIDAD Y SERVICIO ASISTENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y POST VENTA. ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
<b>2. DESCRIPCION DEL CARGO</b>	
<b>DEFINICION:</b> Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.	
<p><b>2.1</b> Responsable por planificar, ejecutar, coordinar, administra, delegar y supervisar las actividades del personal del área, de acuerdo a los tiempos y políticas establecidas. Así como coordinar con las distintas áreas las posibles soluciones a los reclamos de clientes de acuerdo a los tiempos de respuesta establecidos. Es responsable por la gestión y aplicación de planes de retención y fidelización de cliente, así como de aquellas que agreguen valor a los productos y servicios que brinda la empresa mediante el desarrollo y ejecución del servicio de atención al cliente y post venta.</p>	
<p><b>2.2 ORGANIGRAMA:</b> Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.</p> <pre> graph TD     A[ADMINISTRADOR DE CENTRO DE ATENCIÓN Y NUEVOS CANALES] --&gt; B[SUPERVISOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y POST VENTA]     B --&gt; C[ANALISTA DE CALIDAD DE SERVICIO]             </pre>	

## **2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL**

### **ATENCION AL CLIENTE**

- Controla y verifica que la entrega de servicios este acorde a los acuerdos, políticas y estándares ofertados por la Empresa.
- Receptar y gestionar los requerimientos, solicitudes, inquietudes de los clientes o usuarios con respecto a los servicios y productos que brinda la Empresa.
- Receptar y gestionar con las áreas pertinentes, los requerimientos y/o reclamos de clientes o usuarios, relacionados a los productos y servicios que brinda la Empresa.
- Realiza requerimientos sobre materiales, insumos y demás necesidades para el desempeño de sus actividades.
- Coordinar con personal interno y externo a la empresa para el mantenimiento de equipos y locales.
- Realizar análisis estadísticos sobre tiempos incurridos para entrega de respuestas a los clientes.
- Analizar los problemas recurrentes expuestos por los clientes y evaluar el impacto de dichos problemas para la imagen de la institución.
- Emitir informes de gestión, e informes relacionados con los problemas recurrentes.
- Monitorear el correcto control de calidad para las respuestas a ser entregadas a los clientes.
- Controlar la correcta canalización de los reclamos y/o requerimientos presentados por los clientes y organismos de control.
- Ministrar, coordinar y supervisar al personal del área de recaudación en los diferentes puntos que mantiene la empresa.
- Administrar, coordinar y supervisar la gestión realizada por los Asistentes de Atención al Cliente y Post Venta con relación a las actividades inherentes al cargo.
- Administrar el horario de trabajo y turnos del personal a su cargo.
- Monitorear el manejo del sistema de turnos QMATIC en los diferentes locales que mantiene la empresa.
- Cumplir las demás atribuciones o responsabilidades que le asigne el nivel jerárquico superior.
- Emite información requerida sobre el cumplimiento de indicadores, planes de acción, reporte de actividades, y además requerimientos solicitados.

- Colabora en los procesos de inducción o re inducción del personal asignado y experiencia del puesto que desempeña, cuando le sea requerida.
- Evalúa el desempeño del personal bajo su responsabilidad, en caso de que le sea asignado.

### **POST VENTA**

- Planifica, coordina y administra las actividades de retención y fidelización de los clientes, de acuerdo al plan postventa.
- Controla y verifica que la entrega de servicios este acorde a los acuerdos, políticas y estándares ofertados por la empresa.
- Elabora y/o actualiza el plan de postventa a partir de las estrategias, ejes y líneas de acción definidas por Inteligencia de Negocios.
- Realiza análisis de causas de los fallos o problemas en la entrega de los productos y servicios, y emite informes gerenciales determinando planes de mejora y/o la respectiva toma de decisiones.
- Identifica y prioriza los fallos o problemas en la entrega de productos o servicios que brinda la empresa y emite informes gerenciales determinando planes de mejora y/o respectiva toma de decisiones.
- Supervisar, coordinar y verifica el cumplimiento de las políticas comerciales, promocionales, acuerdos de servicio y estándares ofertados por la Empresa elabora informes mensuales al respecto.
- Desarrolla e implementar mecanismos que permitan identificar cuando una situación predeterminada se desvía de los estándares establecidos.
- Coordina y colabora con el área de inteligencia de Negocio en la definición y fijación de estándares y acuerdos de servicio, para los diferentes productos y servicios que brinda la empresa.
- Proponer y/o actualizar el reglamento o normativa con los estándares que se han establecido en la Empresa, para llevar a cabo el servicio de postventa y difundirlo una vez aprobado.
- Coordina y supervisa el procesamiento de los reclamos de los clientes y su devolución conforme corresponda.
- Administrar, coordinar y supervisar la gestión realizada por los Asistentes de Atención al Cliente y Post Venta con relación a las actividades inherentes al cargo.
- Gestiona y distribuye el trabajo al personal bajo su cargo y supervisa su ejecución.
- Supervisa, verifica y da seguimiento al estado de los reclamos de los clientes.
- Emite información requerida sobre el cumplimiento de indicadores, planes de acción, reporte de actividades, y además requerimientos solicitados.
- Propone o busca solución a los problemas o exigencias del cliente.

- Colabora en los procesos de inducción o re inducción del personal asignando al área a la cual pertenece, en temas relacionados al área de conocimiento y experiencia del puesto que desempeña, cuando le sea requerido.
- Realiza requerimientos sobre materiales, insumos y demás necesidades para el desempeño de sus actividades.
- Supervisa y valida los requisitos y deudas gestionadas por el personal a su cargo relacionados con la cancelación de los servicios.
- Supervisa, valida y coordina la recepción de equipos devueltos por la cancelación de servicios y demás actividades inherentes al departamento.
- Supervisa, valida y coordina la emisión de listados periódicos con el detalle de valores a cobrar a clientes por los diferentes servicios que provee la empresa, relacionados a la cancelación de servicios e incumplimiento de políticas comerciales, y/o mora de los servicios.
- Evalúa el desempeño del personal bajo su responsabilidad, en caso de que le sea asignado.
- Administrar el horario de trabajo y turnos del personal a su cargo.

#### **OTRAS**

- Controlar y supervisar que se cumplan con los procesos, técnicas y métodos establecidos.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

### **3. PERFIL DEL CARGO**

#### **INSTRUCCIÓN FORMAL**

- **Nivel:** Tercer Nivel
- **Título:** Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, Ingeniería en Marketing o carreras afines.

#### **EXPERIENCIA REQUERIDA**

- **TIEMPO:** Mínimo 2 años en el cargo o en funciones similares.

#### **CAPACITACIÓN O CONOCIMIENTOS ADICIONALES**

- Servicio al cliente.
- Telemarketing y Comunicación Telefónica.
- Manejo de utilitarios Windows.
- Ley de régimen del sector de telecomunicaciones / agua potable / alcantarillado
- Herramientas de análisis estadístico.
- Estrategias de retención y fidelización de clientes.
- Marketing
- Gestión de Proyectos
- Conocimiento en Normas de Control Interno

- Técnicas de Postventa

**COMPETENCIAS**

- Organización
- Trabajo bajo presión.
- Toma de decisiones y solución de problemas
- Habilidad verbal
- Manejo de Relaciones Interpersonales.
- Sentido de Oportunidad.
- Trabajo en equipo.
- Orientación y responsabilidad por resultados.

**RELACIONES EXTERNAS**

<b>Se relaciona con</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Motivo</b>
Clientes	Diario	Solución de inconvenientes
Empresas con SLAs (Acuerdos de Niveles de Servicio)	Semanal	Coordinación y gestión de la solución de problemas a clientes VIP.

**4. PAUTAS GENERALES**

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ETAPA EP.
- Realiza tareas normales de la empresa en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Fuente: (ETAPA EP, 2020)

### 3) Supervisor de Contact Center

	<b>DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES ETAPA EP</b>
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION</b>	<p><b>NOMBRE DEL CARGO</b> SUPERVISOR DE CONTACT CENTER</p> <p><b>GERENCIA / SUBGERENCIA:</b> SERVICIO AL CLIENTE</p> <p><b>ROL:</b> EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS</p> <p><b>NIVEL:</b> PROFESIONAL</p> <p><b>AREA / DEPARTAMENTO:</b> CENTROS DE ATENCIÓN Y NUEVOS CANALES</p> <p><b>SUPERVISADO POR:</b> ADMINISTRADOR DE CENTROS DE ATENCIÓN Y NUEVOS CANALES.</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> ANALISTA DE CONTACT CENTER ASISTENTE DE CONTACT CENTER</p>
<b>2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	<p><b>DEFINICIÓN:</b> Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.</p> <p><b>2.1</b> Responsable por planificar, delegar y supervisar las actividades del personal del área del Contact Center acuerdo a los tiempos y políticas de calidad establecidas para el efecto.</p> <p><b>2.2 ORGANIGRAMA:</b> Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.</p> <div data-bbox="683 1395 970 1733" style="text-align: center;"><pre>graph TD; A[ADMINISTRADOR DE CENTROS DE ATENCIÓN Y NUEVOS CANALES] --- B[SUPERVISOR DE CONTACT CENTER]; B --- C[ANALISTA DE CONTACT CENTER];</pre></div>

- Coordinar la realización de campañas salientes.
- Gestionar reclamos del Contact Center.
- Organizar y controlar el horario de los operadores a fin de optimizar su desempeño.
- Coordinar tiempo de respuesta de los operadores.
- Controlar la asistencia del personal de Contact Center.
- Verificar el buen estado de los equipos electrónicos.
- Atender de manera personalizada a clientes especiales.
- Realizar reportes y análisis estadísticos de atención por operador.
- Coordinar la capacitación del personal.

**OTRAS**

- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

**3. PERFIL DEL CARGO**

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

- **Nivel:** Tercer Nivel

**Título:** Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía,

- Ingeniería de Marketing, Ingeniería en Sistemas, Ingeniería Electrónica o Ingeniería en Telecomunicaciones.

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

- **TIEMPO:** De 1 a 2 años en el cargo o en funciones similares.

**CAPACITACIÓN O CONOCIMIENTOS ADICIONALES**

- Servicio al cliente.
- Telemarketing y Comunicación Telefónica.
- Manejo de utilitarios Windows.
- Ley de régimen del sector de telecomunicaciones / agua potable / alcantarillado
- Herramientas de análisis estadístico.

**COMPETENCIAS**

- Organización
- Trabajo bajo presión.
- Toma de decisiones y solución de problemas
- Habilidad verbal
- Manejo de Relaciones Interpersonales.
- Sentido de Oportunidad.
- Trabajo en equipo.
- Orientación y responsabilidad por resultados.

## **RELACIONES EXTERNAS**

<b>Se relaciona con</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Motivo</b>
Clientes	Ocasional	Solución de inconvenientes

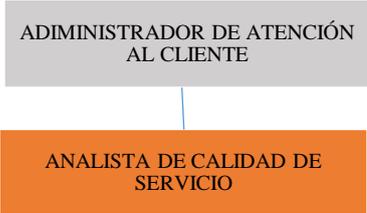
### **4. PAUTAS GENERALES**

Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de  
- ETAPA EP.

Realiza tareas normales de su área y de la empresa en general, de acuerdo a  
- los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Fuente: (ETAPA EP, 2020)

#### 4) Analista de Calidad de Servicio

 <b>DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES</b> <b>ETAPA EP</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	ANALISTA DE CALIDAD DE SERVICIO
<b>GERENCIA / SUBGERENCIA:</b>	GESTIÓN DE CLIENTES
<b>ROL:</b>	EJECUCIÓN DE PROCESOS
<b>NIVEL:</b>	PROFESIONAL
<b>AREA / DEPARTAMENTO:</b>	SERVICIO AL CLIENTE Y POST VENTA
<b>SUPERVISADO POR:</b>	ADMINISTRADOR DE CENTROS DE ATENCIÓN Y NUEVOS CANALES.
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>2. DESCRIPCION DEL CARGO</b>	
<b>DEFINICION:</b> Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se <b>2.1</b> esperan. Responsable por monitorear y controlar la calidad de las llamadas de los servicios de Contact Center.	
<b>2.2 ORGANIGRAMA:</b> Ubicación del cargo y definición de la línea de mando. <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">  <pre>                     graph TD                         A[ADIMINISTRADOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE] --- B[ANALISTA DE CALIDAD DE SERVICIO]                 </pre> </div>	
<b>2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL CALIDAD DE SERVICIO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilar información por operadores y servicio por hora.</li> <li>- Ingresar información a la base de datos por operador y por servicios.</li> <li>- Controlar los tiempos de respuestas de los servicios.</li> <li>- Controlar atención por parte de los operadores a los abonados de acuerdo al detalle de llamadas recibidas por el Contact Center.</li> <li>- Verificar grabaciones de llamadas recibidas por los operadores para controlar servicio.</li> </ul>	

- Revisar y analizar los reclamos no satisfactorios.
- Emitir informes diarios de los diferentes servicios.
- Monitorear diariamente el sistema con el objetivo de identificar las actividades pendientes por realizar.
- Comunicar telefónicamente al cliente la respuesta a su reclamo y/o requerimiento.
- Analizar la respuesta para el cliente asegurando que dicha respuesta satisfaga los reclamos o requerimientos de dicho cliente.
- Receptar y coordinar con las diferentes áreas la solución de problemas presentados por los abonados en los diferentes servicios.

### **OTROS**

- Controlar que se cumplan con los procesos, técnicas y métodos establecidos.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir y los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

### **3. PERFIL DEL CARGO**

#### **EDUCACIÓN FORMAL**

- Graduado en carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, Ingeniería de Marketing o carreras afines.

#### **EXPERIENCIA REQUERIDA**

- **TIEMPO:** De 1 a 2 años en el cargo o en funciones similares.

#### **CAPACITACIÓN O CONOCIMIENTOS ADICIONALES**

- Servicio al cliente.
- Telemarketing y Comunicación Telefónica.
- Herramientas de análisis estadístico.
- Investigación y análisis de mercado.
- Ley de régimen del sector de telecomunicaciones / agua potable / alcantarillado
- Relaciones Públicas.
- Inglés.
- Manejo de utilitarios Windows.

#### **COMPETENCIAS**

- Organización
- Trabajo bajo presión.
- Toma de decisiones y solución de problemas
- Habilidad verbal
- Manejo de Relaciones Interpersonales.
- Sentido de Oportunidad.
- Trabajo en equipo.

- Orientación y responsabilidad por resultados.

**RELACIONES EXTERNAS**

<b>Se relaciona con</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Motivo</b>
Clientes	Diaria	Recepción de reclamos y/o requerimientos / Entrega de respuestas a clientes.

**4. PAUTAS GENERALES**

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ETAPA EP.

- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Fuente: (ETAPA EP, 2020)

## 5) Analista de Contact Center

 <b>DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES</b> <b>ETAPA EP</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	ANALISTA DE CONTACT CENTER
<b>GERENCIA / SUBGERENCIA:</b>	GESTIÓN DE CLIENTES
<b>ROL:</b>	EJECUCIÓN DE PROCESOS
<b>NIVEL:</b>	PROFESIONAL
<b>AREA / DEPARTAMENTO:</b>	CONTACT CENTER
<b>SUPERVISADO POR:</b>	SUPERVISOR DE CONTACT CENTER
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>2. DESCRIPCION DEL CARGO</b>	
<b>DEFINICION:</b> Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.	
<p>2.1 Responsable por dar seguimiento a las órdenes de trabajo de banda ancha y brindar soporte en procesos comerciales al personal de atención al cliente.</p>	
<p>2.2 <b>ORGANIGRAMA:</b> Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.</p>	
 <pre> graph TD     A[SUPERVISOR DE CONTACT CENTER] --- B[ANALISTA DE CONTACT CENTER]             </pre>	
<b>2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL</b>	
<b>CONTACT CENTER</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar las visitas solicitadas por clientes.</li> <li>- Revisar las órdenes de reclamo ingresadas.</li> <li>- Elaborar informe diario de reporte de llamadas.</li> <li>- Administrar los documentos Internet Banda Ancha y otros los que sean necesarios</li> </ul>	

- Atender y solucionar las consultas de los clientes vía telefónica.
- Recibir llamadas de clientes para presentación de reclamos.
- Realizar cambios de clave servicio Internet Banda Ancha.
- Ingresar al sistema de contratos de banda ancha a los nuevos clientes captados por el área de Ventas.
- Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por su nivel superior.

**OTRAS**

- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

**3. PERFIL DEL CARGO**

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

- Graduado en carreras universitarias en: Ingeniería en Sistemas, Ingeniería en Telecomunicaciones, Ingeniería Comercial, o carreras afines.

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

- **TIEMPO:** De 1 a 2 años en el cargo o en funciones similares.

**CAPACITACIÓN O CONOCIMIENTOS ADICIONALES**

- Servicio al cliente.
- Telemarketing y Comunicación Telefónica.
- Manejo de utilitarios Windows.
- Ley de régimen del sector de telecomunicaciones/agua potable / alcantarillado
- Herramientas de análisis estadístico.

**COMPETENCIAS**

- Organización
- Trabajo bajo presión.
- Toma de decisiones y solución de problemas
- Manejo de Relaciones Interpersonales.
- Sentido de Oportunidad.
- Trabajo en equipo.
- Orientación y responsabilidad por resultados.

**RELACIONES EXTERNAS**

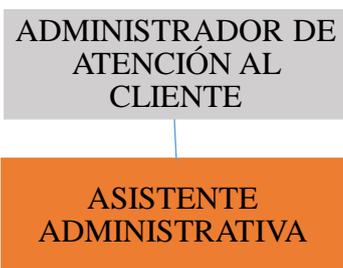
Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
N/A	N/A	N/A

**4. PAUTAS GENERALES**

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ETAPA EP.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Fuente: (ETAPA EP, 2020)

## 6) Asistente Administrativo

 <b>DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES</b> <b>ETAPA EP</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
<b>GERENCIA / SUBGERENCIA:</b>	COMERCIAL
<b>ROL:</b>	EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO Y TECNOLÓGICO
<b>NIVEL:</b>	PROFESIONAL
<b>AREA / DEPARTAMENTO:</b>	GESTIÓN DE CLIENTES
<b>SUPERVISADO POR:</b>	ADMINISTRADOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>2. DESCRIPCION DEL CARGO</b>	
<b>DEFINICION:</b> Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se	
<b>2.1</b> esperan. Responsable por ejercer funciones de apoyo administrativo, elaborar y canalizar comunicaciones, cartas, memorandos, preparar la correspondencia, mantener los archivos y manejar con discreción la información confidencial.	
<b>2.2 ORGANIGRAMA:</b> Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.	
 <pre> graph TD     A[ADMINISTRADOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE] --- B[ASISTENTE ADMINISTRATIVA]             </pre>	
<b>2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL</b>	
<b>APOYO ADMINISTRATIVO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Archivar y organizar toda la información y documentación del departamento.</li> <li>- Receptar y realizar llamadas telefónicas de clientes o usuarios internos y externos.</li> </ul>	

- Manejar la agenda del Administrador de Atención al Cliente.
- Coordinar las reuniones del personal del departamento.
- Realizar las reservaciones para los viajes que tengan que realizar los funcionarios del departamento.
- Elaborar comunicaciones varias: cartas, memos, oficios, faxes, etc.
- Recibir y despachar los documentos del área.
- Velar por la entrega oportuna de proveeduría y la distribución de los materiales al personal del área.
- Asistir al personal del área en los diferentes requerimientos presentados.

**OTRAS**

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

**3. PERFIL DEL CARGO**

**EDUCACIÓN FORMAL**

- Mínimo Bachiller

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

- **TIEMPO:** Mínimo de 0 a 6 años en el cargo o en funciones similares.

**CAPACITACIÓN O CONOCIMIENTOS ADICIONALES**

- Manejo de utilitarios Windows.
- Conocimiento de Secretariado Ejecutivo
- Sistemas informáticos.

**COMPETENCIAS**

- Organización
- Servicio al Cliente
- Trabajo bajo presión.
- Solución de problemas
- Habilidad verbal
- Manejo de Relaciones Interpersonales.
- Sentido de Oportunidad.
- Trabajo en equipo.
- Orientación y responsabilidad por resultados.

**4. PAUTAS GENERALES**

Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ETAPA EP.

Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Fuente: (ETAPA EP, 2020)

## 7) Asistente Administrativo de Contact Center

	<b>DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES</b> <b>ETAPA EP</b>
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION</b>	<p><b>NOMBRE DEL CARGO</b> ASISTENTE DE CONTACT CENTER</p> <p><b>GERENCIA / SUBGERENCIA:</b> GESTIÓN DE CLIENTES</p> <p><b>ROL:</b> EJECUCIÓN DE PROCESOS</p> <p><b>NIVEL:</b> PROFESIONAL</p> <p><b>AREA / DEPARTAMENTO:</b> CONTACT CENTER</p> <p><b>SUPERVISADO POR:</b> SUPERVISOR DE CONTACT CENTER</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> N/A</p>
<b>2. DESCRIPCION DEL CARGO</b>	<p><b>DEFINICION:</b> Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.</p> <p><b>2.1</b> Responsable por brindar atención telefónica a clientes, receptando sus requerimientos, reclamos y consultas, ofreciendo soluciones oportunas y ágiles a las mismas</p> <p><b>2.2 ORGANIGRAMA:</b> Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[SUPERVISOR DE CONTACT CENTER] --- B[ASISTENTE DE CONTACT CENTER]             </pre> </div> <p><b>2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL</b></p> <p><b>ATENCION AL CLIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender y solucionar las consultas de los clientes vía telefónica.</li> <li>- Receptar, ingresar e informar sobre cualquier tipo de inquietud que tenga el cliente referente a los servicios que ofrece la Institución</li> <li>- Brindar asistencia al abonado a partir de la búsqueda en el sistema sobre requerimientos de números telefónicos.</li> <li>- Realizar la transferencia de llamadas internacionales.</li> <li>- Receptar los reclamos de los clientes y canalizar los mismos al área respectiva.</li> </ul>

- Informar acerca de promociones y nuevos servicios de la Empresa.
- Notificar a los clientes y al jefe inmediato, sobre las soluciones a los reclamos realizados.
- Reportar novedades y solicitar mejoras en los procesos de atención a clientes.
- Cumplir con la meta diaria de llamadas.

**OTROS**

- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

**3. PERFIL DEL CARGO**

**EDUCACIÓN FORMAL**

- Bachiller o Cursando carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Ingeniería de Marketing o carreras afines.

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

- **TIEMPO:** Mínimo 1 año en el cargo o en funciones similares.

**CAPACITACIÓN O CONOCIMIENTOS ADICIONALES**

- Servicio al cliente.
- Telemarketing y Comunicación Telefónica.
- Manejo de utilitarios Windows.
- Ley de régimen del sector de telecomunicaciones/agua potable / alcantarillado
- Herramientas de análisis estadístico.

**COMPETENCIAS**

- Organización
- Trabajo bajo presión.
- Toma de decisiones y solución de problemas
- Habilidad verbal
- Manejo de Relaciones Interpersonales.
- Sentido de Oportunidad.
- Trabajo en equipo.
- Orientación y responsabilidad por resultados.

**RELACIONES EXTERNAS**

<b>Se relaciona con</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Motivo</b>
Clientes	Diario	Atención de requerimientos, servicio al cliente y transferencia de llamadas.

#### **4. PAUTAS GENERALES**

Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de  
- ETAPA EP.

Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los  
- procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Fuente: (ETAPA EP, 2020)

## 8) Telefonista

 <b>DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES</b> <b>ETAPA EP</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	TELEFONISTA
<b>GERENCIA / SUBGERENCIA:</b>	GESTION DE CLIENTES
<b>ROL:</b>	EJECUCIÓN DE PROCESOS
<b>NIVEL:</b>	APOYO
<b>AREA / DEPARTAMENTO:</b>	CONTACT CENTER
<b>SUPERVISADO POR:</b>	SUPERVISOR DE CONTACT CENTER
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>2. DESCRIPCION DEL CARGO</b>	
<b>2.1 DEFINICION:</b>	Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.  Responsable por atender las inquietudes de las personas vía telefónica. También es responsable por direccionar las llamadas a los diferentes departamentos.
<b>2.2 ORGANIGRAMA:</b>	Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.   <pre>graph TD; A[SUPERVISOR DE CONTACT CENTER] --- B[TELEFONISTA]</pre>
<b>2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL</b>	
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Recepar llamadas telefónicas de los clientes Internos y Externos.</li><li>- Direccionar las llamadas telefónicas a los diferentes Departamentos de la Empresa.</li><li>- Brindar un servicio oportuno a los clientes internos y externos.</li></ul>	

**OTROS**

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

**3. PERFIL DEL CARGO****EDUCACION FORMAL**

- Mínimo Bachiller.

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

- TIEMPO: Mínimo 1 a 2 años en el cargo o en funciones similares.

**CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES**

- Manejo de central telefónica.

**COMPETENCIAS**

- Organización
- Habilidad verbal
- Manejo de Relaciones Interpersonales.
- Servicio al Cliente

**RELACIONES EXTERNAS**

<b>Se relaciona con</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Motivo</b>
Clientes	Diaria	Resolver inquietudes

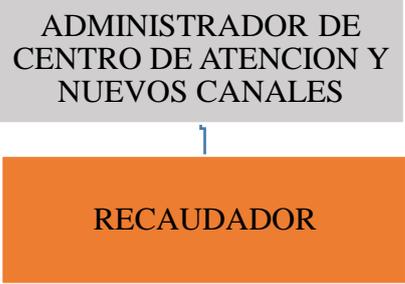
**4. PAUTAS GENERALES**

Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ETAPA EP.

Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Fuente: (ETAPA EP, 2020)

## 9) Recaudador

 <b>DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES</b> <b>ETAPA EP</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	RECAUDADOR
<b>GERENCIA / SUBGERENCIA:</b>	SERVICIO AL CLIENTE
<b>ROL:</b>	EJECUCIÓN DE PROCESOS
<b>NIVEL:</b>	NO PROFESIONAL
<b>AREA / DEPARTAMENTO:</b>	CENTROS ATENCIÓN Y NUEVOS CANALES
<b>SUPERVISADO POR:</b>	ADMINISTRADOR CENTROS ATENCIÓN Y NUEVOS CANALES ASISTENTE DE TESORERIA
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>2. DESCRIPCION DEL CARGO</b>	
<b>2.1 DEFINICION:</b>	Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan. Responsable de la atención a los clientes para la recaudación de valores de los servicios prestados por la Empresa, a través de los locales propios que dispone ETAPA. Es responsable también de cumplir los procedimientos de control instaurados para la efectiva administración y custodia de recursos que ingresan por los diferentes canales y medios de pago de la Empresa.
<b>2.2 ORGANIGRAMA:</b>	Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.
	 <pre> graph TD     A[ADMINISTRADOR DE CENTRO DE ATENCION Y NUEVOS CANALES] --&gt; B[RECAUDADOR]           </pre>
<b>2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL</b>	
	<b>TESORERÍA – SECCION RECAUDACION</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender a los clientes de ETAPA EP para la recaudación de valores de todos los servicios prestados por la Empresa.</li> <li>- Proporcionar información a los clientes, relacionada a la recaudación y deudas pendientes.</li> </ul>

- Atender rotativamente a clientes entre los diferentes locales que dispone la Empresa, en los turnos establecidos para el efecto.
- Generar los respectivos reportes o catastros de la recaudación de manera diaria o en períodos que se establezcan.
- Preparar y documentar los depósitos diarios, producto de la recaudación.
- Cumplir la normativa legal vigente en relación a procesos de control, normas de seguridad, etc.
- Prestar la colaboración necesaria para efectuar los procesos de arquezos de caja, auditorías, etc.
- Remplazar a sus compañeros en sus funciones, cuando exista la necesidad Institucional.
- Prestar su colaboración para procesos de capacitación a personal del área.
- Demás actividades relacionadas al área de recaudación de la Empresa, establecidas por las autoridades de la Empresa.

**OTROS**

- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.
- Atender a consultas internas o externas afines a la gestión de Tesorería.

**3. PERFIL DEL CARGO**

**EDUCACION FORMAL**

- Bachiller, no se requiere título técnico o de tercer nivel

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

- TIEMPO: De 0 a 6 meses en funciones similares

**CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES**

- Utilitarios de Windows
- Marco Normativo
- Sistema Informático para la Recaudación de Valores
- Políticas Institucionales
- Manejo de equipos informáticos y electrónicos a su cargo

**COMPETENCIAS**

- Organización
- Trabajo bajo presión.
- Solución de problemas
- Habilidad verbal
- Manejo de Relaciones Interpersonales.
- Sentido de Oportunidad.
- Trabajo en equipo.
- Orientación y responsabilidad por resultados.

**RELACIONES EXTERNAS**

<b>Se relaciona con</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Motivo</b>
Cientes externos	Diaria	Atención en el proceso de recaudación y requerimientos de consultas
Cientes internos	Frecuente	Atención de requerimientos y consultas. Proporcionar información solicitada.

**4. PAUTAS GENERALES**

Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ETAPA EP.

Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Fuente: (ETAPA EP, 2020)

## 10) Asistente de Atención al Cliente y Post Venta

 <b>DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES</b> <b>ETAPA EP</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	ASISTENTE DE ATENCION AL CLIENTE Y POST VENTA
<b>GERENCIA / SUBGERENCIA:</b>	GESTIÓN DE CLIENTES
<b>ROL:</b>	EJECUCIÓN DE PROCESOS
<b>NIVEL:</b>	NO PROFESIONAL
<b>AREA / DEPARTAMENTO:</b>	ATENCION AL CLIENTE Y POST VENTA
<b>SUPERVISADO POR:</b>	SUPERVISOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y POST VENTA
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>2. DESCRIPCION DEL CARGO</b>	
<b>2.1 DEFINICION:</b>	Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan. Responsable por ser portador directo de los servicios que brinda la Institución y satisfacer en forma personalizada e integral las necesidades del cliente. Responsable por receptor los reclamos de los clientes, darles el seguimiento respectivo a los mismos y brindar soporte en procesos comerciales, de acuerdo a los tiempos de respuesta establecidos para el efecto
<b>2.2 ORGANIGRAMA:</b>	Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.
	<div style="text-align: center;"> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 80%;">           SUPERVISOR DE ATENCION AL CLIENTE Y POST VENTA         </div> <div style="margin: 5px 0 auto; width: 10px;"> </div> <div style="background-color: #e67e22; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 80%;">           ASISTENTE DE ATENCION AL CLIENTE Y POST VENTA         </div> </div>
<b>2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL</b>	
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receptar y coordinar con las diferentes áreas la solución de problemas presentados por los abonados en los diferentes servicios.</li> </ul>	

- Realizar las solicitudes de servicio.
- Emitir los pagos de servicio de solicitud.
- Emitir los contratos de servicio.
- Atender a los clientes que se acercan a presentar algún tipo de reclamo o requerimiento.
- Canalizar correctamente los reclamos y/o requerimientos presentados por los clientes.
- Monitorear diariamente el sistema con el objetivo de identificar las actividades pendientes por realizar.
- Comunicar telefónicamente al cliente la respuesta a su reclamo y/o requerimiento.
- Analizar la respuesta para el cliente asegurando que dicha respuesta satisfaga los reclamos o requerimientos de dicho cliente.

#### **LOCUTORIOS**

- Realizar los cobros a usuarios por el uso de cabinas telefónicas.
- Efectuar el debido cierre de cajas diario.
- Manejar el sistema de turnos de cabinas telefónicas e Internet.

#### **SERVICIO POST VENTA**

- Dar seguimiento a los reclamos diarios de clientes.
- Ingresar menú de reclamos diarios.
- Recibir los reclamos pendientes de Atención al Cliente para la búsqueda de soluciones.
- Coordinar con las diferentes áreas involucradas las posibles soluciones de los clientes.
- Garantizar la satisfacción de los clientes en los servicios de agua potable, internet banda ancha, telefonía, internet CDMA.
- Generar listado de órdenes de trabajo de reclamos.
- Generar reporte mensual de reclamos ingresados al sistema.
- Brindar soporte técnico y asesoría comercial a clientes.

#### **OTROS**

- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

### **3. PERFIL DEL CARGO**

#### **EDUCACION FORMAL**

- Nivel: Secundaria
- Título: Bachiller o Cursando carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, Ingeniería de Marketing o carreras afines.

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

- TIEMPO: Mínimo de 1 año en el cargo o en funciones similares.

**CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES**

- Servicio al Cliente.
- Telemarketing y Comunicación Telefónica.
- Manejo de utilitarios Windows.
- Ley de régimen del sector de telecomunicaciones / agua potable / alcantarillado
- Herramientas de análisis estadístico.
- Estrategias de retención y fidelización de clientes.

**COMPETENCIAS**

- Organización
- Trabajo bajo presión.
- Toma de decisiones y solución de problemas
- Habilidad verbal
- Manejo de Relaciones Interpersonales.
- Sentido de Oportunidad.
- Trabajo en equipo.
- Orientación y responsabilidad por resultados.

**RELACIONES EXTERNAS**

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Clientes externos	Diaria	Solución de inconvenientes.

**4. PAUTAS GENERALES**

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ETAPA EP.  
Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los
- procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Fuente: (ETAPA EP, 2020)

## 11) Asistente de Atención al Cliente

 DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES ETAPA EP	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	ASISTENTE DE ATENCION AL CLIENTE
<b>GERENCIA / SUBGERENCIA:</b>	SERVICIO AL CLIENTE
<b>ROL:</b>	ADMINISTRATIVO
<b>NIVEL:</b>	NO PROFESIONAL
<b>AREA / DEPARTAMENTO:</b>	CENTRO DE ATENCION Y NUEVOS CANALES
<b>SUPERVISADO POR:</b>	SUPERVISOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y POST VENTA
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>2. DESCRIPCION DEL CARGO</b>	
<b>2.1 DEFINICION:</b>	Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.  Responsable por atender los requerimientos de los usuarios en función a los productos y servicios que brinda la empresa, realizando el cobro, y dando atención a las inquietudes, solicitudes o reclamos presentados. Es responsable además por la comercialización de los productos que brinda la empresa.
<b>2.2 ORGANIGRAMA:</b>	Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.   <pre>graph TD; A[ASISTENTE DE ATENCION AL CLIENTE] --- B[SUPERVISOR DE ATENCION AL CLIENTE Y POST VENTA];</pre>
<b>2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL</b>	
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	
- Dar atención e ingresar en el sistema los requerimientos y reclamos presentados por los clientes	

- Generar órdenes de pago, y demás documentación requerida por el cliente, de los servicios solicitados.
- Realizar el cobro de valores por los servicios que brinda la empresa, además de impuesto, tasas y otros rubros relacionados con el GAD Municipal
- Realizar el cuadro y entrega de dinero recaudado.
- Coordinar con el área respectiva, las solicitudes gestionadas por los clientes
- Informar sobre requisitos de servicios y productos que brinda la empresa
- Realizar reporte de la gestión realizada en el punto de venta.
- Ejecutar las demás actividades solicitadas por el nivel superior
- Realizar las solicitudes del servicio.
- Canalizar los reclamos y/o requerimientos presentados por los clientes.
- Comunicar telefónicamente al cliente la respuesta a su reclamo y/o requerimiento.

### **SERVICIO DE ASESORAMIENTO Y VENTA**

- Realizar la comercialización de los productos y servicios que oferta la Empresa.
- Elaborar y gestionar las solicitudes de servicio, contratos y demás documentación generada en el proceso de venta.
- Coordinar con las áreas correspondientes para el proceso de cierre de venta
- Recopilar todos los documentos o requisitos necesarios para la adquisición de los productos que brinda la empresa

### **SERVICIO POST VENTA**

- Realizar el ingreso de reclamos
- Recibir los reclamos pendientes de Atención al Cliente para la búsqueda de solución
- Coordinar con las diferentes áreas involucradas las posibles soluciones de los clientes.
- Satisfacer las necesidades de los clientes en los servicios de agua potable, internet banda ancha, telefonía, internet CDMA
- Realizar la cancelación de los servicios
- Realizar las gestiones relacionadas con la fidelización (retención) de clientes, en aplicación de las políticas establecidas para el efecto
- Generar listados de órdenes de trabajo de reclamos
- Generar reportes mensuales de reclamos ingresados al sistema

### **OTRAS**

- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

### **3. PERFIL DEL CARGO**

#### **EDUCACION FORMAL**

- Nivel: Secundaria
- Título: Bachiller

#### **EXPERIENCIA REQUERIDA**

- TIEMPO: Mínimo 1 año en el cargo o en funciones similares.

#### **CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES**

- Servicio al Cliente.
- Manejo de utilitarios Windows.

#### **COMPETENCIAS**

- Organización
- Trabajo bajo presión.
- Toma de decisiones y solución de problemas
- Habilidad verbal
- Manejo de Relaciones Interpersonales.
- Sentido de Oportunidad.
- Trabajo en equipo.
- Orientación y responsabilidad por resultados.

#### **RELACIONES EXTERNAS**

<b>Se relaciona con</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Motivo</b>
Clientes	Diaria	Atención y solución de inconvenientes al usuario

### **4. PAUTAS GENERALES**

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ETAPA EP.

- Realiza tareas normales de su área y de la empresa en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Fuente: (ETAPA EP, 2020)

## 12) Asistente de Contact Center

 DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES ETAPA EP	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	ASISTENTE DE CONTACT CENTER
<b>GERENCIA / SUBGERENCIA:</b>	SERVICIO AL CLIENTE
<b>ROL:</b>	EJECUCIÓN DE PROCESOS
<b>NIVEL:</b>	NO PROFESIONAL
<b>AREA / DEPARTAMENTO:</b>	CENTROS DE ATENCIÓN Y NUEVOS CANALES - CONTACT CENTER
<b>SUPERVISADO POR:</b>	SUPERVISOR DE CONTACT CENTER
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>2. DESCRIPCION DEL CARGO</b>	
<b>2.1 DEFINICION:</b> Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan. Atender y receptor los requerimientos e información de los clientes y dar respuesta a sus requerimientos y solicitudes, apoyar y guiar en el proceso técnico para reestablecer el servicio contratado por el cliente.	
<b>2.2 ORGANIGRAMA:</b> Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.	
 <pre>graph TD; A[SUPERVISOR DE CONTACT CENTER] --&gt; B[ASISTENTE DE CONTACT CENTER];</pre>	
<b>2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL</b>	
<b>ATENCION AL CLIENTE</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Configura equipos, con el cliente.</li><li>- Comprueba el servicio, realiza pruebas con el cliente.</li><li>- Revisa último reporte técnico, estado del equipo y/o servidor para determinar el daño.</li></ul>	

- Guía en la revisión física de conexiones internas.
- Ingresa de manera remota para configurar, cambiar los parámetros requeridos por la empresa.
- Configura, cambia claves en los equipos.
- Gestiona los reclamos ingresados a través de redes sociales, chat, mail, llamadas, centros de atención al cliente y cualquier otro medio por el que se comunique el cliente.
- Guía en la configuración de los servicios que requiere el cliente para poder acceder a los servicios de la empresa.
- Revisa el historial de reportes para verificar si presenta problemas frecuentes.
- Atiende al cliente por cualquier medio cuando este presenta problemas con el servicio o requiere algún tipo de información.
- Ingresa órdenes para visita técnica.
- Notifica la falta de atención en las órdenes escaladas.
- Configura parámetros de acuerdo al plan contratado.
- Verifica con los datos del cliente si el servicio está activo.
- Envía reportes de las órdenes escaladas a planta externa.
- Ingresa los datos en el sistema genera una orden de reclamo si se ha presentado algún daño o falta de servicio.
- Informa si existen inconvenientes en los servicios en ese momento.
- Facilita información sobre solicitudes o reclamo ingresados con anterioridad.
- Entrega a los clientes los datos solicitados sobre los servicios dispone.
- Entrega información de clientes y empresas que tienen registrada su información en el sistema
- Envía correos a las personas responsables de las distintas áreas informando que existen órdenes pendientes.
- Explica requisitos para la obtención de los servicios que requiera el cliente.
- Recapta la llamada del cliente solicitando la información del problema presentado.
- Indica en qué área o agencia puede tramitar y solicitar el servicio.
- Informa en que tiempo será atendido su reclamo.
- Notifica al área pertinente sobre problemas generales que presenta el servicio.
- Recapta los requerimientos de los clientes de cualquier otro servicio que no sea tipo técnico en el caso de así lo requiera las necesidades de la empresa.
- Atiende a los clientes en idioma inglés en caso de así requerirlo.
- Realiza encuestas requeridas por la empresa.
- Notifica a los clientes por cualquier medio que cuente la empresa respecto a promociones, cortes de servicio, problemas con el servicio, cobros de cartera vencida y cualquier otro aspecto referente a los servicios que brinda la empresa. Así como venta en línea de productos que brinda la Empresa.

- Ejecuta las demás actividades asignadas por su jefe inmediato.  
Colabora en los procesos de inducción o re inducción del personal asignado
- al área a la cual pertenece, en temas relacionados al área de conocimiento y experiencia del puesto que desempeña, cuando le sea requerido.
- Realiza requerimientos sobre materiales, insumos y demás necesidades para el desempeño de sus actividades.
- Todas las demás actividades solicitadas por su jefe inmediato.

**OTROS**

- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

**3. PERFIL DEL CARGO**

**EDUCACION FORMAL**

- **Nivel:** Secundaria  
**Título:** Bachiller o Cursando carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Ingeniería de Marketing o carreras afines.

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

- **TIEMPO:** Mínimo 1 año en funciones afines de Atención al Cliente.

**CAPACITACIÓN O CONOCIMIENTOS ADICIONALES**

- Servicio al cliente.
- Informática
- Manejo de utilitarios Windows.
- Inglés

**COMPETENCIAS**

- Organización
- Trabajo bajo presión.
- Toma de decisiones y solución de problemas
- Habilidad verbal
- Manejo de Relaciones Interpersonales.
- Sentido de Oportunidad.
- Trabajo en equipo.
- Orientación y responsabilidad por resultados.

**RELACIONES EXTERNAS**

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Clientes	Diario	Atención de requerimientos, servicio al cliente y transferencia de llamadas.

#### **4. PAUTAS GENERALES**

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ETAPA EP.

- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Fuente: (ETAPA EP, 2020)

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se puede decir que las descripciones de los cargos están construidas en base a las necesidades del área, así como de la empresa, mencionando además que las funciones de las personas que pertenecen al departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales, están orientadas al servicio, atención, soporte y gestión a los clientes externos de ETAPA EP; las responsabilidades de cada cargo se asignan según su nivel jerárquico y lo encomendado por el jefe inmediato de acuerdo a las tareas establecidas por el perfil, así como, es necesario señalar que cada descriptivo de cargo exige un nivel de formación, experiencia, habilidades y aptitudes de acuerdo a la complejidad de este, por lo que es necesario disponer de un proceso de dotación que contemple los requerimientos de todos los puestos de trabajo.

## **2.2 Diagnóstico del proceso de dotación actual.**

Con la finalidad de determinar el método del proceso de dotación de personal que ETAPA EP aplica en la actualidad, es necesario construir una herramienta de diagnóstico adecuada, que se aplique tanto a los responsables del proceso como al jefe del área requirente, para lo cual se ha estructurado una encuesta en base a los veinte pasos del proceso de selección de personal de Martha Alles. Con la información obtenida de esta encuesta, se diagnostica el proceso aplicado y las herramientas utilizadas actualmente en la empresa al seleccionar el candidato para ocupar una vacante, así como se aprovecha de esta información para sustentar y proponer el rediseño del proceso de dotación, considerando las oportunidades de mejora identificadas.

### **2.2.1 Herramienta de diagnóstico de la situación actual del proceso de dotación en ETAPA EP**

A continuación, se muestra el formato de la encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal, levantada en función de los 20 pasos de selección de personal de Martha Alles:



**Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable,  
Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP.**

**Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal**

**Marcar la respuesta que aplique**

<b>1)</b>	<b>¿Se realiza un análisis previo para identificar la necesidad de cubrir una vacante?</b>			
	a) Siempre			
	b) Nunca			
	c) A veces			
	Si su respuesta es NUNCA siga con la pregunta 3			
<b>2)</b>	<b>¿Cómo se identifica la necesidad de cubrir una vacante en el área?</b>			
<b>3)</b>	<b>¿Es necesario sustentar ante la Gerencia General o la Subgerencia de Gestión de Talento Humano la necesidad de cubrir una vacante?</b>			
	a) Siempre			
	b) Nunca			
	c) A veces			
	Si su respuesta es NUNCA siga con la pregunta 5			
<b>4)</b>	<b>¿Cómo se sustenta la decisión de cubrir una vacante en el área?</b>			
<b>5)</b>	<b>¿Existe un método establecido para informar sobre el requerimiento de cubrir una vacante?</b>			
	a) Sí			
	b) No			
	Si su respuesta es NO siga con la pregunta 7			

6)	<b>Explique cómo se emite (área requirente) /se recibe (área de talento humano) el requerimiento de personal.</b>		
7)	<b>¿Qué aspectos deben ser considerados al momento de analizar el descriptivo del cargo vacante?</b>		
	a) Que exista la partida presupuestaria del cargo		
	b) La similitud de funciones con un cargo diferente		
	c) La justificación de la necesidad de cubrir la vacante		
	d) Todas las anteriores		
	e) Otros (explique):		
8)	<b>¿Considera usted que la información analizada del descriptivo del cargo es relevante al momento de seleccionar a un candidato?</b>		
	a) Siempre		
	b) Nunca		
	c) A veces		
	Si su respuesta es NUNCA siga con la pregunta 10		
9)	<b>¿Cómo la información del descriptivo del cargo vacante, es de utilidad para seleccionar a un candidato?</b>		
10)	<b>Para cubrir un cargo vacante ¿Se considera a la fuerza laborar interna?</b>		
	a) Siempre		
	b) Nunca		
	c) A veces		
	Si su respuesta es NUNCA siga con la pregunta 12		
11)	<b>¿Cómo se identifican el o los perfiles internos que pueden cumplir con los requisitos de la vacante?</b>		

<b>12)</b>	<b>¿Qué se debe considerar al elegir el método de selección interno?</b>		
	a) Existencia de candidatos en la fuerza laboral interna		
	b) Importancia de generar motivación en el personal por medio de promoción		
	c) Optimizar los recursos de la empresa		
	d) Todas las anteriores		
	e) Otros (explique):		
<b>13)</b>	<b>¿Qué se debe considerar al elegir el método de selección externo?</b>		
	a) Importancia de la renovación del recurso humano en la empresa		
	b) Ausencia de candidatos en la fuerza laboral interna		
	c) Necesidad de seleccionar a un especialista por la complejidad del perfil		
	d) Todas las anteriores		
	e) Otros (explique):		
<b>14)</b>	<b>¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento externos que se consideran?</b>		
	a) Selección por medio de convocatorias para concurso externo		
	b) Consulta de base de datos de hojas de vida receptadas en la empresa		
	c) Contratación de consultorías		
	d) Todas las anteriores		
	e) Otros (explique):		
<b>15)</b>	<b>¿Cómo se establecen las fuentes de reclutamiento externo?</b>		

16)	<b>De acuerdo a lo establecido en las normativas internas, ¿se cumplen con los principios de legalidad, transparencia, credibilidad, igualdad y difusión al recibir las carpetas de los postulantes?</b>		
	a) Siempre		
	b) Nunca		
	c) A veces		
	Si su respuesta es NUNCA siga con la pregunta 18		
17)	<b>¿De qué forma se garantiza el cumplimiento de los principios antes mencionados?</b>		
18)	<b>¿Cuál es el método utilizado para el descarte para los candidatos cuyos perfiles no se apeguen a lo requerido por el cargo?</b>		
	a) Entrevistas		
	b) Análisis de similitud de lo requerido por el cargo versus la información presentada por el candidato		
	c) Evaluaciones psicológicas, físicas, de conocimiento y comportamiento.		
	d) Todas las anteriores		
	e) Otros (explique):		
19)	<b>Después de socializar el descriptivo del cargo vacante a los candidatos, ¿Cómo se mide la idoneidad de estos para cubrirlo?</b>		
	a) Entrevistas		
	b) Evaluación de la hoja de vida presentada por el candidato		
	c) Cumplimiento de los requisitos del descriptivo del cargo		
	d) Todas las anteriores		
	e) Otros (explique):		
20)	<b>¿Qué herramienta o herramientas se utilizan para evaluar, corroborar y/o validar la información presentada en la hoja de vida por los postulantes?</b>		
	a) Referencias laborales y personales		

	b) Consulta de información en los entes competentes (Ministerio de Educación, SENECYT, Ministerio de Gobierno, Ministerio del Trabajo, etc.)		
	c) Evaluaciones psicológicas, físicas, de conocimiento y comportamiento.		
	d) Todas las anteriores		
	e) Otros (explique):		
<b>21)</b>	<b>¿Se presenta de manera formal a los candidatos finalistas del proceso?</b>		
	a) Sí		
	b) No		
	Si su respuesta es NO siga con la pregunta 23		
<b>22)</b>	<b>¿Cómo sustenta el área de talento humano la elección de finalistas?</b>		
<b>23)</b>	<b>¿Cómo se presenta al área requirente los finalistas elegidos por el área de Talento Humano?</b>		
	a) Informe por parte del área de Talento Humano		
	b) Envío de hojas de vida a través de medios de comunicación interna (correo electrónico, llamada telefónica, etc.)		
	c) Verbalmente		
	d) Todas las anteriores		
	e) Otros (explique):		
<b>24)</b>	<b>¿Qué rol cumple el área requirente en la selección del candidato para cubrir la vacante?</b>		
	a) Cliente interno (solicitante)		
	b) Seleccionador final del candidato		
	c) Otros (explique):		
<b>25)</b>	<b>¿Se socializa las condiciones de la oferta de empleo al postulante seleccionado?</b>		
	a) Siempre		

	b) Nunca		
	c) A veces		
	Si su respuesta es NUNCA siga con la pregunta 27		
26)	<b>¿En qué casos, o de qué manera se socializa las condiciones de la oferta de empleo al postulante seleccionado?</b>		
27)	<b>¿Qué procedimiento se sigue para legalizar la oferta de empleo entre la empresa y el candidato seleccionado?</b>		
	a) Celebración del contrato		
	b) Generación de un acuerdo verbal entre las partes		
	c) Ninguno		
	d) Otros (Explique):		
28)	<b>¿Existe un procedimiento para socializar el resultado del proceso de selección a los involucrados?</b>		
	a) Sí		
	b) No		
	Si su respuesta es NO siga con la pregunta 30		
29)	<b>¿Qué procedimiento se sigue para comunicar el resultado del proceso de selección a los involucrados?</b>		
30)	<b>¿Qué procesos y/o requisitos debe cumplir el candidato seleccionado para ser admitido en la empresa?</b>		
	a) Entrega de copias de documentos que contengan información personal		
	b) Entrega de exámenes médicos		
	c) Entrega de documentos exigidos por los entes reguladores		
	d) Todos		
	e) Ninguno		

	f) Otros (explique)		
31)	<b>¿Se realiza un proceso de inducción al candidato seleccionado?</b>		
	a) Siempre		
	b) Nunca		
	c) A veces		
	Si su respuesta es Nunca, la encuesta ha finalizado.		
32)	<b>¿Quién es el responsable a cargo de este proceso?</b>		
	a) La Subgerencia de Gestión de Talento Humano		
	b) El área requirente		
	c) Ambos		
33)	<b>¿Qué actividades se realizan para inducir al candidato seleccionado en la empresa y puesto de trabajo?</b>		

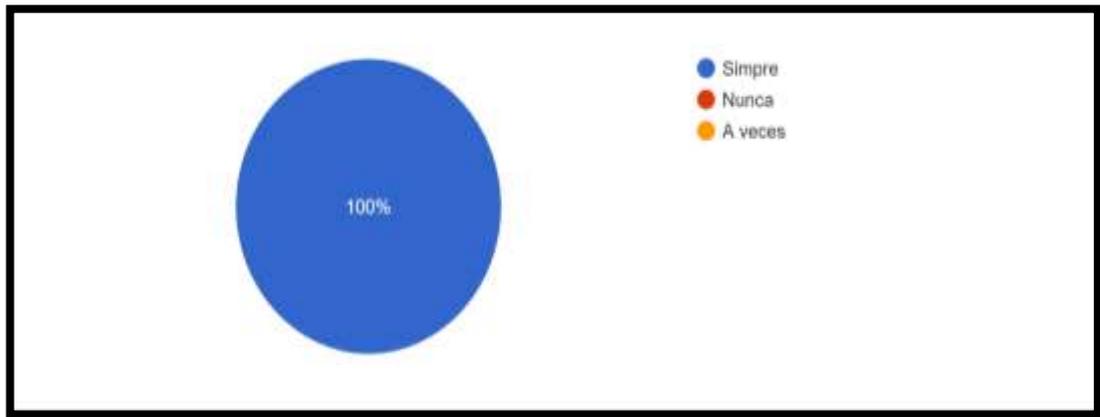
**Fuente:** (CUENCA & MALO, 2020)

### **2.2.2 Interpretación y análisis de la información obtenida de la herramienta de diagnóstico para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales.**

Después de realizar la encuesta al personal responsable de llevar a cabo el proceso de selección en esta área, se procede a interpretar cada una de las preguntas de acuerdo a la información obtenida:

#### **Pregunta 1: ¿Se realiza un análisis previo para identificar la necesidad de cubrir una vacante?**

Gráfico 1 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 1: ¿Se realiza un análisis previo para identificar la necesidad de cubrir una vacante?



**Fuente:** (CUENCA & MALO, 2020)

El 100% de los encuestados señalan que es preciso justificar la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, es decir identificar la razón por la cual se generó una vacante y sustentar las razones por las cuales ésta debería ser cubierta nuevamente, para que, en base a un informe, el Gerente General autorice el inicio del proceso.

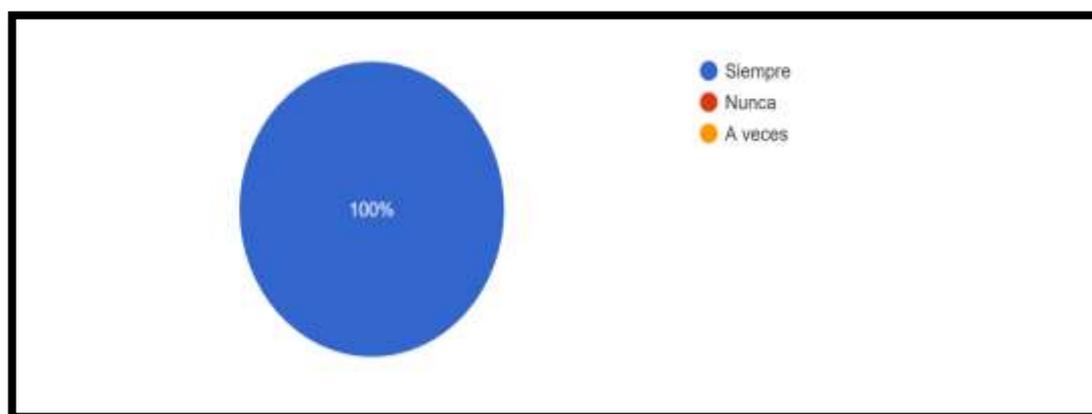
**Pregunta 2: ¿Cómo se identifica la necesidad de cubrir una vacante en el área?**

Al ser una pregunta abierta, a continuación, se exponen los criterios de cada encuestado:

- Renuncia, Ganador de Concurso, Jubilación, Fallecimiento de Personal.
- La necesidad se identifica al momento de no contar con la cantidad de personal adecuado para cubrir todos los puestos de trabajo en locales y en turnos de rotación.
- Son las áreas requirentes las que presentan la solicitud debidamente sustentada con Informe Técnico.

**Pregunta 3: ¿Es necesario sustentar ante la Gerencia General o la Subgerencia de Gestión de Talento Humano la necesidad de cubrir una vacante?**

Gráfico 2 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 3: ¿Es necesario sustentar ante la Gerencia General o la Subgerencia de Gestión de Talento Humano la necesidad de cubrir una vacante?



**Fuente:** (CUENCA & MALO, 2020)

El 100% de los encuestados indican que, con la finalidad de iniciar cualquier proceso de dotación tanto en el área requirente, así como en toda la empresa, es indispensable contar con la autorización del Gerente General, quien en calidad de máxima autoridad emite su criterio con respecto a la necesidad o no de cubrir una vacante.

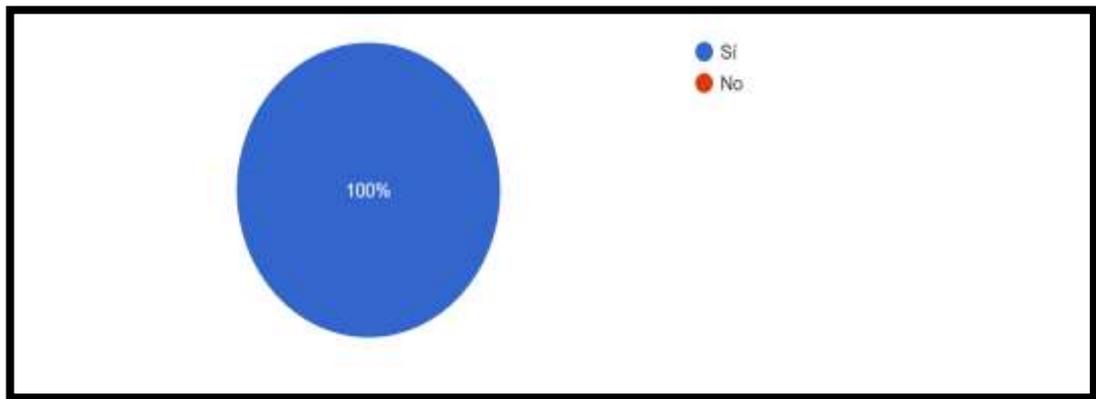
**Pregunta 4: ¿Cómo se sustenta la decisión de cubrir una vacante en el área?**

Al ser una pregunta abierta, a continuación, se exponen los criterios de cada encuestado:

- Mediante Informe Técnico.
- Se emite un informe exponiendo la necesidad y solicitando la autorización y proceso de selección en base a las funciones a desempeñar.
- Mediante Informes Técnicos.

**Pregunta 5: ¿Existe un método establecido para informar sobre el requerimiento de cubrir una vacante?**

Gráfico 3 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 5: ¿Existe un método establecido para informar sobre el requerimiento de cubrir una vacante?



**Fuente:** (CUENCA & MALO, 2020)

El 100% de los encuestados indican que se debe seguir un procedimiento establecido para comunicar la necesidad de cubrir una vacante; expresan además que este procedimiento se realiza mediante un informe que emite la Subgerencia de Gestión de Talento Humano con sus adjuntos como son: el formato de requerimiento y la certificación presupuestaria.

**Pregunta 6: Explique cómo se emite (área requirente) /se recibe (área de talento humano) el requerimiento de personal.**

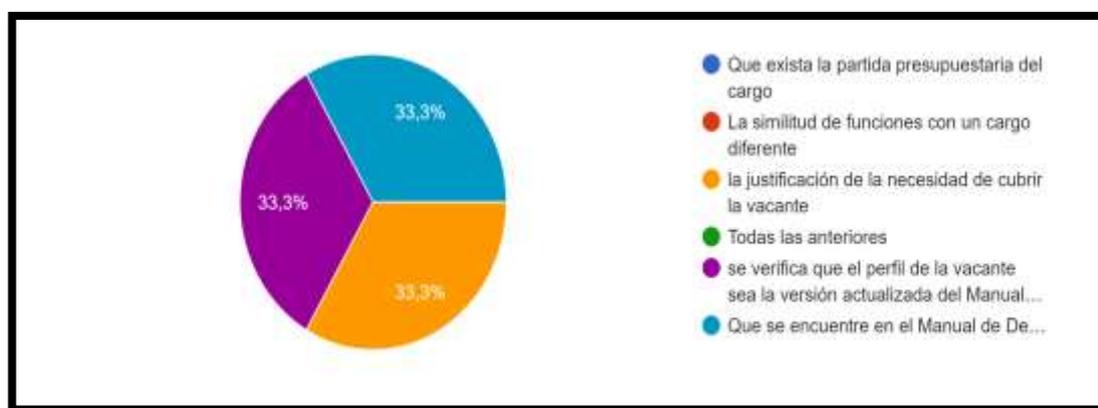
Al ser una pregunta abierta, a continuación, se exponen los criterios de cada encuestado:

El área requirente emite un memorando interno en el cual se exponen las razones por las cuales un determinado cargo necesita ser cubierto, adjuntando el formato de requerimiento de personal el cual contiene información como el nombre del área, impacto económico mensual y anual del sueldo, etc.

Con esta información el área de talento humano procede a solicitar la certificación presupuestaria al área financiera, así como la autorización a la Gerencia General.

**Pregunta 7: ¿Qué aspectos deben ser considerados al momento de analizar el descriptivo del cargo vacante?**

Gráfico 4 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 7: ¿Qué aspectos deben ser considerados al momento de analizar el descriptivo del cargo vacante?



**Fuente:** (CUENCA & MALO, 2020)

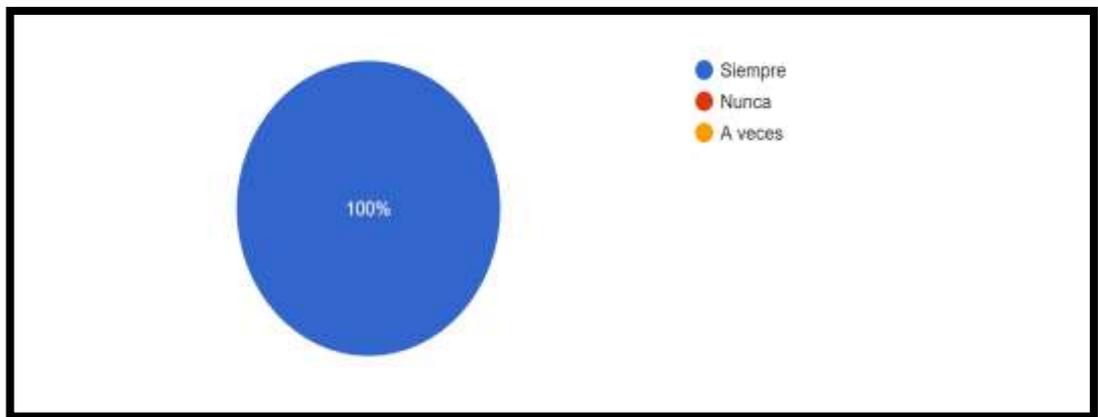
El 33,3% de los encuestados indica que para analizar el descriptivo del cargo para el cual se genera la vacante, es necesario validar su vigencia y/o existencia en el manual de funciones de la empresa.

Otro 33,3% del personal encuestado, expresa que es necesario verificar que la versión del perfil en cuestión sea el adecuado, es decir que sus funciones y descripción estén actualizados acorde a las necesidades institucionales de la empresa.

Sin embargo, el 33,3% restante indica que para analizar el descriptivo del cargo vacante, es necesario contar con el respaldo adecuado para justificar la ejecución de un proceso de dotación, en otras palabras, garantizar la necesidad de que una persona ocupe el puesto de trabajo disponible.

**Pregunta 8: ¿Considera usted que la información analizada del descriptivo del cargo es relevante al momento de seleccionar a un candidato?**

Gráfico 5 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 8: ¿Considera usted que la información analizada del descriptivo del cargo es relevante al momento de seleccionar a un candidato?



**Fuente:** (CUENCA & MALO, 2020)

El 100% de los encuestados indica que la información analizada en el descriptivo no solo es relevante, sino que es el punto de partida para seleccionar al mejor candidato; el manual de funciones de la empresa es la herramienta que permite a los responsables del proceso de dotación, elegir al mejor candidato a través de una comparación entre el perfil del cargo y los currículos presentados.

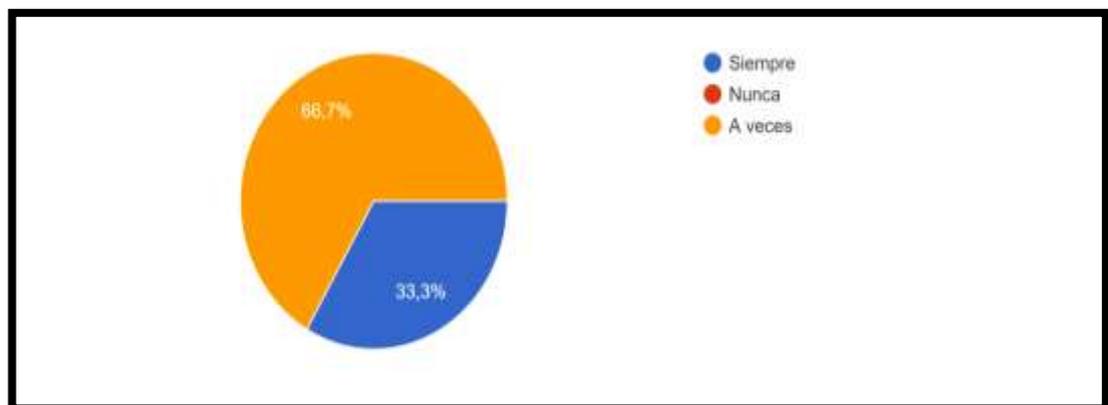
**Pregunta 9: ¿Cómo la información del descriptivo del cargo vacante, es de utilidad para seleccionar a un candidato?**

Al ser una pregunta abierta, a continuación, se exponen los criterios de cada encuestado:

- Nos proporciona información relevante sobre las actividades que debe realizar, experiencia, formación, competencias, conocimientos, horarios de trabajo, salario, capacitación; una vez que se verifica el perfil se realiza una validación con la hoja de vida del postulante.
- Con el descriptivo se analiza las capacidades, preparación actitud y aptitud del participante.
- Para validar si cumple la Evaluación de la Competencia, Formación, Capacitación y Experiencia, necesarios para ocupar el cargo.

**Pregunta 10: Para cubrir un cargo vacante ¿Se considera a la fuerza laboral interna?**

Gráfico 6 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 10: Para cubrir un cargo vacante ¿Se considera a la fuerza laboral interna?



**Fuente:** (CUENCA & MALO, 2020)

El 66,7% de los encuestados expresa que la fuerza laboral interna no se considera en todos los procesos de dotación, dando paso a un proceso que recluta únicamente candidatos externos; esta situación surge de diferentes razones como ausencia de candidatos idóneos, entre otros.

El 33,3% de los encuestados mencionan que todos los procesos de dotación inician con el reclutamiento interno, esto quiere decir que se prioriza el talento humano de la empresa para cubrir una vacante, al mismo tiempo que se

garantiza la motivación y la oportunidad de que el personal crezca profesionalmente.

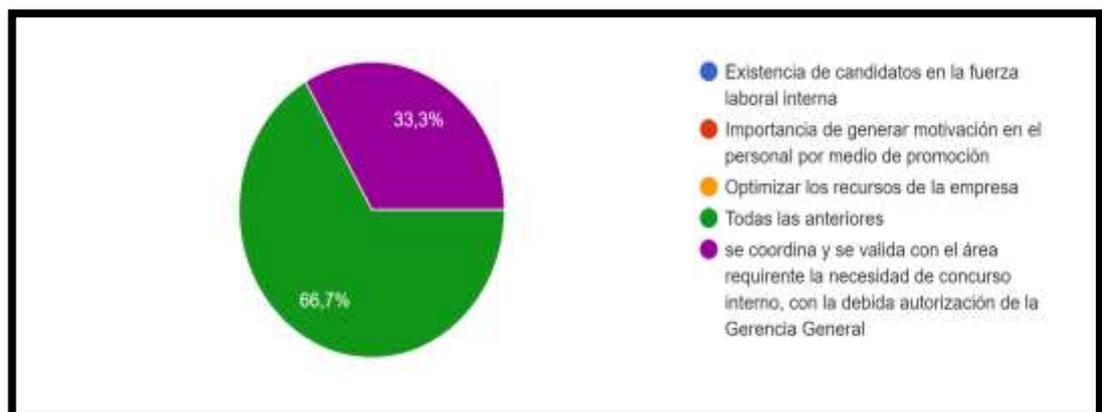
**Pregunta 11: ¿Cómo se identifican el o los perfiles internos que pueden cumplir con los requisitos de la vacante?**

Al ser una pregunta abierta, a continuación, se exponen los criterios de cada encuestado:

- Validando el perfil del postulante.
- Principalmente que tengan experiencia en actividades afines y tengan predisposición para asumir el reto.
- Se verifica con los expedientes de personal, mismos que deben estar actualizados.

**Pregunta 12: ¿Qué se debe considerar al elegir el método de selección interno?**

Gráfico 7 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 12: ¿Qué se debe considerar al elegir el método de selección interno?



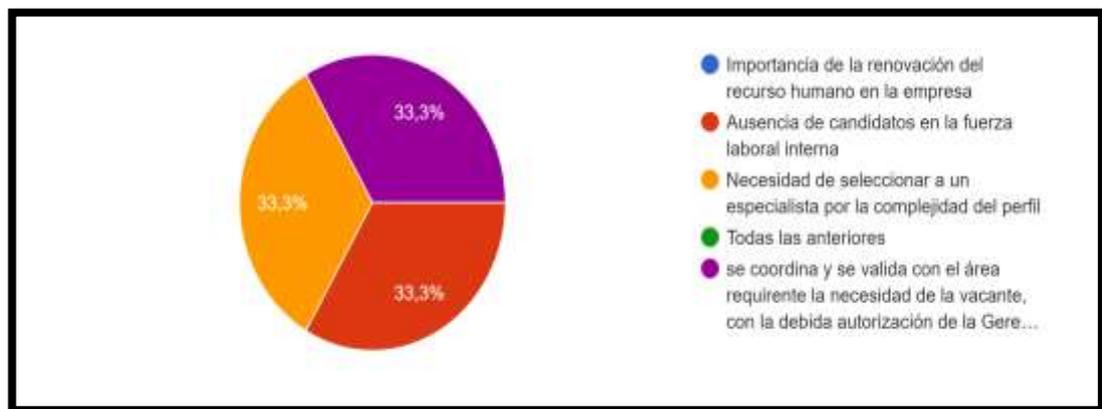
**Fuente:** (CUENCA & MALO, 2020)

El 66,7% de los encuestados determina que para considerar al personal de la empresa en la selección interna es importante reconocer las ventajas que este método ofrece al optimizar recursos y motivar al personal, sin embargo, para que lo anterior suceda, deben existir candidatos que cumplan adecuadamente con el perfil requerido.

El 33,3% de los encuestados indica que esta decisión se toma a partir de la solicitud del área requirente, en la cual se identifica la necesidad real de cubrir la vacante, así como disponer de la autorización de la Gerencia General para iniciar un proceso de dotación interno.

**Pregunta 13: ¿Qué se debe considerar al elegir el método de selección externo?**

Gráfico 8 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 13: ¿Qué se debe considerar al elegir el método de selección externo?



**Fuente:** (CUENCA & MALO, 2020)

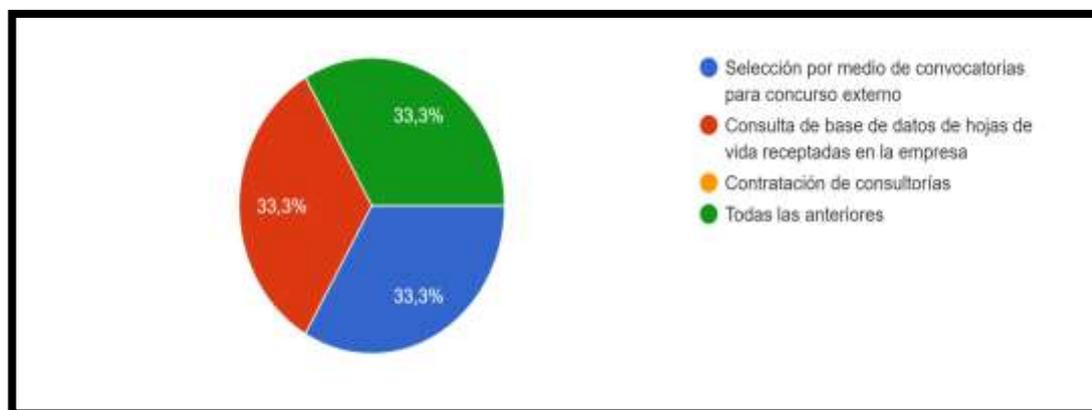
El 33,3% de los encuestados señala que la razón principal por la cual se recluta de manera externa, se debe a la necesidad de cubrir una vacante cuyo perfil tiene un nivel de complejidad que exige la contratación de un especialista, es decir, que el perfil requiere formación, capacitación y competencias específicas para desempeñar funciones dentro del área.

Otro 33,3% de los encuestados indica que no es posible iniciar un proceso de dotación que reclute internamente, si es que no existen candidatos dentro de la empresa que puedan cumplir con los requerimientos del perfil.

Por otra parte, el 33,3% restante expresa que la disposición de la Gerencia General para reclutar externamente, resulta después de analizar el informe emitido por el área de talento humano, en el que se sustenta la necesidad de ocupar un puesto de trabajo a través de un proceso de dotación en el cual se seleccione una persona de la fuerza laboral externa.

**Pregunta 14: ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento externos que se consideran?**

Gráfico 9 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 14: ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento externos que se consideran?



**Fuente:** (CUENCA & MALO, 2020)

El 33,3% de los encuestados indica que la fuente de reclutamiento externo más efectiva, proviene de la consulta de base de datos que el área de talento humano estructura a partir de las hojas de vida entregadas en esta dependencia.

El siguiente 33,3% de los encuestados afirma que una excelente forma de reclutar en la fuerza laboral externa, es la convocatoria para concurso externo,

con la cual se garantiza que los únicos candidatos serán quienes cumplan con lo requerido por el cargo.

Por otra parte, el 33,3% de los encuestados manifiesta que las fuentes de reclutamiento externo pueden variar de acuerdo a las necesidades de la empresa con respecto al puesto de trabajo que necesita ser cubierto, como ser convocatorias a concursos externos, consulta de hojas de vida entregadas en el área de talento humano o contratación de consultorías externas.

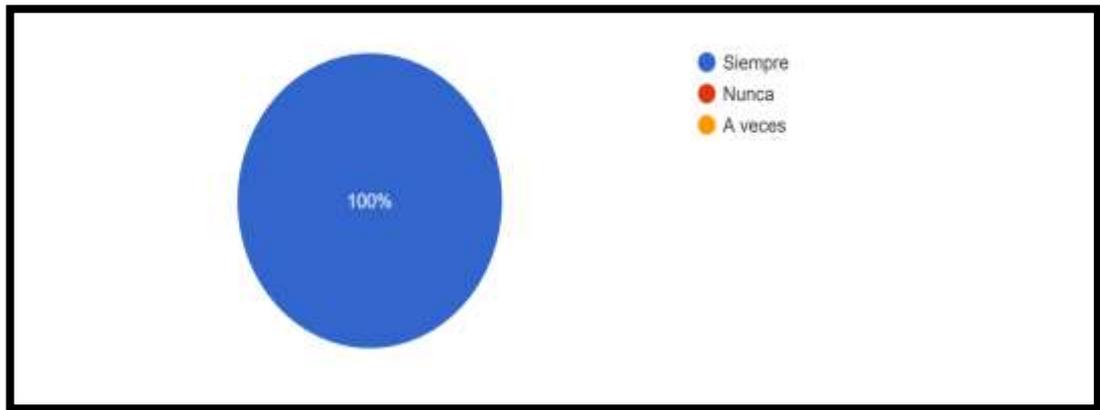
**Pregunta 15: ¿Cómo se establecen las fuentes de reclutamiento externo?**

Al ser una pregunta abierta, a continuación, se exponen los criterios de cada encuestado:

- Consulta de base de datos de hojas de vida receptadas en la empresa.
- Redes sociales, red socio empleo.

**Pregunta 16: De acuerdo a lo establecido en las normativas internas, ¿se cumplen con los principios de legalidad, transparencia, credibilidad, igualdad y difusión al recibir las carpetas de los postulantes?**

Gráfico 10 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 16: De acuerdo a lo establecido en las normativas internas, ¿se cumplen con los principios de legalidad, transparencia, credibilidad, igualdad y difusión al recibir las carpetas de los postulantes?



**Fuente:** (CUENCA & MALO, 2020)

El 100% de los encuestados afirman que, en los procesos de dotación, la empresa tiene la obligación de garantizar el cumplimiento de los principios de legalidad, transparencia, credibilidad, igualdad y difusión con la finalidad de que todos los postulantes tengan la misma oportunidad de ser seleccionados; lo anterior aplica para selección interna o externa.

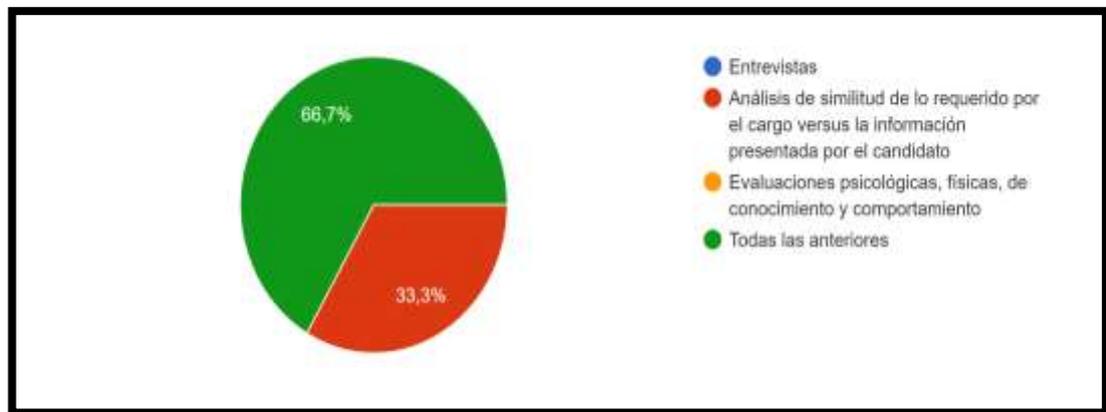
**Pregunta 17: ¿De qué forma se garantiza el cumplimiento de los principios antes mencionados?**

Al ser una pregunta abierta, a continuación, se exponen los criterios de cada encuestado:

- Hay un responsable de receptor las carpetas y generar en la base de datos.
- Recepción y revisión de todas las carpetas con el mismo criterio, se realizan comisiones con la finalidad de que no existe intereses y prime la igualdad de posibilidades.
- Se cumplen con procesos de selección.

**Pregunta 18: ¿Cuál es el método utilizado para el descarte para los candidatos cuyos perfiles no se apeguen a lo requerido por el cargo?**

Gráfico 11 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 18: ¿Cuál es el método utilizado para el descarte para los candidatos cuyos perfiles no se apeguen a lo requerido por el cargo?



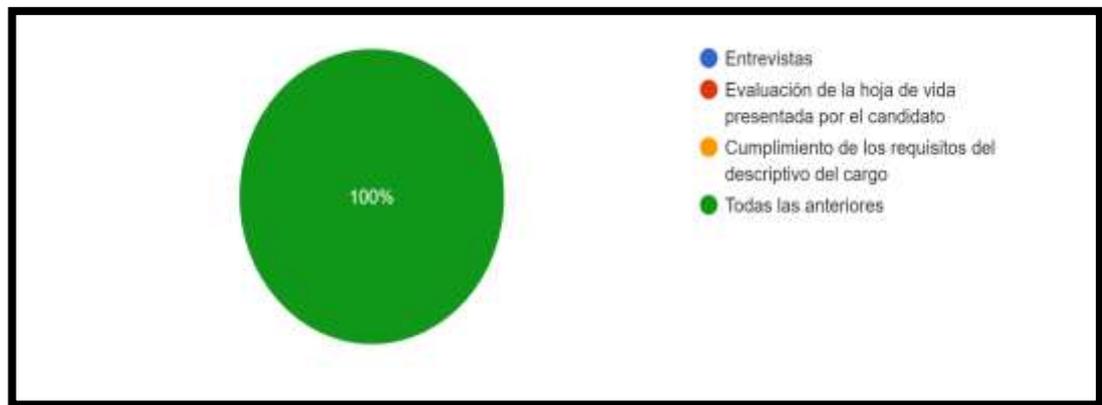
**Fuente:** (CUENCA & MALO, 2020)

El 33,3% de los encuestados indica que el método de descarte se realiza al analizar la similitud entre las especificaciones del perfil y la información y documentos presentados en la fase de recepción de candidaturas, para luego excluir las hojas de vida que no se apeguen al descriptivo del cargo.

Por otro lado, el 66,7% de los encuestados consideran que, al aplicar entrevistas, realizar análisis del perfil de los postulantes con respecto al perfil requerido y emplear evaluaciones físicas, psicológicas, de conocimiento y comportamiento, permite a los responsables del proceso de dotación efectuar un correcto descarte de aspirantes.

**Pregunta 19: Después de socializar el descriptivo del cargo vacante a los candidatos, ¿Cómo se mide la idoneidad de estos para cubrirlo?**

Gráfico 12 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 19: Después de socializar el descriptivo del cargo vacante a los candidatos, ¿Cómo se mide la idoneidad de estos para cubrirlo?

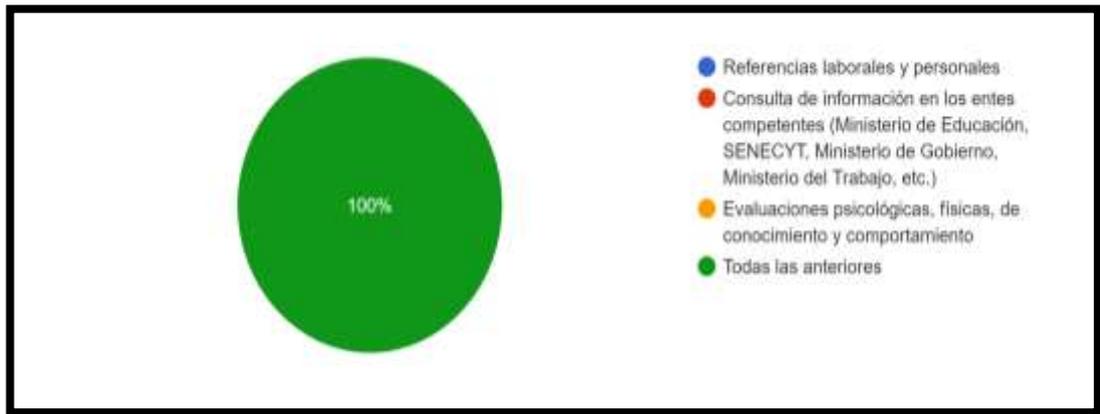


**Fuente:** (CUENCA & MALO, 2020)

El 100% de los encuestados indican que para que se determine la idoneidad de un aspirante para cubrir una vacante, se debe efectuar entrevistas, análisis de las hojas de vida, así como verificar el cumplimiento de las exigencias del descriptivo del cargo; esto permite a los responsables del proceso obtener una mejor visión para seleccionar al mejor candidato.

**Pregunta 20: ¿Qué herramienta o herramientas se utilizan para evaluar, corroborar y/o validar la información presentada en la hoja de vida por los postulantes?**

Gráfico 13 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 20: ¿Qué herramienta o herramientas se utilizan para evaluar, corroborar y/o validar la información presentada en la hoja de vida por los postulantes?

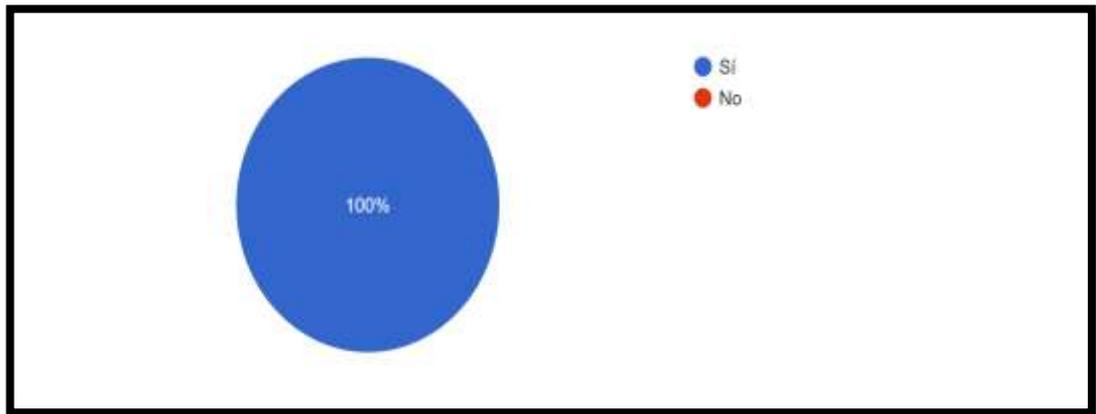


**Fuente:** (CUENCA & MALO, 2020)

El 100% de los encuestados manifiestan que, en todos los procesos de dotación se emplean diferentes métodos y herramientas para validar la información presentada en las hojas de vida; así mismo, indican que es indispensable realizar esta actividad para evitar posibles inconvenientes con el personal, por lo que se ha determinado que las llamadas telefónicas para obtener referencias laborales y personales, la obtención de datos en plataformas gubernamentales y la aplicación de evaluaciones físicas, psicológicas de conocimiento y comportamiento a los postulantes, son métodos efectivos para evaluar las hojas de vida de los candidatos.

**Pregunta 21: ¿Se presenta de manera formal a los candidatos finalistas del proceso?**

Gráfico 14 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 21: ¿Se presenta de manera formal a los candidatos finalistas del proceso?



**Fuente:** (CUENCA & MALO, 2020)

El 100% de los encuestados señalan que, mediante un memorando interno emitido por el área de talento humano, se comunica a todos los interesados (aspirantes, jefe de área y/o delegados del proceso), el listado de candidatos que cumplen con los requisitos del perfil del cargo que necesita ser cubierto; además, en este memorando se manifiestan los procedimientos a seguir hasta que culmine el proceso de selección.

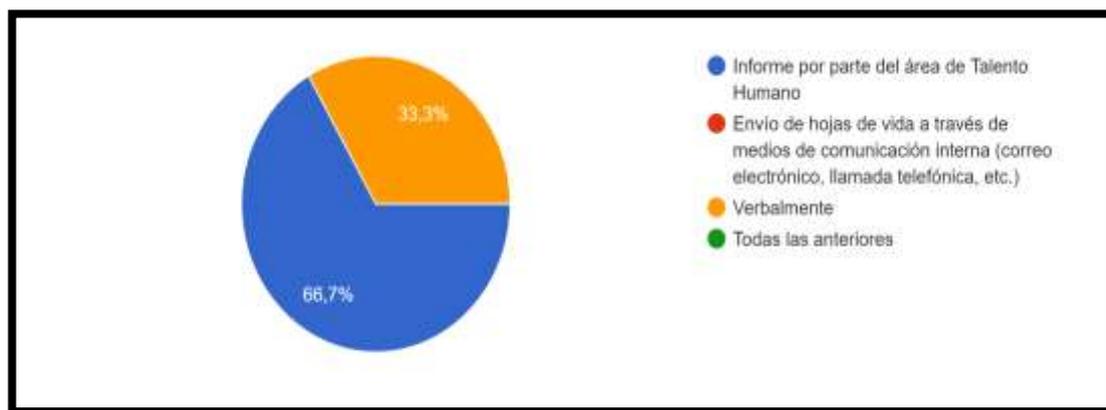
**Pregunta 22: ¿Cómo sustenta el área de talento humano la elección de finalistas?**

Al ser una pregunta abierta, a continuación, se exponen los criterios de cada encuestado:

- Mediante el informe de selección en el cual se detallan los candidatos que ha participado en el proceso, esto se coordina conjuntamente con el área requirente.
- Emite un informe con resulta de evaluaciones y sustento de existencia de partida, disponibilidad presupuestaria, etc.
- Mediante una matriz de puntajes.

**Pregunta 23: ¿Cómo se presenta al área requirente los finalistas elegidos por el área de Talento Humano?**

Gráfico 15 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 23: ¿Cómo se presenta al área requirente los finalistas elegidos por el área de Talento Humano?



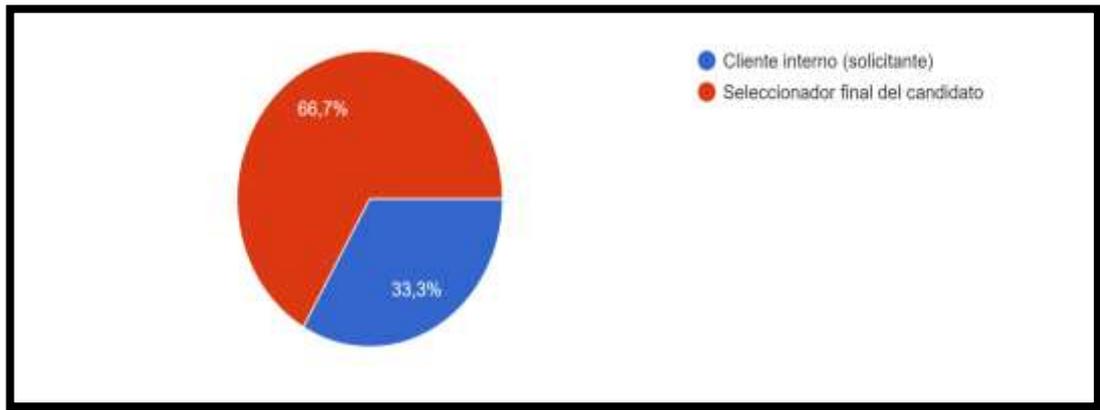
**Fuente:** (CUENCA & MALO, 2020)

El 66,7% de los encuestados señalan que, para comunicar el listado de finalistas en un proceso de dotación al área requirente, la Subgerencia de Gestión de Talento Humano elabora un informe sustentado con pruebas y evaluaciones aplicadas a los aspirantes que respaldan la decisión de selección.

Mientras que el 33,3% indica que la comunicación del listado de finalistas, se realiza de manera verbal, esto quiere decir que en ese momento el área requirente no dispone de un respaldo del desarrollo del proceso.

**Pregunta 24: ¿Qué rol cumple el área requirente en la selección del candidato para cubrir la vacante?**

Gráfico 16 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 24: ¿Qué rol cumple el área requirente en la selección del candidato para cubrir la vacante?



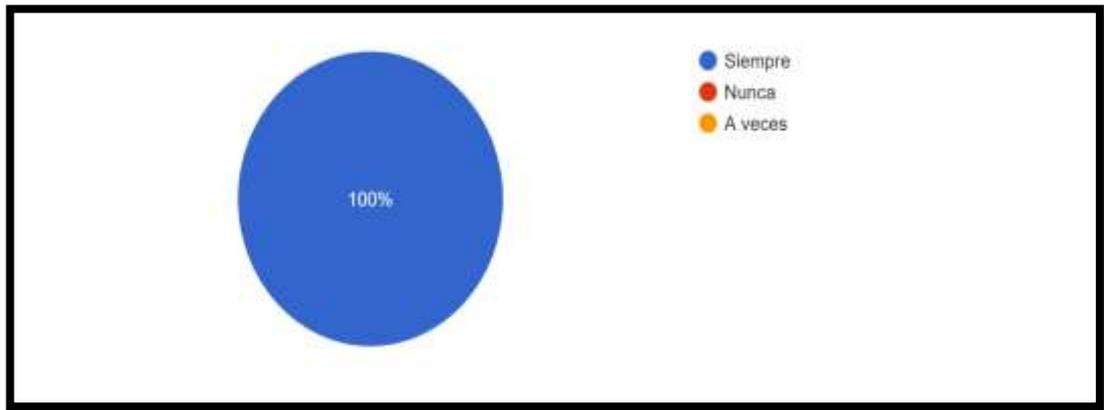
**Fuente:** (CUENCA & MALO, 2020)

El 66,7% de los encuestados señalan que el delegado del área requirente cumple con la función de seleccionador final en un proceso de dotación; es decir elige al mejor candidato según su criterio.

El 33,3% de los encuestados indica que, en un proceso de dotación, el área requirente es identificada como el cliente interno, en otras palabras, el área de talento humano, en base a un proceso de selección estructurado de acuerdo a las necesidades del área requirente, elige al mejor candidato para desempeñar funciones dentro de esta.

**Pregunta 25: ¿Se socializa las condiciones de la oferta de empleo al postulante seleccionado?**

Gráfico 17 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 25: ¿Se socializa las condiciones de la oferta de empleo al postulante seleccionado?



**Fuente:** (CUENCA & MALO, 2020)

El 100% de los encuestados señalan que la socialización de las condiciones laborales para el nuevo colaborador, se realiza mediante la lectura del contrato y del descriptivo del cargo para el cual fue seleccionado; en esta socialización se exponen los beneficios, derechos y obligaciones como empleado o trabajador de la empresa.

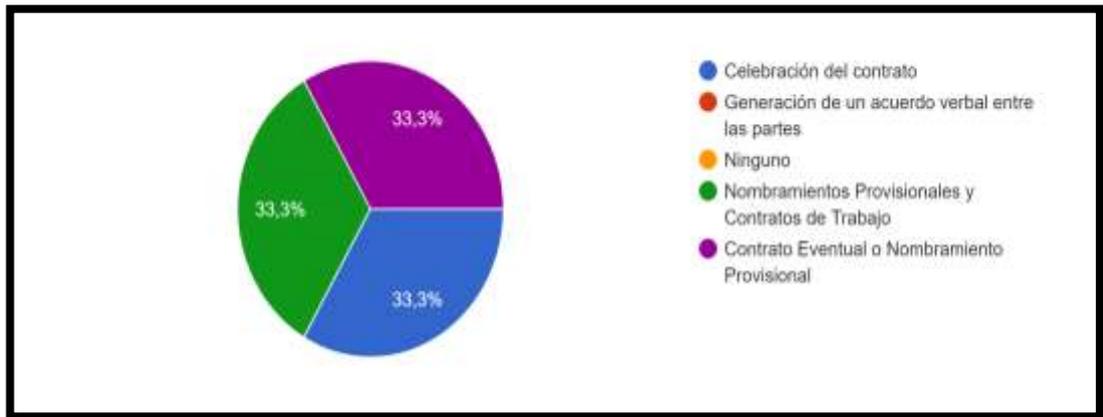
**Pregunta 26: ¿En qué casos, o de qué manera se socializa las condiciones de la oferta de empleo al postulante seleccionado?**

Al ser una pregunta abierta, a continuación, se exponen los criterios de cada encuestado:

- En la entrevista.
- Mediante la entrevista de trabajo, se le indica todas las condiciones y particularidades del cargo.

**Pregunta 27: ¿Qué procedimiento se sigue para legalizar la oferta de empleo entre la empresa y el candidato seleccionado?**

Gráfico 18 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 27: ¿Qué procedimiento se sigue para legalizar la oferta de empleo entre la empresa y el candidato seleccionado?



**Fuente:** (CUENCA & MALO, 2020)

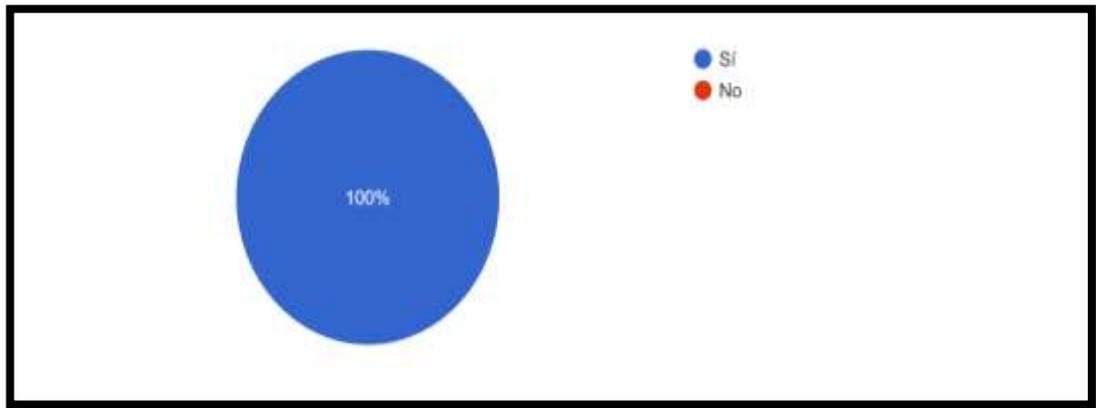
El 33,3% de los encuestados señala que, la oferta de trabajo entre colaborador y empleador, se legaliza al celebrar el contrato; en dicho contrato se establecen las condiciones de empleo, obligaciones a cumplir y derechos obtenidos como funcionario público.

Mientras que el otro 33,3% indica que la legalización de oferta de empleo entre empleador y colaborador, se realiza mediante la emisión de nombramientos provisionales para empleados y a través de firma de contratos eventuales en el caso de trabajadores.

El 33,3% de los encuestados restantes manifiesta que, los empleados que ingresan a la empresa deben firmar un nombramiento provisional el cual tiene plazo de un año; por otro lado, los trabajadores deben firmar un contrato eventual con un plazo de un año.

**Pregunta 28: ¿Existe un procedimiento para socializar el resultado del proceso de selección a los involucrados?**

Gráfico 19 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 28: ¿Existe un procedimiento para socializar el resultado del proceso de selección a los involucrados?



**Fuente:** Elaboración propia

El 100% de los encuestados indican que, mediante documento suscrito por el Gerente General de la empresa, el resultado de la selección es comunicado a todos quienes forman parte de manera directa o indirecta del proceso (postulantes, miembros de comisiones, jefes de área, etc.).

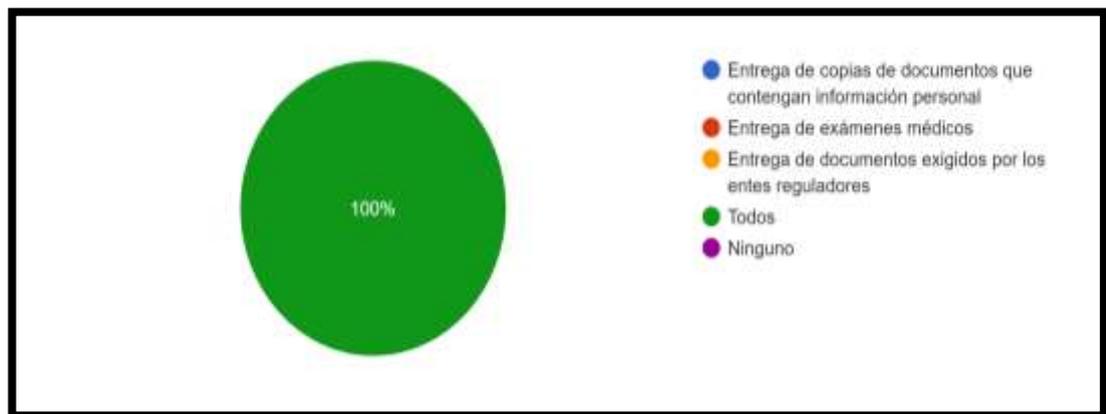
**Pregunta 29: ¿Qué procedimiento se sigue para comunicar el resultado del proceso de selección a los involucrados?**

Al ser una pregunta abierta, a continuación, se exponen los criterios de cada encuestado:

- En caso de los postulantes externos que no han sido seleccionados, se les envía una carta de agradecimiento.
- Cuando se finaliza el proceso, se socializa con todos los postulantes, cuando se define a los candidatos.

**Pregunta 30: ¿Qué procesos y/o requisitos debe cumplir el candidato seleccionado para ser admitido en la empresa?**

Gráfico 20 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 30: ¿Qué procesos y/o requisitos debe cumplir el candidato seleccionado para ser admitido en la empresa?

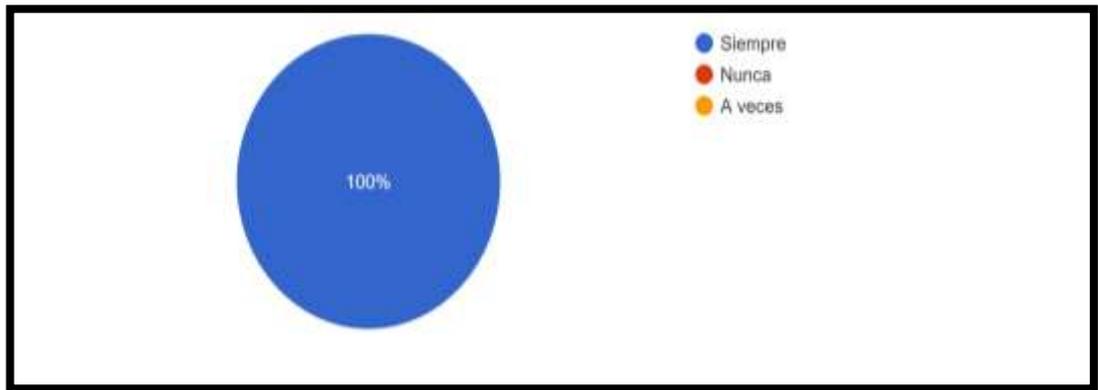


**Fuente:** Elaboración propia

El 100% de los encuestados expresan que, con la finalidad de que el seleccionado sea admitido en la empresa, el responsable del área de talento humano se encarga de revisar la documentación y de comprobar la veracidad de la información entregada (documentos de identificación, información otorgada por entes reguladores, evaluaciones y exámenes médicos, etc.); estos requisitos se utilizan para crear los expedientes del personal, así como para disponer de información actualizada en los sistemas informáticos de ETAPA EP.

**Pregunta 31: ¿Se realiza un proceso de inducción al candidato seleccionado?**

Gráfico 21 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 31: ¿Se realiza un proceso de inducción al candidato seleccionado?

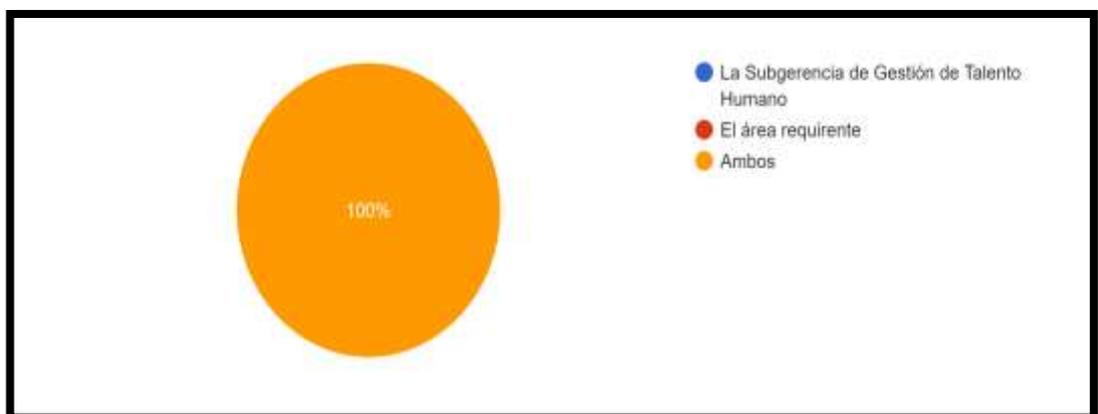


**Fuente:** (CUENCA & MALO, 2020)

El 100% de los encuestados señalan que, como requisito indispensable para culminar el proceso de selección, el área de talento humano en coordinación con el área requirente prepara la inducción general y específica respectivamente, para asegurar que el colaborador conozca a la empresa de manera integral, así como las actividades que debe cumplir dentro de ella.

**Pregunta 32: ¿Quién es el responsable a cargo de este proceso?**

Gráfico 22 Encuesta para determinar el procedimiento actual del subsistema de dotación de personal. Pregunta 32: ¿Quién es el responsable a cargo de este proceso?



**Fuente:** (CUENCA & MALO, 2020)

El 100% de los encuestados indican que el proceso de inducción está conformado de dos partes: la inducción general que está a cargo de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano y la inducción específica en el puesto de trabajo, que está a cargo del área requirente; es decir este proceso está a cargo de las dos áreas.

**Pregunta 33: ¿Qué actividades se realizan para inducir al candidato seleccionado en la empresa y puesto de trabajo?**

Al ser una pregunta abierta, a continuación, se exponen los criterios de cada encuestado:

- Se coordina una inducción específica al cargo/puesto de trabajo.
- Se realiza una inducción general por parte de la SGTH y específica en el cargo por parte del área requirente.

A continuación, y con la finalidad de proponer el rediseño del proceso de dotación de personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales de la empresa ETAPA EP se indica que, dentro de sus procesos de dotación de la empresa considera tres figuras de selección:

- Contratación: Selección externa de personal, generalmente ocurre cuando dentro de la empresa no existe el colaborador que cumpla con el perfil para determinado cargo.
- Concursos: Mediante una serie de evaluaciones y pruebas, la empresa busca al mejor postulante para cubrir una vacante dentro de la misma.
- Promoción: Encargo o subrogación de funciones a empleados o trabajadores durante un período de 180 días como límite; las promociones ocurren al presentarse la necesidad de cubrir una vacante de manera temporal, así como las figuras de cambio administrativo, traslado, traspaso.

Luego de interpretar las respuestas de las encuestas y considerar las diferentes figuras de dotación que se ejecutan en ETAPA EP, se compara la información obtenida y los 20 pasos propuestos por la autora, indicando lo siguiente:

1. **Necesidad de cubrir una posición:** Los funcionarios indican que siempre se debe realizar un análisis previo para identificar la necesidad de cubrir un vacante a partir de una solicitud por parte del área requirente sustentada con un informe técnico; esta necesidad puede presentarse por motivo de renuncia, jubilación, fallecimiento y/o ganancia de un concurso.

El responsable del área requirente manifiesta que para que el departamento obtenga resultados positivos, se debe contar con un número de personal adecuado para atender en horarios ininterrumpidos. Adicionalmente se establece que es necesario contar con la autorización del Gerente General para realizar cualquier proceso de dotación dentro de la empresa.

2. **Solicitud de personal:** El área requirente emite un memorando interno en el cual sustenta la necesidad de cubrir el cargo, además de adjuntar un formulario de requerimiento de personal; el área de talento humano es la responsable de registrar los requerimientos en cada periodo (anual). La solicitud de personal por parte del área requirente tiene que estar sustentada mediante un informe técnico además de enviar el formulario de requerimiento con el cual más tarde, la Subgerencia Financiera certificara los fondos para afrontar los costos que implican la selección de personal para un cargo determinado.

3. **Revisión de la descripción del puesto:** El área de desarrollo de talento humano considera que la revisión de la descripción del puesto debe realizarse en función del Manual de Descripción de Funciones y Descriptivo de Cargos vigente y de la Estructura Orgánica Funcional de la empresa; adicionalmente el área requirente manifiesta que debe existir la partida presupuestaria para que el cargo sea cubierto y que la necesidad de este sea justificable.

**4. Recolección de información sobre el perfil requerido:** Los funcionarios responsables de este proceso indican que para cubrir cualquier vacante se debe validar, mediante la Evaluación de Competencia, Formación, Capacitación y Experiencia, los requisitos necesarios para ocupar el puesto vacante, además de evaluar la preparación, aptitudes y actitudes de los postulantes; para los procesos de contratación y encargo y/o subrogación de funciones, el área de talento humano dispone de un formato de evaluación de competencias tanto para cargos que requieran formación profesional como para los que no requieren formación profesional, dando valoración a la formación, capacitación y experiencia, como se desglosa a continuación:

- Evaluación de competencia profesional: Formación 50 puntos, capacitación 20 puntos y experiencia 30 puntos.
- Evaluación de competencia no profesional: Formación 30 puntos, capacitación 20 puntos y experiencia 50 puntos.

**5. Análisis sobre eventuales candidatos internos:** El área de talento humano verifica los expedientes del personal (actualizados), para definir si es que existen personas que cumplan por lo menos con los requisitos mínimos del perfil.

**6. Decisión sobre realizar la búsqueda interna o no:** En caso de que se reclute de manera interna, el personal responsable de gestionar la dotación en este departamento, debe considerar la existencia de candidatos dentro de la empresa, la motivación al personal y la optimización de recursos de la empresa.

El responsable del área de desarrollo de talento humano considera que la ausencia de candidatos dentro de la empresa genera la necesidad de reclutar de manera externa; el responsable del área requirente indica que el reclutamiento externo se da por la necesidad de seleccionar a un especialista por la complejidad del perfil; por otra parte, el analista de desarrollo de talento humano explica la necesidad de coordinar y

validar con el área requirente la necesidad de cubrir la vacante con fuerza laboral externa, siempre y cuando se cuente con autorización de la Gerencia General.

7. **Definición de las fuentes de reclutamiento:** Las fuentes de reclutamiento se establecen por medio de convocatorias para concurso, así como se consultan las hojas de vida receptadas en la empresa, los avisos de vacante disponibles se realizan a través de redes sociales, y la red de socio empleo.
  
8. **Recepción de candidaturas:** El área de talento humano recepta las hojas de vida (se genera base de datos) con un criterio igualitario con la finalidad de seleccionar al mejor candidato ya sea proceso de contratación o proceso de concurso. En el caso de concursos internos, al finalizar el periodo de recepción de carpetas con sus respectivas hojas de inscripción, la Subgerencia de Gestión de Talento Humano emite un memorando con el listado de los postulantes y con la convocatoria al tribunal de méritos y oposición, quienes serán designados de acuerdo a la normativa para concursos internos. Se han verificado formatos establecidos por la empresa para la presentación de las hojas de inscripción y de vida.
  
9. **Primera revisión de antecedentes:** Para realizar el primer descarte, se realizan entrevistas, análisis de similitud de la información presentada por el candidato y lo requerido por el cargo y evaluaciones de conocimiento y comportamiento. En el caso de concursos internos, el tribunal de méritos y oposición son los responsables de verificar y calificar las carpetas y pruebas de conocimiento de los aspirantes en base al perfil para el cual se ha convocado, como se desglosa a continuación:
  - En la fase de méritos se asignan 20 puntos a los postulantes que cumplan con los requerimientos del perfil y un máximo de 20 puntos adicionales por capacitación, formación y experiencia adicionales a los requeridos (total 40 puntos).

- En la fase de oposición se asignan 50 puntos en pruebas teóricas y prácticas.

**10. Entrevistas (1 o 2 rondas):** Después de una preselección los funcionarios responsables por llevar a cabo este proceso indican que la idoneidad de los candidatos para cubrir un cargo se mide de acuerdo a entrevistas, evaluación de la hoja de vida y el cumplimiento de los requisitos del descriptivo del cargo, todo esto una vez que este haya sido socializado a los candidatos. Adicionalmente, para el caso de contratación, la empresa dispone de un formato de entrevistas donde se evalúa aspectos generales del candidato; en procesos de concurso interno también existe un formato específico que evalúa competencias y comportamientos relacionados con el cargo para el cual se está concursando, la calificación de estos aspectos la hacen los miembros del tribunal de méritos y oposición, asignando un máximo de 10 puntos; es preciso señalar que solo los postulantes que obtengan el 70% o más de la calificación total, podrán pasar a esta fase.

**11. Evaluaciones específicas y psicológicas:** En el caso de contratación, el proceso de selección de la empresa establece que se deben ejecutar evaluaciones específicas del cargo para medir la idoneidad de los candidatos a un cargo establecido; sin embargo, las evaluaciones psicológicas se aplican una vez que se haya seleccionado al mejor postulante. Para el proceso de concursos internos las evaluaciones específicas del cargo son obligatorias tomando en cuenta que estas pueden ser teóricas y prácticas. Es preciso mencionar que dichas evaluaciones se efectúan en el departamento de bienestar social y salud ocupacional de la empresa.

**12. Formación de candidaturas:** Los responsables de este proceso consideran que es importante consultar información en instituciones como el Ministerio de Educación, Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT), Ministerio del Trabajo y Ministerio de Gobierno, con la finalidad de disponer de

datos veraces de los finalistas y verificar que estos cumplan con los requerimientos del perfil. En el caso de concursos internos, toda la información presentada por los postulantes es verificada, en caso de que la persona no cumpla con lo requerido por el perfil, será descalificado.

**13. Confección de informe sobre finalistas:** Los responsables del proceso indican que, para sustentar la selección de los finalistas, se realizan informes de selección que señalan el puntaje alcanzado por cada finalista, de acuerdo a un criterio de calificación de variables como experiencia, nivel de formación, capacitaciones, etc., que el perfil exige. En el caso de concursos internos, después de que el tribunal de méritos y oposición haya calificado las carpetas de todos los aspirantes, la Subgerencia de Gestión de Talento Humano emite un memorando en el cual expone el listado de los funcionarios cuyas carpetas cumplieron con lo exigido por el cargo.

**14. Presentación de finalistas al cliente interno:** Los funcionarios del área de talento humano implicados en el proceso de selección, indican que la presentación de los finalistas al área requirente se realiza mediante un informe por parte del área talento humano, no obstante, el responsable del área requirente expresa que estos resultados se comunican de manera verbal. En concursos, al ser el cliente interno parte del tribunal de méritos y oposición, tiene la potestad de asignar puntuaciones a las carpetas de los postulantes, por lo tanto, tiene total conocimiento de quienes conforman el listado de finalistas del proceso.

**15. Selección de finalista por el cliente interno:** El responsable del área requirente (cliente interno) se identifica como el solicitante; el área de talento humano identifica el área requirente como el seleccionador final del candidato. Para concursos internos, se selecciona el finalista que mejor puntuación obtenga después de las fases de mérito y oposición, es decir, el cliente interno no selecciona al ganador.

- 16. Negociación:** De acuerdo a las encuestas realizadas se puede identificar que en las entrevistas siempre se socializa las condiciones y particularidades del cargo a ocupar.
- 17. Oferta por escrito:** Para legalizar la oferta de empleo, la empresa emite contrato eventual (trabajadores) o nombramiento provisional (empleados) para el caso de contratación; para ganadores de concursos internos, la empresa emite contratos indefinidos (trabajadores) o nombramientos definitivos (empleados). Para el caso de concursos internos la Gerencia General, después de un informe por parte del área de talento humano, emite un memorando dando a conocer al ganador del proceso el cargo con sus descripciones, el jefe inmediato y la fecha en la cual desempeñara sus nuevas funciones.
- 18. Comunicación a postulantes fuera del proceso:** Para el proceso de contratación, la socialización verbal o escrita de los resultados de selección, está a cargo del área de talento humano y se realiza una vez que se hayan cumplido todas las etapas de este proceso. En concursos internos, en la fase de méritos, se determinan las calificaciones de las carpetas, dando a conocer a los postulantes, mediante memorando de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, quienes pasan a la siguiente fase (oposición) y quiénes no.
- 19. Proceso de admisión:** Como requisito indispensable, el candidato seleccionado debe presentar copias debidamente notariadas de documentos personales (cedula, certificado de votación, información de cargas familiares, información académica, licencia de conducir, etc.), documentos exigidos por los entes reguladores (certificados de no endeudamiento a entidades públicas, certificado de no tener impedimento para ejercer cargos públicos, certificado de no tener antecedentes penales, etc.) y entregar exámenes médicos. Se ha constatado la existencia de un documento llamado “Hoja de Verificación” cuyo objetivo es confirmar aspectos como cumplimiento de experiencia, formación y entrega de documentación.

**20. Inducción:** Otro de los requisitos indispensables para finalizar el proceso de selección, es realizar el proceso de inducción que está a cargo, tanto el área de talento humano (inducción general), como del área requirente (inducción específica del cargo). Existen formatos establecidos para las dos modalidades de inducción.

Posterior al análisis de la información obtenida en las encuestas, se procede a identificar el cumplimiento o no, de los 20 pasos de selección de la autora Martha Alles en los procesos que se ejecutan actualmente en esta empresa:

 <b>Cuadro de verificación de cumplimiento según los 20 pasos de selección de personal</b>							
No	Pasos	Cum-ple		Documento de Evidencia	Observación		
		Sí	No		Contratación	Concurso	Promoción
1	Necesidad de cubrir una posición.	X		Informe técnico por parte del área requirente.	No existe un formato establecido para la emisión del informe técnico por parte del área requirente.	No existe un formato establecido para la emisión del informe técnico por parte del área requirente.	No existe un formato establecido para la emisión del informe técnico por parte del área requirente.
2	Solicitud de personal.	X		Formulario de requerimiento de personal.	La Gerencia General, en base a un informe en el cual la Subgerencia de Gestión de Talento Humano sustenta y presenta la necesidad de cubrir el cargo, así como la certificación de	La Gerencia General, en base a un informe en el cual la Subgerencia de Gestión de Talento Humano sustenta y presenta la necesidad	La Gerencia General, en base a un informe en el cual la Subgerencia de Gestión de Talento Humano sustenta y presenta la necesidad de cubrir el cargo, así como la

					disponibilidad de fondos, autoriza o no la ejecución del proceso de dotación.	de cubrir el cargo, así como la certificación de disponibilidad de fondos, autoriza o no la ejecución del proceso de dotación.	certificación de disponibilidad de fondos, autoriza o no la ejecución del proceso de dotación.
3	Revisión de la descripción del puesto.	X		No existe un documento que evidencie la revisión del descriptivo del puesto.	La revisión se realiza en el Manual de Descripción de Funciones y Descriptivo de Cargos vigente y de la Estructura Orgánica Funcional.	La revisión se realiza en el Manual de Descripción de Funciones y Descriptivo de Cargos vigente y de la Estructura Orgánica Funcional.	La revisión se realiza en el Manual de Descripción de Funciones y Descriptivo de Cargos vigente y de la Estructura Orgánica Funcional.
4	Recolección de información sobre el perfil requerido.	X		Formato de Evaluación de Competencia Formación, Capacitación y Experiencia	Se aplica la Evaluación de Competencia (profesional y no profesional).	Se publican las convocatorias con las especificaciones del cargo.	Se aplica la Evaluación de Competencia (profesional y no profesional).
5	Análisis sobre eventuales candidatos internos.	X		Memorando de Talento Humano indicando el/la o los/las postulantes.	N/A	Asignación de puntajes de acuerdo a la documentación entregada por los	Elaboración de informe técnico

						postulan- tes	
<b>6</b>	Decisión sobre realizar la búsqueda interna o no.	X		No existe un documento que sustente la decisión de realizar búsqueda interna o no.	La Gerencia General tiene la potestad de decidir si es que se cubre una vacante mediante concurso interno, encargo de funciones o contratación.	La Gerencia General tiene la potestad de decidir si es que se cubre una vacante mediante concurso interno, encargo de funciones o contratación.	La Gerencia General tiene la potestad de decidir si es que se cubre una vacante mediante concurso interno, encargo de funciones o contratación.
<b>7</b>	Definición de las fuentes de reclutamiento.	X		Convocatoria para concursos, registro de hojas de vida, redes sociales y red de socio empleo.	La Gerencia General tiene la potestad de decidir si es que se cubre una vacante mediante concurso interno, encargo de funciones o contratación.	La Gerencia General tiene la potestad de decidir si es que se cubre una vacante mediante concurso interno, encargo de funciones o contratación.	La Gerencia General tiene la potestad de decidir si es que se cubre una vacante mediante concurso interno, encargo de funciones o contratación.
<b>8</b>	Recepción de candidaturas.	X		Formato de hojas de vida y su registro por parte del responsable del proceso.	No es posible respaldar si es que el responsable del proceso recluta de las carpetas (de postulantes externos) que han sido receptadas en el área de talento humano.	Existe un período limitado para la entrega de carpetas	Recomendación verbal o escrita por parte del área requirente.

9	Primera revisión de antecedentes.	X		Formato de entrevistas (contratación); tabla de puntajes (concursos).	Revisión de hojas de vida.	Asignación de puntajes de acuerdo a la Normativa Interna de Concursos Internos.	Revisión de expediente personal.
10	Entrevistas (1 o 2 rondas).	X		Formato de entrevistas (contratación); tabla de puntajes (concursos).	Se mide la idoneidad de un candidato de acuerdo a la valoración de hojas de vida.	Entrevistas.	Entrevistas.
11	Evaluaciones específicas y psicológicas.		X	Formato de entrevistas y evaluaciones psicológicas (contratación); tabla de puntajes (concursos).	No se evidencia un documento que evalúe el desempeño específico del cargo y las evaluaciones psicológicas lo realizan en la fase de admisión en la empresa.	No se realizan evaluaciones psicológicas; el desempeño específico se mide de manera teórica y/o práctica.	No se aplican evaluaciones de ningún tipo.
12	Formación de candidaturas.	X		No existe un documento que evidencie la consulta de información en entidades externas.	En caso de que el responsable del proceso no pueda comprobar la veracidad de la información proporcionada, se comunica al postulante verbalmente.	Se notifica a los postulantes por medio de memorando las novedades correspondientes.	Revisión de expediente personal.
13	Confección de informe sobre finalistas.	X		Informes de selección	El responsable valora variables como experiencia, formación, capacitación, etc.	Asignación de puntaje en base a la documentación e información proporcionada.	Talento Humano emite memorando de factibilidad de encargo de funciones a

						nada por el postulante.	la Gerencia General.
14	Presentación de finalistas al cliente interno.	X		Formato de entrevistas (contratación); tabla de puntajes (concursos).	No existe un documento establecido para presentación de finalistas al cliente interno (a veces por escrito, a veces verbal).	El cliente interno está presente en todo el proceso, por lo que tiene conocimiento del listado de finalistas.	No existe una metodología establecida para la presentación de finalistas al cliente interno.
15	Selección de finalista por el cliente interno.		X	tabla de puntajes (concursos).	No se determina que el cliente interno es el seleccionador del finalista.	Se selecciona un ganador de acuerdo a los puntajes obtenidos en el proceso.	La decisión de selección la realiza la Gerencia General.
16	Negociación.		X	No existe un documento que sustente la negociación	No se negocia la oferta de empleo, solamente se socializa las condiciones y particularidades del cargo.	No se negocia la oferta de empleo, solamente se socializa las condiciones y particularidades del cargo.	No se negocia la oferta de empleo, solamente se socializa las condiciones y particularidades del cargo.
17	Oferta por escrito.	X		Contratos eventuales; Nombres Provisionales ; Memorando declara ganador; Memorando de encargo de funciones.	La modalidad de la legalización de la oferta de empleo depende si es para empleados o trabajadores.	La modalidad de la legalización de la oferta de empleo depende si es para empleados o trabajadores.	La modalidad de la legalización de la oferta de empleo depende si es para empleados o trabajadores .

<b>18</b>	Comunicación a postulantes fuera del proceso.		X	Memorando de resultados de méritos (concursos)	Los postulantes reciben llamadas telefónicas (a veces).	En el memorando de comunicación de resultados de méritos se sustenta las razones por las cuales los postulantes fueron descalificados (fase de primera revisión de antecedentes).	N/A
<b>19</b>	Proceso de admisión.	X		Hoja de verificación (contratación)	El seleccionado no puede empezar a laborar si es que no presente todos los requisitos exigidos por la empresa.	Al ganador se le otorga un lapso de tiempo para entregar la documentación (declaración juramentada de bienes).	N/A
<b>20</b>	Inducción.	X		Documento de asistencia a inducción (contratación)	Se realiza inducciones generales (a cargo de talento humano) e inducciones específicas (a cargo del área requirente).	N/A	N/A

Luego de determinar las debilidades del proceso de selección de personal del cual la empresa dispone, se procede a proponer el rediseño del proceso de dotación para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales.

### **2.3 Propuesta de rediseño del proceso de dotación para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales.**

Una vez que se ha analizado la información obtenida de las encuestas realizadas y se han interpretado las respuestas con respecto a las tres figuras de dotación, se establece la propuesta de rediseño del proceso de dotación de personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales, indicando lo siguiente:

Luego de haber realizado el diagnóstico de la herramienta de selección que actualmente se utiliza en la empresa, como propuesta de rediseño del proceso de dotación para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales, se levantan tres instructivos de acuerdo a las figuras que comprende el proceso de dotación de personal mencionadas anteriormente en este documento:

#### **2.3.1 Instructivo del proceso de dotación de personal, subproceso contratación.**

Subproceso mediante el cual la empresa selecciona personal de manera externa.

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		
	<b>Subproceso:</b>	Contratación	Versión:
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 1 de 8
<b>Índice:</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivo del instructivo</li> <li>2. Términos y definiciones</li> <li>3. Descripción del proceso</li> <li>4. Documentos asociados</li> </ol>			
Aprobación del Instructivo			
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:
Nombres:		Nombre:	Nombre:
Juan Cuenca O.		María del Carmen Martínez	José Luis Espinoza A.
Andrea Malo G.		P.	
Autores del Rediseño del proceso de dotación para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales de la empresa ETAPA EP.		Subgerente de Gestión de Talento Humano de ETAPA EP.	Gerente General de ETAPA EP.
		Fecha de aprobación:	

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		Versión:
	<b>Subproceso:</b>	Contratación	
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 2 de 8

### 1. Objetivo del Instructivo

Identificar, analizar y determinar de manera estandarizada los requerimientos de personal de acuerdo a las necesidades institucionales siguiendo su planificación, programación de actividades y presupuesto, con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos a la vez que se mejoran sus procedimientos internos eficaz y eficientemente.

### 2. Términos y Definiciones

**Dotación de personal.** - Solventar los requerimientos de personal del departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales, a través de la ejecución de los subsistemas de reclutamiento y selección.

**Manual de Funciones.** - Documento en el cual se describen las funciones, actividades y responsabilidades de los cargos del departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales.

**Servidora/o.**- Las personas que presten servicios, ejerzan un cargo o u función dentro de cualquier empresa pública.

**Proceso.** - Actividades agrupadas sistemáticamente para ejecutar la dotación de personal.

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		
	<b>Subproceso:</b>	Contratación	Versión:
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 3 de 8

### 3. Descripción del proceso

#### **Justificación:**

ETAPA EP reconoce la importancia de disponer del personal motivado, adecuado, competente y suficiente como un método eficaz para satisfacer las necesidades institucionales y alcanzar objetivos estratégicos. El proceso de dotación de personal es una herramienta que recluta y selecciona en función de las necesidades empresariales, garantizando el cumplimiento de lo establecido por las leyes y normativas vigentes aplicables para las empresas públicas.

#### **Ámbito de aplicación:**

El instructivo de contratación se aplica en el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales de ETAPA EP, en base a la Ley Orgánica de Empresas Públicas y el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los Servidores de Carrera, Contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la Contratación Colectiva de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP.

#### **Alcance:**

El proceso de contratación comprende desde la recepción del informe técnico con la solicitud del área requirente hasta la inducción al nuevo personal en el área. El o la responsable de la administración del subsistema de dotación de personal es el Administrador del departamento de desarrollo de talento humano, quien se encarga del seguimiento, monitoreo, medición y control del cumplimiento de las políticas establecidas en el presente instructivo:

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		Versión:
	<b>Subproceso:</b>	Contratación	
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 4 de 8
<p><b>3.1 Necesidad de cubrir una posición:</b> Recibir, analizar e identificar, la necesidad de cubrir una vacante a partir de la solicitud emitida por el área requirente (Formato de Justificación de cubrir una vacante).</p> <p><b>3.2 Solicitud de personal:</b> Registrar, validar y gestionar los datos del requerimiento de personal e informe técnico recibidos en la solicitud del área requirente (Formato de requerimiento de personal).</p> <p><b>3.3 Revisión de la descripción del puesto:</b> Revisar y verificar la justificación de la necesidad de cubrir una vacante de acuerdo al manual de funciones y estructura organizacional de la Empresa (Formato de hoja de revisión de descripción del puesto).</p> <p><b>3.4 Recolección de Información sobre el perfil requerido:</b> Analizar y evaluar la descripción, instrucción, experiencia, capacitación y competencias del perfil requerido (Formato de nivel de competencia perfiles no profesionales, formato de nivel de competencia de perfiles profesionales).</p> <p><b>3.5 Análisis sobre eventuales candidatos:</b> Analizar y buscar expedientes de posibles candidatos internos. Considerar traspasos, cambios o traslados de personal internos (Formato hoja de verificación de candidatos internos).</p>			

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		
	<b>Subproceso:</b>	Contratación	Versión:
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 5 de 8
<p><b>3.6 Decisión sobre realizar la búsqueda interna o no:</b> Comparar, verificar y evaluar la competencia de los expedientes de personal seleccionados (Formato de Evaluación de Competencia).</p> <p><b>3.7 Definición de las fuentes de reclutamiento:</b> Elaborar, revisar y hacer aprobar convocatorias a concursos y publicaciones de vacantes por medio de plataformas institucionales (Formato de Definición de fuentes de reclutamiento).</p> <p><b>3.8 Recepción de candidaturas:</b> Recibir hojas de vida y/o de inscripción de los aspirantes a cubrir la vacante requerida (Formato de Hoja de Vida, Formato de Inscripción).</p> <p><b>3.9 Primera revisión de antecedentes:</b> Validar conocimientos, comportamientos y cumplimiento de los requerimientos del perfil a los postulantes. (Herramienta sugerida Assessment Center; Formato primera revisión de antecedentes, formato de calificaciones concursos, formato calificación entrevista fase oposición-concurso)</p> <p><b>3.10 Entrevistas:</b> Realizar entrevistas que evalúen la idoneidad de el o los aspirantes para desarrollar actividades del cargo requerido (Formato de Entrevistas).</p> <p><b>3.11 Evaluaciones específicas y psicológicas:</b> Aplicar y evaluar la idoneidad de candidatos para cubrir una vacante por medio de dos tipos de evaluaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Específicas del cargo (Formatos de assessment center).</li> <li>• Psicológicas (departamento de bienestar social y salud ocupacional).</li> </ul>			

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		Versión:
	<b>Subproceso:</b>	Contratación	
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 6 de 8

**3.12 Formación de Candidaturas:** Verificar y comprobar la legitimidad de documentación entregada y de datos proveídos por los aspirantes en sus hojas de vida por medio de llamadas telefónicas y visita de plataformas virtuales competentes (Formato hoja de verificación).

**3.13 Confección de Informes sobre finalistas:** Elaborar, calificar y validar informes de selección del proceso (Formato de informe de puntaje de postulantes).

**3.14 Presentación de finalistas al cliente interno:** Enviar al área requirente, por medio de los canales de comunicación institucionales, el informe de selección del proceso (Formato de informe de presentación de finalistas).

**3.15 Selección de finalista por el cliente interno:** Asesorar en la decisión de selección del finalista al área requirente (Formato de informe de selección de finalista).

**3.16 Negociación:** Socializar las condiciones de empleo con el finalista seleccionado (Formato de socialización del cargo).

**3.17 Oferta por escrito:** Elaborar oficio para la firma del Gerente General en el cual se notifique la fecha de inicio de labores y se incluya el nombramiento provisional y acción de personal (Formato de Nombramiento Provisional).

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		
	<b>Subproceso:</b>	Contratación	Versión:
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 7 de 8

**3.18 Comunicación a postulantes fuera del proceso:** Elaborar oficio para la firma del Gerente General, en el cual se comunique a los aspirantes que no fueron seleccionados para el proceso (Formato de informe de finalistas no seleccionados).

**3.19 Proceso de admisión:** Recibir, revisar y verificar la documentación e información entregada por el seleccionado para crear el expediente de personal (Formato de verificación de requisitos de admisión).

**3.20 Inducción:** Realizar, coordinar y monitorear la ejecución de la inducción general y específica al seleccionado. (Ficha de inducción específica).

#### **4. Documentos asociados**

1. Ley Orgánica de Empresas Públicas
2. Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los Servidores de Carrera, Contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la Contratación Colectiva de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP
3. Manual de Descripción de Funciones y Descriptivo de Cargos vigente y de la Estructura Orgánica Funcional.
4. Formato de justificación para cubrir una vacante

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		
	<b>Subproceso:</b>	Contratación	Versión:
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 8 de 8
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Formato de Requerimiento de personal</li> <li>6. Hoja de revisión de descripción del puesto</li> <li>7. Formato de Nivel de Competencia (Profesional o No Profesional)</li> <li>8. Hoja de verificación de candidatos internos</li> <li>9. Formato Evaluación de Competencia (Profesional o No Profesional)</li> <li>10. Formato evaluación reclutamiento interno (Prof. o No Profesional)</li> <li>11. Hoja de definición de fuentes de reclutamiento</li> <li>12. Hoja de inscripción para proceso selectivo</li> <li>13. Formato de Hoja de Vida</li> <li>14. Formato de primera revisión de antecedentes</li> <li>15. Formato de calificación de concursos</li> <li>16. Formato calificación de entrevista fase oposición (concursos)</li> <li>17. Formato de Entrevistas</li> <li>18. Formato de evaluación de ejercicios de Assessment Center</li> <li>19. Formato de Hoja de Verificación</li> <li>20. Formato de Hoja de Verificación de información</li> <li>21. Formato de informe de puntaje de postulantes</li> <li>22. Formato de Informe de selección finalistas</li> <li>23. Formato de socialización del cargo</li> <li>24. Formato de acción de personal</li> <li>25. Formato de informe de finalistas no seleccionados</li> <li>26. Hoja de verificación de requisitos de admisión</li> <li>27. Formatos de inducción</li> </ol>			

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

### 2.3.2 Instructivo del proceso de dotación de personal, subproceso concursos.

Subproceso mediante el cual la empresa selecciona personal por méritos y oposición.

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		
	<b>Subproceso:</b>	Concursos	Versión:
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 1 de 8
<b>Índice:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivo del instructivo</li> <li>2. Términos y definiciones</li> <li>3. Descripción del proceso</li> <li>4. Documentos asociados</li> </ol>			
Aprobación del Instructivo			
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:
Nombres:		Nombre:	Nombre:
Juan Cuenca O.		María del Carmen Martínez	José Luis Espinoza A.
Andrea Malo G.		P.	
Autores del Rediseño del proceso de dotación para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales de la empresa ETAPA EP.		Subgerente de Gestión de Talento Humano de ETAPA EP.	Gerente General de ETAPA EP.
			Fecha de aprobación:

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		
	<b>Subproceso:</b>	Concursos	Versión:
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 2 de 8
<p><b>1. Objetivo del Instructivo</b></p> <p>Identificar, analizar y determinar de manera estandarizada los requerimientos de personal de acuerdo a las necesidades institucionales siguiendo su planificación, programación de actividades y presupuesto, con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos a la vez que se mejoran sus procedimientos internos eficaz y eficientemente.</p> <p><b>2. Términos y Definiciones</b></p> <p><b>Dotación de personal.</b> - Solventar los requerimientos de personal del departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales, a través de la ejecución de los subsistemas de reclutamiento y selección.</p> <p><b>Manual de Funciones.</b> - Documento en el cual se describen las funciones, actividades y responsabilidades de los cargos del departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales.</p> <p><b>Servidora/o.</b>- Las personas que presten servicios, ejerzan un cargo o u función dentro de cualquier empresa pública.</p> <p><b>Proceso.</b> - Actividades agrupadas sistemáticamente para ejecutar la dotación de personal.</p>			

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		Versión:
	<b>Subproceso:</b>	Concursos	
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 3 de 8

### 3. Descripción del proceso

#### **Justificación:**

ETAPA EP reconoce la importancia de disponer del personal motivado, adecuado, competente y suficiente como un método eficaz para satisfacer las necesidades institucionales y alcanzar objetivos estratégicos. El proceso de dotación de personal es una herramienta que recluta y selecciona en función de las necesidades empresariales, garantizando el cumplimiento de lo establecido por las leyes y normativas vigentes aplicables para las empresas públicas.

#### **Ámbito de aplicación:**

El instructivo de concursos se aplica en el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales de ETAPA EP, en base a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los Servidores de Carrera, Contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la Contratación Colectiva de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP y la Normativa Interna para los Concursos de Méritos y Oposición para Servidores y Servidoras de ETAPA EP.

#### **Alcance:**

El proceso de concursos comprende desde la recepción del informe técnico con la solicitud del área requirente hasta la inducción al nuevo personal en el área. El o la responsable de la administración del subsistema de dotación de personal es el Administrador del departamento de desarrollo de talento humano, quien se encarga del seguimiento, monitoreo, medición y control del cumplimiento de las políticas establecidas en el presente instructivo:

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		Versión:
	<b>Subproceso:</b>	Concursos	
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 4 de 8
<p><b>3.1 Necesidad de cubrir una posición:</b> Recibir, analizar e identificar, la necesidad de cubrir una vacante a partir de la solicitud emitida por el área requirente (Formato de Justificación de cubrir una vacante).</p> <p><b>3.2 Solicitud de personal:</b> Registrar, validar y gestionar los datos del requerimiento de personal e informe técnico recibidos en la solicitud del área requirente (Formato de requerimiento de personal).</p> <p><b>3.3 Revisión de la descripción del puesto:</b> Revisar y verificar la justificación de la necesidad de cubrir una vacante de acuerdo al manual de funciones y estructura organizacional de la Empresa (Formato de hoja de revisión de descripción del puesto).</p> <p><b>3.4 Recolección de Información sobre el perfil requerido:</b> Analizar y evaluar la descripción, instrucción, experiencia, capacitación y competencias del perfil requerido (Formato de nivel de competencia perfiles no profesionales, formato de nivel de competencia de perfiles profesionales).</p> <p><b>3.5 Análisis sobre eventuales candidatos internos:</b> Realizar y publicar a través de los medios de comunicación institucionales, la convocatoria para concurso interno (Formato hoja de verificación de candidatos internos).</p> <p><b>3.6 Decisión sobre realizar la búsqueda interna o no:</b> Comparar, verificar y evaluar la competencia de los expedientes de personal seleccionados al cumplir con el proceso de concursos internos. (Véase Normativa Interna de Concursos de Méritos y Oposición de ETAPA EP) (Formato de evaluación de reclutamiento interno).</p>			

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		
	<b>Subproceso:</b>	Concursos	Versión:
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 5 de 8
<p><b>3.7 Definición de las fuentes de reclutamiento:</b> Elaborar, revisar y hacer aprobar convocatorias a concursos y publicaciones de vacantes por medio de plataformas institucionales (Formato de definición de fuentes de reclutamiento).</p> <p><b>3.8 Recepción de candidaturas:</b> Recibir hojas de vida y de inscripción de los aspirantes a cubrir la vacante requerida (Formato de Hoja de Vida y Hoja de Verificación).</p> <p><b>3.9 Primera revisión de antecedentes:</b> Convocar al Tribunal de Méritos y Oposición para la verificación y calificación de las carpetas de los aspirantes en base al perfil requerido (Formato de primera revisión de antecedentes, formato de calificaciones para concursos, formato calificación entrevista fase oposición-concurso).</p> <p><b>3.10 Entrevistas:</b> Realizar entrevistas a todos los aspirantes que superen el 70% de la calificación del proceso de concurso (Formato de entrevista).</p> <p><b>3.11 Evaluaciones específicas y psicológicas:</b> Solicitar al miembro del tribunal delegado por el área requirente, la construcción de evaluaciones para el cargo, con la finalidad de valorar la idoneidad de los aspirantes para cubrir la vacante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones específicas (Formato de assessment center).</li> </ul>			

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		Versión:
	<b>Subproceso:</b>	Concursos	
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 6 de 8

**3.12 Formación de Candidaturas:** Verificar y comprobar la legitimidad de documentación entregada y de datos proveídos por los aspirantes en sus hojas de vida por medio de llamadas telefónicas y visita de plataformas virtuales competentes (Formato hoja de verificación).

**3.13 Confección de Informes sobre finalistas:** Emitir memorando con el listado de los funcionarios cuyas carpetas hayan cumplido con lo exigido por el cargo (Formato de informe de puntaje de postulantes).

**3.14 Presentación de finalistas al cliente interno:** Enviar al área requirente, por medio de los canales de comunicación institucionales, el informe de selección del proceso (Formato de informe de presentación de finalistas).

**3.15 Selección de finalista por el cliente interno:** Seleccionar al aspirante que mejor calificación obtuvo en las fases de méritos y oposición (Formato de informe de selección de finalista).

**3.16 Negociación:** Socializar las condiciones de empleo con el ganador del concurso (Formato de socialización del cargo).

**3.17 Oferta por escrito:** Elaborar oficio para la firma del Gerente General en el cual se notifique al ganador del concurso la fecha de inicio de labores y se incluya la acción de personal y/o Nombramiento definitivo (Formato de informe de finalistas no seleccionados).

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		
	<b>Subproceso:</b>	Concursos	Versión:
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 7 de 8

**3.18 Comunicación a postulantes fuera del proceso:** Elaborar memorando para la firma del Gerente General, en el cual se comunique a los aspirantes que no fueron cumplieron con lo exigido por el cargo previo la selección final.

**3.19 Proceso de admisión:** Recibir, revisar y verificar la documentación e información entregada por el seleccionado para actualizar el expediente de personal (Formato de verificación de requisitos de admisión).

**3.20 Inducción:** Coordinar y monitorear la ejecución de la inducción específica al ganador. (Ficha de inducción específica).

#### **4. Documentos asociados**

1. Ley Orgánica de Empresas Públicas
2. Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los Servidores de Carrera, Contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la Contratación Colectiva de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP
3. Manual de Descripción de Funciones y Descriptivo de Cargos vigente y de la Estructura Orgánica Funcional.
4. Formato de justificación para cubrir una vacante
5. Formato de Requerimiento de personal
6. Hoja de revisión de descripción del puesto
7. Formato de Nivel de Competencia (Profesional o No Profesional)
8. Hoja de verificación de candidatos internos

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		
	<b>Subproceso</b> :	Concursos	Versión:
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 8 de 8
<p>9. Formato de Evaluación de Competencia (Profesional o No Profesional)</p> <p>10. Formato de evaluación de reclutamiento interno (Profesional o No Profesional)</p> <p>11. Hoja de definición de fuentes de reclutamiento</p> <p>12. Hoja de inscripción para proceso selectivo</p> <p>13. Formato de Hoja de Vida</p> <p>14. Formato de primera revisión de antecedente</p> <p>15. Formato de calificación de concursos</p> <p>16. Formato calificación de entrevista fase oposición (concursos)</p> <p>17. Formato de Entrevistas</p> <p>18. Formato de evaluación de ejercicios de Assessment Center</p> <p>19. Formato de Hoja de Verificación</p> <p>20. Formato de Hoja de Verificación de información</p> <p>21. Formato de informe de puntaje de postulantes</p> <p>22. Formato de Informe de selección finalistas</p> <p>23. Formato de socialización del cargo</p> <p>24. Formato de acción de personal</p> <p>25. Formato de informe de finalistas no seleccionados</p> <p>26. Hoja de verificación de requisitos de admisión</p> <p>27. Formato de inducción</p>			

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

### 2.3.3 Instructivo del proceso de dotación de personal, subproceso encargo de funciones.

Subproceso mediante el cual la empresa selecciona personal de acuerdo a sus competencias y desempeño laboral.

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		Versión:
	<b>Subproceso:</b>	Encargo de funciones	
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 1 de 8
<p><b>Índice:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivo del instructivo</li> <li>2. Términos y definiciones</li> <li>3. Descripción del proceso</li> <li>4. Documentos asociados</li> </ol>			
Aprobación del Instructivo			
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:
Nombres:		Nombre:	Nombre:
Juan Cuenca O.		María del Carmen Martínez	José Luis Espinoza A.
Andrea Malo G.		P.	
Autores del Rediseño del proceso de dotación para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales de la empresa ETAPA EP.		Subgerente de Gestión de Talento Humano de ETAPA EP.	Gerente General de ETAPA EP.
			Fecha de aprobación:

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		
	<b>Subproceso:</b>	Encargo de funciones	Versión:
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 2 de 8

### 1. Objetivo del Instructivo

Identificar, analizar y determinar de manera estandarizada los requerimientos de personal de acuerdo a las necesidades institucionales siguiendo su planificación, programación de actividades y presupuesto, con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos a la vez que se mejoran sus procedimientos internos eficaz y eficientemente.

### 2. Términos y Definiciones

**Dotación de personal.** - Solventar los requerimientos de personal del departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales, a través de la ejecución de los subsistemas de reclutamiento y selección.

**Manual de Funciones.** - Documento en el cual se describen las funciones, actividades y responsabilidades de los cargos del departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales.

**Servidora/o.**- Las personas que presten servicios, ejerzan un cargo o u función dentro de cualquier empresa pública.

**Proceso.** - Actividades agrupadas sistemáticamente para ejecutar la dotación de personal.

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		
	<b>Subproceso:</b>	Encargo de funciones	Versión:
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 3 de 8

### 3. Descripción del proceso

#### **Justificación:**

ETAPA EP reconoce la importancia de disponer del personal motivado, adecuado, competente y suficiente como un método eficaz para satisfacer las necesidades institucionales y alcanzar objetivos estratégicos. El proceso de dotación de personal es una herramienta que recluta y selecciona en función de las necesidades empresariales, garantizando el cumplimiento de lo establecido por las leyes y normativas vigentes aplicables para las empresas públicas.

#### **Ámbito de aplicación:**

El instructivo de encargo de funciones se aplica en el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales de ETAPA EP, en base a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los Servidores de Carrera, Contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la Contratación Colectiva de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP.

#### **Alcance:**

El proceso de encargo de funciones comprende desde la recepción del informe técnico con la solicitud del área requirente hasta la inducción al nuevo personal en el área. El o la responsable de la administración del subsistema de dotación de personal es el Administrador del departamento de desarrollo de talento humano, quien se encarga del seguimiento, monitoreo, medición y control del cumplimiento de las políticas establecidas en el presente instructivo:

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		Versión:
	<b>Subproceso:</b>	Encargo de funciones	
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 4 de 8

**3.1 Necesidad de cubrir una posición:** Recibir, analizar e identificar, la necesidad de cubrir una vacante a partir de la solicitud emitida por el área requirente (Formato de Justificación de cubrir una vacante).

**3.2 Solicitud de personal:** Registrar, validar y gestionar los datos del requerimiento de personal e informe técnico recibidos en la solicitud del área requirente (Formato de requerimiento de personal).

**3.3 Revisión de la descripción del puesto:** Revisar y verificar la justificación de la necesidad de cubrir una vacante de acuerdo al manual de funciones y estructura organizacional de la Empresa (Formato de hoja de revisión de descripción del puesto).

**3.4 Recolección de Información sobre el perfil requerido:** Analizar y evaluar la descripción, instrucción, experiencia, capacitación y competencias del perfil requerido (Formato nivel de competencia perfiles no profesionales y profesionales).

**3.5 Análisis sobre eventuales candidatos internos:** Analizar y buscar expedientes de posibles candidatos internos. Considerar traspasos, cambios o traslados de personal (Formato hoja de verificación de candidatos internos).

**3.6 Decisión sobre realizar la búsqueda interna o no:** Comparar, verificar y evaluar la competencia de los expedientes de personal seleccionados (Formato de evaluación de reclutamiento interno).

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		Versión:
	<b>Subproceso:</b>	Encargo de funciones	
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 5 de 8

**3.7 Definición de las fuentes de reclutamiento:** Elaborar, revisar y hacer aprobar convocatorias a concursos y publicaciones de vacantes por medio de plataformas institucionales (Formato de definición de fuentes de reclutamiento).

**3.8 Recepción de candidaturas:** Recibir hojas de vida y/o de inscripción de los aspirantes a cubrir la vacante requerida (Formato de Hoja de Vida, Formato de Inscripción).

**3.9 Primera revisión de antecedentes:** Validar conocimientos, comportamientos y cumplimiento de los requerimientos del perfil a los postulantes. (Herramienta sugerida Assessment Center; Formato de primera revisión de antecedentes, formato de calificaciones para concursos, formato calificación entrevista fase oposición-concurso).

**3.10 Entrevistas (Formato de entrevista):** Realizar entrevistas que evalúen la idoneidad de el o los aspirantes para desarrollar actividades del cargo requerido (Formato de Entrevistas).

**3.11 Evaluaciones específicas y psicológicas:** Aplicar y evaluar la idoneidad de candidatos para cubrir una vacante por medio de dos tipos de evaluaciones:

- Específicas del cargo (Formatos de assessment center).
- Psicológicas (departamento de bienestar social y salud ocupacional).

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		Versión:
	<b>Subproceso:</b>	Encargo de funciones	
<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 6 de 8	

**3.12 Formación de Candidaturas:** Verificar y comprobar la legitimidad de documentación entregada y de datos proveídos por los aspirantes en sus hojas de vida por medio de llamadas telefónicas y visita de plataformas virtuales competentes (Formato hoja de verificación).

**3.13 Confección de Informes sobre finalistas:** Elaborar, calificar y validar informes de selección del proceso (Formato de informe de puntaje de postulantes).

**3.14 Presentación de finalistas al cliente interno:** Enviar al área requirente, por medio de los canales de comunicación institucionales, el informe de selección del proceso (Formato de informe de presentación de finalistas).

**3.15 Selección de finalista por el cliente interno:** Asesorar en la decisión de selección del finalista al área requirente (Formato informe de selección de finalista).

**3.16 Negociación:** Socializar las condiciones de empleo con el finalista seleccionado (Formato de socialización del cargo).

**3.17 Oferta por escrito:** Elaborar oficio para la firma del Gerente General en el cual se notifique la fecha de inicio de labores y se incluya la acción de personal (Formato de socialización del cargo).

**3.18 Comunicación a postulantes fuera del proceso:** Elaborar oficio para la firma del Gerente General, en el cual se comunique a los aspirantes que no fueron seleccionados para el proceso (Formato de informe de finalistas no seleccionados).

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		Versión:
	<b>Subproceso:</b>	Encargo de funciones	
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 7 de 8
<p><b>3.19 Proceso de admisión:</b> Recibir, revisar y verificar la documentación e información entregada por el seleccionado para actualizar el expediente de personal (Formato de verificación de requisitos de admisión).</p> <p><b>3.20 Inducción:</b> Realizar, coordinar y monitorear la ejecución de la inducción general y específica al seleccionado. (Ficha de inducción específica).</p> <p><b>4. Documentos asociados</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ley Orgánica de Empresas Públicas</li> <li>2. Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los Servidores de Carrera, Contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la Contratación Colectiva de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP</li> <li>3. Manual de Descripción de Funciones y Descriptivo de Cargos vigente y de la Estructura Orgánica Funcional.</li> <li>4. Formato de justificación para cubrir una vacante</li> <li>5. Formato de Requerimiento de personal</li> <li>6. Hoja de revisión de descripción del puesto</li> <li>7. Formato de Nivel de Competencia (Profesional o No Profesional)</li> </ol>			

	<b>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA EP</b>		Cód. Doc.:
	<b>Proceso:</b> Dotación de Personal		Versión:
	<b>Subproceso:</b>	Encargo de funciones	
	<b>Instructivo:</b>	Dotación de Personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales	Página: 8 de 8
<p>8. Hoja de verificación de candidatos internos</p> <p>9. Formato de Evaluación de Competencia (Profesional o No Profesional)</p> <p>10. Formato de evaluación de reclutamiento interno (Profesional o No Profesional)</p> <p>11. Hoja de definición de fuentes de reclutamiento</p> <p>12. Hoja de inscripción para proceso selectivo</p> <p>13. Formato de Hoja de Vida</p> <p>14. Formato de primera revisión de antecedentes</p> <p>15. Formato de calificación de concursos</p> <p>16. Formato calificación de entrevista fase oposición (concursos)</p> <p>17. Formato de Entrevistas</p> <p>18. Formato de evaluación de ejercicios de Assessment Center</p> <p>19. Formato de Hoja de Verificación</p> <p>20. Formato de Hoja de Verificación de información</p> <p>21. Formato de informe de puntaje de postulantes</p> <p>22. Formato de Informe selección de finalistas</p> <p>23. Formato de socialización del cargo</p> <p>24. Formato de acción de personal</p> <p>25. Formato de informe de finalistas no seleccionados</p> <p>26. Hoja de verificación de requisitos de admisión</p> <p>27. Formato de inducción</p>			

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

Luego de diseñar los instructivos para los tres subprocesos, se debe mencionar que, para complementar a la herramienta y ejecutar los procesos de dotación de manera ordenada y completa, es necesario utilizar un formato específico por cada paso de selección; estos formatos se enlistan en la sección de “documentos asociados” de cada instructivo y se presentan a continuación:

**Documento Asociado #4 – Formato Justificación de la necesidad de cubrir una posición.**

Este formato se levanta en función del paso 1 de los 20 de selección de personal: necesidad de cubrir una posición.

		<b>SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b> <b>JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE CUBIR UNA POSICIÓN</b>		CODIGO: VERSION:	
<b>Aprobación del formato</b>					
Cargo:		Firma:		Fecha de	
<b>AREA REQUINTE</b>					
<b>Gerencia:</b>		<b>Subgerenc</b>			
<b>Departamento:</b>		<b>Cargo:</b>		<b>Fech</b>	
<b>JUSTIFICACIÓN DE CUBIR LA VACANTE</b>					
Renuncia de personal del área		Personal del área no cumple con los requerimientos del		Jubilación del personal del área	
Traspaso, Traslado, Encargo de Funciones, Cambio Administrativo o Ganancia de Concurso Interno de personal		Alta carga laboral para el personal del área		Fallecimiento de personal del área	
<b>NECESIDAD DE CUBRIR UNA POSICIÓN</b>					
Detalle de antecedentes y el/los motivos por los cuales existe la necesidad de cubrir la vacante					
Revisado y Elaborado Por:			Validado Por:		
<b>Encargado del área requirente</b>			<b>Administrador del Departamento/Subgerente del</b>		
Recibido por:					
<b>Encargado de SGTH</b>					

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)





**Documento Asociado #6 – Hoja de Revisión de descripción del puesto**

Este formato se levanta en función del paso 3 de los 20 de selección de personal: revisión de la descripción del puesto.

		<b>SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO HOJA DE REVISIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			<b>CÓDIGO:</b> <b>VERSIÓN:</b>	
<b>Aprobación del formato</b>						
<b>Cargo:</b>		<b>Firma:</b>			<b>Fecha de aprobación:</b>	
<b>Area requirente</b>						
<b>Gerencia:</b>		<b>Subgerencia:</b>				
<b>Departamento:</b>		<b>Cargo:</b>		<b>Fecha</b>		
<b>Requisitos</b>						
<b>Verificación de Requisitos</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
1	Formato de justificación de cubrir una posición					
2	Formato de requerimiento					
3	Revisión del perfil en el Manual de Descripción de Funciones y Descriptivo de Cargos y la Estructura Orgánica Funcional					
<b>Revisado y Elaborado Por:</b>				<b>Validado Por:</b>		
<b>Analista de Desarrollo de Talento Humano</b>				<b>Administrador de Desarrollo de Talento Humano</b>		
<b>Aprobado Por:</b>						
<b>Subgerente de Gestión de Talento Humano</b>						

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

## Documento Asociado #7 – Formatos de Nivel de competencia

Estos formatos, para perfiles profesionales y para no profesionales, se levantan en función del paso 4 de los 20 de selección de personal: recolección de información sobre el perfil requerido.

		<b>SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>		CODIGO:	
		<b>INFORME TECNICO REQUISITOS DE COMPETENCIA PERFILES NO PROFESIONALES</b>		VERSION:	
<b>Aprobación del formato</b>					
<b>Cargo:</b>		<b>Firma:</b>		<b>Fecha de aprobación:</b>	
<b>AREA REQUERENTE</b>					
<b>Gerencia:</b>		<b>Subgerencia:</b>			
<b>Departamento:</b>		<b>Cargo:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>REQUERIMIENTOS DEL CARGO</b>					
<b>Requisitos</b>		<b>Requerido</b>			
		<b>SI</b>		<b>NO</b>	
1	Educación General Básica				
2	Bachillerato				
3	Nivel Técnico Tecnológico o Superior				
4	Tercer Nivel				
5	Cuarto Nivel				
<b>CAPACITACIÓN</b>					
<b>Nro</b>	<b>Requisitos Capacitación de Selección (Capacitaciones exigidas previo desempeño de funciones)</b>				
1					
2					
3					
4					
5					
<b>Nro.</b>	<b>Requisitos Capacitación de Desempeño (Capacitaciones adquiridas en el desempeño de funciones)</b>				
1					
2					
3					
4					
5					
<b>EXPERIENCIA</b>					
<b>Requisitos</b>		<b>Requerido</b>			
		<b>SI</b>		<b>NO</b>	
1	Sin experiencia				
2	6 meses				
3	12 meses				
4	24 meses				
5	Más de 24 meses				
<b>OBSERVACIONES TECNICAS SGTH:</b> De conformidad a la documentación revisada y a lo indicado en el Manual de Descriptivos de Perfiles de Cargos vigente, la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, considera procedente autorizar el inicio del proceso de dotación para el cargo de ....., dentro de la Subgerencia ....., Departamento de .....					
<b>Revisado y Elaborado Por:</b>			<b>Validado Por:</b>		
<b>Analista de Desarrollo de Talento Humano</b>			<b>Administrador de Desarrollo de Talento Humano (e)</b>		
<b>Aprobado Por:</b>					
<b>Subgerente de Gestión de Talento Humano</b>					

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

		<b>SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b> <b>INFORME TECNICO REQUISITOS DE COMPETENCIA PERFILES PROFESIONALES</b>		<b>CODIGO:</b> <b>VERSION:</b>	
<b>Aprobación del formato</b>					
<b>Cargo:</b>		<b>Firma:</b>		<b>Fecha de aprobación:</b>	
<b>AREA REQUINENTE</b>					
<b>Gerencia:</b>		<b>Subgerencia:</b>			
<b>Departamento:</b>		<b>Cargo:</b>		<b>Fecha</b>	
<b>REQUERIMIENTOS DEL CARGO</b>					
<b>Requisitos</b>		<b>Requerido</b>			
		<b>SI</b>		<b>NO</b>	
1	Educación General Básica				
2	Bachillerato				
3	Nivel Técnico Tecnológico o Superior				
4	Tercer Nivel				
5	Cuarto Nivel				
<b>CAPACITACIÓN</b>					
<b>Nro.</b>	<b>Requisitos Capacitación de Selección (Capacitaciones exigidas previo desempeño de funciones)</b>				
1					
2					
3					
4					
5					
<b>Nro.</b>	<b>Requisitos Capacitación de Desempeño (Capacitaciones adquiridas en el desempeño de funciones)</b>				
1					
2					
3					
4					
5					
<b>EXPERIENCIA</b>					
<b>Requisitos</b>		<b>Requerido</b>			
		<b>SI</b>		<b>NO</b>	
1	Sin experiencia				
2	6 meses				
3	12 meses				
4	24 meses				
5	Más de 24 meses				
<b>OBSERVACIONES TÉCNICAS SGTH:</b> De conformidad a la documentación revisada y a lo indicado en el Manual de Descriptivos de Perfiles de Cargos vigente, la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, considera procedente autorizar el inicio del proceso de dotación para el cargo de ....., dentro de la Subgerencia ....., Departamento de .....					
<b>Revisado y Elaborado Por:</b>			<b>Validado Por:</b>		
_____ Analista de Desarrollo de Talento Humano			_____ Administrador de Desarrollo de Talento Humano (e)		
<b>Aprobado Por:</b>					
_____ Subgerente de Gestión de Talento Humano					

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

## Documento Asociado #8 – Hoja de verificación de candidatos internos

el formato levantado, Hoja de verificación de candidatos internos, se vinculan al paso 5 de los 20 de selección de personal: Análisis sobre eventuales candidatos internos.

		<b>SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE VERIFICACION DE CANDIDATOS INTERNOS</b>		<b>CÓDIGO:</b> <b>VERSIÓN:</b>	
<b>Aprobación del formato</b>					
<b>Cargo:</b>		<b>Firma:</b>		<b>Fecha de aprobación:</b>	
<b>AREA REQUIRENTE</b>					
<b>Gerencia:</b>		<b>Subgerencia:</b>			
<b>Departamento:</b>		<b>Cargo:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>CALIFICACIONES EVALUACION DE LA COMPETENCIA</b>					
Nro.	Candidato	Calificación Evaluación de la Competencia	Cumple		Observaciones
			Sí	No	
1					
2					
3					
4					
5					
<b>Informe Técnico Subgerencia de Gestión de Talento Humano:</b> De acuerdo a la valoración de las Evaluaciones de Competencia en base a su formación, capacitación y experiencia de los candidatos internos, para el cargo de .....del Departamento de ..... de la Subgerencia de ....., ....., ....., podemos determinar la ..... (factibilidad/ no factibilidad) de reclutar internamente, salvo mejor criterio.					
<b>Revisado y Elaborado Por:</b>			<b>Validado Por:</b>		
<b>Analista de Desarrollo de Talento Humano</b>			<b>Administrador de Desarrollo de Talento Humano</b>		
<b>Aprobado Por:</b>					
<b>Subgerente Gestión de Talento Humano</b>					

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

## Documento Asociado #9 – Formato de evaluación de competencia

Los formatos de la autoría de ETAPA EP, evaluación de competencia para perfiles profesionales y no profesionales se vinculan al paso #5 de los 20 de selección de personal: Análisis sobre eventuales candidatos internos.

		<b>SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b> <b>INFORME TECNICO</b> <b>EVALUACION DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL</b> <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001-2015</b>				CODIGO: F-SGTH-ECP-04 VERSION:003 NO PROFESIONAL Aprobado por el Subgerente de Gestión de Talento Humano		
<b>Cargo:</b>		<b>Gerencia/ Subgerencia:</b>		<b>Departamento:</b>		<b>Proceso: SGTH</b>		
<b>Nombre</b>		<b>FECHA</b>		<b>Descriptivo</b>				
<b>MOTIVO DE LA EVALUACION</b>								
Primera	Concurso Mérito	Traslados			Reclutamiento Selección y Contratación			
Actualización	Encargo de Funciones	Cambio Administrativo			Trasposos			
<b>FORMACION</b>								
Requisitos	Nivel Requerido	CUMPLIMIENTO			Puntaje Definido	Puntaje Alcanzado	Observaciones	
		SI	NO					
1 Educación					30	30		
2 Bachillerato								
3 Nivel Técnico Tecnológico o Superior								
4 Tercer Nivel								
5 Cuarto Nivel								
<b>CAPACITACION</b>								
Requisitos	Nivel Requerido	CUMPLIMIENTO			Calificación Requerida	Calificación Alcanzada	Observaciones	
		SI	NO					
Selección					20	# ¡DIV/0!		
Desempeño					10	10		
					10	# ¡DIV/0!		
<b>EXPERIENCIA</b>								
Requisitos	Nivel Requerido	CUMPLIMIENTO			Calificación Requerida	Calificación Alcanzada	Observaciones	
		SI	NO					
6 meses					50			
12 meses								
24 meses								
más de 24 meses								
<b>CALIFICACION TOTAL</b>					Calificación	Calificación Alcanzada	Porcentaje	Peso
<b>OBSERVACIONES TÉCNICAS SGTH:</b> De conformidad a la documentación revisada se pudo constatar que el....., cumple con el perfil de educación formal y experiencia requerido para su desempeño en el cargo, esto de conformidad a lo indicado en el Manual de Descriptivos de Perfiles de Cargos vigente; motivo por el cual la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, considera procedente autorizar la renovación del encargo de funciones del Ing. ....al cargo de ..... (e), dentro de la Subgerencia ....., Departamento de ....., sin embargo, deberá ser capacitado en el tema que se notifican en esta Evaluación de la Competencia. Una vez presentado el Informe Técnico para Selección y/o Dotación de Personal, la Subgerencia de Gestión de Talento Humano deja a consideración de la Gerencia General el presente informe, toda vez que se realiza el análisis para el trámite que corresponda.								
<b>PLAN DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL</b>								
ASPECTO	TEMA / COMPETENCIA			MEDIO DE DESARROLLO	FECHA DE SEGUIMIENTO	HORAS DE CAPACITACION		

Capacitación				
Capacitación				
Capacitación				
Revisado y Elaborado Por:		Validado Por:		
Analista de Desarrollo de Talento Humano		Administrador de Desarrollo de Talento Humano (e)		
Aprobado Por:				
Subgerente de Gestión de Talento Humano				

Fuente: (ETAPA EP, 2020)

		<b>SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b> <b>INFORME TECNICO</b> <b>EVALUACION DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL</b> <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001-2015</b>			CODIGO: F-SGTH-ECP-04 VERSION:003 PROFESIONAL Aprobado por el Subgerente de Gestión de Talento Humano			
<b>Cargo:</b>		<b>Gerencia/Subgerencia:</b>		<b>Departamento</b>		<b>Proceso:</b>		
<b>Nombre:</b>		<b>FECHA</b>		<b>Descriptivo</b>				
<b>MOTIVO DE LA EVALUACION</b>								
Primera vez	Concurso Merito y oposición		Traslados		Reclutamiento Selección y Contratación			
Actualización	Encargo de Funciones		Cambio Administrativo		Traspasos			
<b>FORMACION</b>								
Requisitos	Nivel Requerido	CUMPLIMIENTO			Puntaje Definido	Puntaje	Observaciones	
		SI	NO	N/A				
1	Educación				50			
2	Bachillerato							
3	Nivel Técnico Tecnológico o Superior							
4	Tercer Nivel							
5	Cuarto Nivel							
<b>CAPACITACION</b>								
Requisitos	Nivel Requerido	CUMPLIMIENTO			Calificación Requerida	Calificación Alcanzada	Observaciones	
		SI	NO	N/A				
Selección	0				20	10		
Desempeño	0				10			
<b>EXPERIENCIA</b>								
Requisitos	Nivel Requerido	CUMPLIMIENTO			Calificación Requerida	Calificación Alcanzada	Observaciones	
		SI	NO					
6 meses					30			
12 meses								
24 meses								
más de 24 meses								
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>		<b>0</b>			Calificación Requerida	Calificación Alcanzada	Porcentaje	Peso
<b>OBSERVACIONES TECNICAS SGTH:</b> De conformidad a la documentación revisada se pudo constatar que la servidora, cumple con el perfil de educación formal y no cumple experiencia requerido para su desempeño en el cargo, esto de conformidad a lo indicado en el Manual de Descriptivos de Perfiles de Cargos vigente; motivo por el cual la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, considera realizar el levantamiento de riesgos por parte del Departamento de Bienestar Social, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional para el cambio administrativo por salud de la ..... al cargo de ..... en la ..... Departamento de ....., sin embargo, deberá ser capacitado en el tema que se notifican en esta Evaluación de la Competencia. Se adjunta el perfil para la revisión de actividades.								
<b>PLAN DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL</b>								
ASPECTO	TEMA / COMPETENCIA	MEDIO DE DESARROLLO			FECHA DE SEGUIMIENTO	Horas de capacitación		
Capacitación								
Capacitación								
Capacitación								
Revisado y Elaborado Por:				Validado Por:				
Analis. Desarrollo Talento Humano				Administrador de Desarrollo de Talento Humano (e)				
Aprobado Por:								
Subger. Gestión Talento Humano								

Fuente: (ETAPA EP, 2020)

**Documento asociado #10 – Formato de evaluación de reclutamiento interno.**

Estos formatos, para perfiles profesionales y no profesionales, fueron levantados en función del paso #6 de los 20 de selección de personal: Decisión sobre realizar la búsqueda interna o no.

		<b>SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b> <b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE RECLUTAMIENTO INTERNO (PERFIL PROFESIONAL)</b>			<b>CÓDIGO:</b> <b>VERSIÓN:</b>	
<b>Aprobación del formato</b>						
<b>Cargo:</b>		<b>Firma:</b>			<b>Fecha de aprobación:</b>	
<b>Area requirente</b>						
<b>Gerencia:</b>		<b>Subgerencia:</b>				
<b>Departamento:</b>		<b>Cargo:</b>			<b>Fecha:</b>	
<b>Requisitos</b>						
Nro.	Candidatos internos que cumplen con el puntaje mínimo de la Evaluación de Competencia	Calificación Evaluación Competencia			Observaciones	
		Formación (Sobre 50 puntos)	Capacitación (Sobre 20 puntos)	Experiencia (Sobre 30 puntos)		
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
<b>OBSERVACIONES TÉCNICAS SGTH:</b> De conformidad a la revisión de las Evaluaciones de Competencia de los candidatos internos, se pudo valorar el cumplimiento con el perfil con respecto a la formación, capacitación y experiencia requeridas para el desempeño en el cargo, de acuerdo al Manual de Descriptivos de Perfiles de Cargos vigente; motivo por el cual la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, considera ..... (procedente/no procedente) reclutar internamente para el cargo de ....., dentro de la Subgerencia ....., Departamento de ....., salvo mejor criterio.						
<b>Revisado y Elaborado Por:</b>				<b>Aprobado Por:</b>		
<b>Analista de Desarrollo de Talento Humano</b>				<b>Subgerente de Gestión de Talento Humano</b>		

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

		<b>SUBGERENCIA DE GESTION DE TALENTO HUMANO</b> <b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE RECLUTAMIENTO INTERNO (PERFIL NO PROFESIONAL)</b>			<b>CÓDIGO:</b> <b>VERSIÓN:</b>	
<b>Aprobación del formato</b>						
<b>Cargo:</b>		<b>Firma</b>			<b>Fecha de aprobación:</b>	
<b>Area Requerente</b>						
<b>Gerencia:</b>		<b>Subgerencia:</b>				
<b>Departamento:</b>		<b>Cargo:</b>			<b>Fecha:</b>	
<b>Requisitos</b>						
Nro .	Candidatos internos que cumplen con el puntaje mínimo de la Evaluación de Competencia	Calificación Evaluación Competencia			Observaciones	
		Formación (Sobre 30 puntos)	Capacitación (Sobre 20 puntos)	Experiencia (Sobre 30 puntos)		
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
<b>OBSERVACIONES TÉCNICAS SGTH:</b> De conformidad a la revisión de las Evaluaciones de Competencia de los candidatos internos, se pudo valorar el cumplimiento con el perfil con respecto a la formación, capacitación y experiencia requeridas para el desempeño en el cargo, de acuerdo al Manual de Descriptivos de Perfiles de Cargos vigente; motivo por el cual la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, considera ..... (procedente/no procedente) reclutar internamente para el cargo de ....., dentro de la Subgerencia ....., Departamento de ....., salvo mejor criterio.						
<b>Revisado y Elaborado Por:</b>		<b>Aprobado Por:</b>				
<b>Analista de Desarrollo de Talento Humano</b>		<b>Subgerente de Gestión de Talento Humano</b>				

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

**Documento asociado #11 –Hoja de verificación de fuentes de reclutamiento.**

Este formato fue levantado en función del paso #7 de los 20 de selección de personal: Definición de las fuentes de reclutamiento

		<b>SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b> <b>FORMATO DE DEFINICIÓN DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO</b>		<b>CÓDIGO:</b> <b>VERSIÓN:</b>	
<b>Aprobación del formato</b>					
<b>Cargo:</b>		<b>Firma:</b>		<b>Fecha de aprobación:</b>	
<b>Área requirente</b>					
<b>Gerencia:</b>		<b>Subgerencia:</b>			
<b>Departamento:</b>		<b>Cargo:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Definición de fuentes de reclutamiento</b>					
<b>CANDIDATOS INTERNOS</b>			<b>TIPO DE RECLUTAMIENTO</b>		
Sí	No		Interno	Externo	
<b>FUENTES DE RECLUTAMIENTO</b>					
<b>Interno</b>			<b>Externo</b>		
Concurso Interno				Concurso Externo	
Traspaso				Hojas de Vida receptadas	
Traslado				Redes Sociales	
Cambio Administrativo				Red Socio Empleo	
Encargo de funciones				Otros:	
<b>Revisado y Elaborado Por:</b>			<b>Validado Por:</b>		
<b>Analista de Desarrollo de Talento Humano</b>			<b>Administrador de Desarrollo de Talento Humano</b>		
<b>Aprobado Por:</b>					
<b>Subgerente de Gestión de Talento Humano</b>					

(CUENCA & MALO, 2020)

**Documento asociado #12 –Hoja de inscripción para proceso selectivo**

Este formato, que es de autoría de ETAPA EP, se vincula al paso #8 de los 20 de selección de personal: Recepción de candidaturas



**HOJA DE INSCRIPCION PARA PROCESO SELECTIVO INTERNO**

Fecha de Inscripción: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Ingeniera  
María del Carmen Martínez Palacios  
SUBGERENTE DE GESTION DEL TALENTO HUMANO  
Su despacho

De mi consideración:

Una vez conocida la Convocatoria del llamamiento a Proceso Selectivo Interno al Cargo de:

Yo, \_\_\_\_\_ C.I. \_\_\_\_\_

Que en la actualidad presto mis servicios en la Empresa con el Cargo de:

Subgerencia:

Departamento:

Modalidad (Contrato): Permanente \_\_\_\_\_ Contratado \_\_\_\_\_

Teléfonos: Oficina: \_\_\_\_\_ Casa... \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_

Carnet Discapacidad

En caso de presentar el carnet, debe adjuntar certificado médico de la Empresa que indique que puede ejercer el cargo al que se está postulando, según Art. 12 de la Normativa Interna de Concursos.

Correo electrónico:

Adjunto a la misma, **copias debidamente notariadas** de cursos de capacitación, títulos de nivel académico, certificados de experiencia, siendo los siguientes:

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_
- 4.- \_\_\_\_\_

**DECLARATORIA:**

Me someto a las normas internas que se dispongan por parte de la Administración de la Empresa para el presente Proceso Selectivo Interno.

Seguro de contar con su valiosa aceptación, le anticipo mi agradecimiento.

Atentamente

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha Recepción STH: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Fuente: (ETAPA EP, 2020)

## Documento asociado #13 – Formato de Hoja de Vida

Este formato, que es de autoría de ETAPA EP, se vincula al paso #8 de los 20 de selección de personal: Recepción de candidaturas.

											
<b>HOJA DE VIDA</b> Todos los datos consignados en esta Solicitud son confidenciales			FOTO (Indispensable)								
<b>1.- DATOS PERSONALES</b>											
Primer Nombre	Segundo Nombre	Fecha de Nacimiento	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;">día</td> <td style="width: 20px;">mes</td> <td style="width: 20px;">año</td> <td style="width: 20px;">EDAD</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	día	mes	año	EDAD				
día	mes	año	EDAD								
Primer Apellido	Segundo Apellido	Lugar de Nacimiento	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;">País</td> <td rowspan="3" style="width: 20px;">Estado Civil</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px;">Provincia</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px;">Ciudad</td> </tr> </table>	País	Estado Civil	Provincia	Ciudad				
País	Estado Civil										
Provincia											
Ciudad											
Dirección Actual	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;">Ciudad</td> <td rowspan="2" style="width: 20px;">Teléfonos</td> <td rowspan="2" style="width: 20px;">Celular</td> <td rowspan="2" style="width: 20px;">Tipo de sangre</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px;">Sector</td> </tr> </table>	Ciudad	Teléfonos	Celular	Tipo de sangre	Sector					
Ciudad	Teléfonos	Celular				Tipo de sangre					
Sector											
Nº Cédula de Identidad/ Pasaporte	Nº Libreta Militar	Licencia de Manejo/Tipo									
EN CASO DE EMERGENCIA NOTIFIQUE A:		PARENTESCO:	DIRECCION:								
..... .....		..... .....	..... .....								
		TELEFONO FIJO:	TELEFONO MOVIL:								
		.....	.....								
<b>2.- FORMACIÓN ACADÉMICA</b>											
INSTRUCCION	NOMBRE INSTITUCION	TITULO OBTENIDO	ULTIMO CURSO APROBADO	FECHA mes / año							
Primaria	.....	.....	.....	.....							
Secundaria	.....	.....	.....	.....							
Técnico Superior	.....	.....	.....	.....							
Tecnología	.....	.....	.....	.....							
Título Profesional	.....	.....	.....	.....							
Diplomado	.....	.....	.....	.....							
Maestría	.....	.....	.....	.....							
Otros	.....	.....	.....	.....							
Estudia ahora?	.....	.....	.....	.....							
<b>CAPACITACIÓN: ESTUDIOS O CURSOS RECIBIDOS</b>											
INSTITUCION	ESPECIALIDAD/TEMAS	DURACIÓN EN HORAS	CIUDAD / PAÍS	FECHA							
.....	.....	.....	.....	.....							
.....	.....	.....	.....	.....							
.....	.....	.....	.....	.....							
<b>CONOCIMIENTOS ADICIONALES</b>											
CONOCIMIENTOS		HABILIDADES Y DESTREZAS		VALORES							
.....		.....		.....							
.....		.....		.....							
.....		.....		.....							
<b>3.-ESTRUCTURA FAMILIAR</b>											
PARENTESCO	NOMBRES Y APELLIDOS	EDAD	TRABAJA EN	TELEFONO	PUESTO						
Padre	.....	.....	.....	.....	.....						
Madre	.....	.....	.....	.....	.....						
Cónyuge	.....	.....	.....	.....	.....						
Hermanos	.....	.....	.....	.....	.....						

En caso de ser casado adjuntar la partida de matrimonio					
<b>HIJOS (Adjuntar partida de nacimiento o cédula de hijos)</b>					
NOMBRE	EDAD	ACTIVIDAD	NOMBRE	EDAD	ACTIVIDAD
<b>4.- EXPERIENCIA LABORAL</b>					
DE A CONTINUACION UN DETALLE COMPLETO DE EMPLEOS QUE UD. HA DESEMPEÑADO					
NOMBRE DE LA EMPRESA (FAVOR COMENZAR CON SU ACTUAL EMPLEO)		ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	FECHA DE EMPLEO DESDE      HASTA		CARGO OCUPADO AL INGRESAR
NOMBRE: .....					
CIUDAD: .....					
TELF: .....					
NOMBRE: .....					
CIUDAD: .....					
TELF: .....					
NOMBRE: .....					
CIUDAD: .....					
TELF: .....					
NOMBRE: .....					
CIUDAD: .....					
TELF: .....					
NOMBRE: .....					
CIUDAD: .....					
TELF: .....					
NOMBRE: .....					
CIUDAD: .....					
TELF: .....					
<b>5.- INFORMACION GENERAL</b>					
Personas a su cargo	Estatura	Cuenta Corriente o Ahorros		Posee Vivienda Propia	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Número de hijos	Peso	Banco		Posee Vehículo	
Ha sufrido algún accidente o enfermedad grave? .....			Tiene Discapacidad		Posee Carnet .....
			Tipo de Discapacidad		
			Porcentaje		.....%
<b>ESTA DISPUESTO A:</b>					
Trabajar en turnos rotativos	Durante el día	Durante la noche	Fines de semana	Viajar	
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Cambiar su domicilio a otro lugar    SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Por que? .....					
¿Ha trabajado en la Empresa ETAPA EP, bajo relación de dependencia?				SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
En el caso de ser afirmativo indique el periodo: .....					

¿Actualmente mantiene con la Empresa Contratos de Prestación de Servicios?				SI		NO	
Describa la Gerencia y/o Departamentos: _____							
¿Ha trabajado en Empresas del Sector Público?				SI		NO	
En el caso de afirmación indique el nombre de la Entidad: _____							
¿Se acogió a la Venta de Renuncia en el Sector Público?				SI		NO	
¿Se acogió a los beneficios de Jubilación Patronal en el Sector Público?				SI		NO	
¿Se acogió a los beneficios de Jubilación con el IESS?				SI		NO	
<b>*UNICAMENTE PARA PERSONAL A NIVEL PROFESIONAL (con Título Universitario)</b>							
¿En la actualidad mantiene contratos de obras con Instituciones Públicas?				SI		NO	
¿Presentó el acta de entrega definitiva?				SI		NO	
<b>6.- REFERENCIAS PERSONALES</b>							
INDIQUE EL NOMBRE DE PERSONAS QUE LE CONOCEN Y QUE NO TRABAJAN EN LA EMPRESA							
NOMBRE	EMPRESA	CARGO QUE OCUPA	TELEFONO				
INDIQUE EL NOMBRE DE PARIENTES O AMIGOS QUE TRABAJEN EN ESTA EMPRESA							
NOMBRE	PARIENTE O AMIGO		PUESTO				
<b>7.- DIGNIDADES Y REPRESENTACIONES</b>							
MENCIONE LAS DIGNIDADES O REPRESENTACIONES QUE USTED HA DESEMPEÑADO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y/O SOCIALES							
INSTITUCION	PUESTO	DESDE	HASTA				
QUE ACTIVIDADES DEPORTIVAS O CULTURALES REALIZA:							
a)	b)	c)	d)				
<b>9.- CERTIFICACION</b>							
YO _____ CERTIFICO QUE LA INFORMACION ANTERIOR ES FIDELIGNA. ENTIENDO QUE CUALQUIER INFORMACION FALSA EN ESTE FORMULARIO, SERA MOTIVO SUFICIENTE PARA QUE SE ME ELIMINE DEL PROCESO. CONSIDERO QUE SU RECEPCION NO CONLLEVA NINGUNA OBLIGACION POR PARTE DE LA EMPRESA. A UTORIZO PARA QUE SE INVESTIGUE LAS REFERENCIAS DE MIS EMPLEOS ANTERIORES.							
Firma de responsabilidad: _____				Fecha de Presentación: _____			
Firma por ETAP EP: _____				ETAPA EP. Subgerencia de Gestión de Talento Humano Desarrollo Institucional - Subsistema Selección de Personal			

*Ilustración 24 Formato de Hoja de Vida*

Fuente: (ETAPA EP, 2020)

## Documento asociado #14 – Formato de primera revisión de antecedentes

Este formato se levanta en función del paso #9 de los 20 de selección de personal: Primera revisión de antecedentes.

		<b>SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO FORMATO DE ENTREVISTAS (PRIMERA FASE)</b>			<b>CÓDIGO: VERSIÓN:</b>		
<b>Aprobación del formato</b>							
<b>Cargo:</b>		<b>Firma:</b>			<b>Fecha</b>		
<b>AREA REQUERENTE</b>							
<b>Gerencia:</b>		<b>Subgerencia:</b>					
<b>Departamento:</b>		<b>Cargo:</b>			<b>Fecha</b>		
<b>Reclutamiento</b>							
<b>Tipo de Reclutamiento</b>		<b>Tipo de perfil</b>		<b>Cumple Evaluación de Competencia</b>		<b>Observaciones</b>	
Externo		Profesional		Sí			
Interno		No profesional		No			
<b>Información requerida</b>							
<b>Verificación de Documentos</b>				<b>Cumple</b>			<b>OBSERVACIONES</b>
				<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	
1	Referencias laborales						
2	Referencias personales						
3	Información personal						
4	Aspiración salarial						
5	Documentos de formación						
6	Documentos de capacitación						
7	Otros						
<b>OBSERVACIONES:</b>							
De acuerdo a la información presentada por el postulante previo a su vinculación, para el cargo de .....del Departamento de ..... de la Subgerencia de ....., ....., ..... podemos determinar que el/la ....., ..... (cumple/no cumple /cumple parcialmente) con los requisitos de Instrucción Formal, Experiencia y Capacitación.							
<b>Revisado y Elaborado Por:</b>				<b>Validado Por:</b>			
Analista de Desarrollo de Talento Humano				Administrador de Desarrollo de Talento Humano			
<b>Aprobado Por:</b>							
Subgerente de Gestión de Talento Humano							

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

**Documento asociado #15 – Formato de calificación de concursos.**

Este formato, que es de autoría de ETAPA EP, se vincula al paso #9 de los 20 de selección de personal: Primera revisión de antecedentes.

INFORME DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA ETAPA EP (SGTH)						
	GERENCIA/SUBGERENCIA:	CARGO:	FECHA DE TERMINACIÓN:			
	TIPO DE SELECCIÓN:	FECHA DE INICIO:				
EVALUACIÓN DEL PERFIL DE LOS ASPIRANTES A OCUPAR EL CARGO VACANTE						
NOMBRE	TITULO PROFESIONAL	Edad	OBSERVACIONES			
NOMBRE	Lab.	EXPERIENCIA EN AREAS AFINES /20	SEMINARIOS O CURSOS AFINES / IDIOMAS /	ENTREVISTA - SGTH /10	PRUEBA DE CONOCIMIENTOS /30	TOTAL PUNTAJE/100

OBSERVACIONES:

	Nombre	Cargo	Firma
<b>Acción</b>	<b>SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>		
Elaborado por:		Analista de Desarrollo TH ( e)	_____
Revisado por:		Administradora de Desarrollo TH (e)	_____
Aprobado por:	<b>ÁREA REQUIRENTE</b>	Subgerente de Gestión de Talento Humano (e)	_____
Elaborado por:			_____
Revisado por:			_____
Aprobado por:			_____

*Ilustración 25 Formato de calificación de concurso*

Fuente: (ETAPA EP, 2020)





**Documento asociado #17 – Formato de entrevista.**

Este formato, que es de autoría de ETAPA EP, se vincula al paso #10 de los 20 de selección de personal: Entrevistas.

		ENTREVISTA POR COMPETENCIAS			Postulantes		Concurso: Cargo				
COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO	PREGUNTA	CALIFICACIÓN								
COMPETENCIA	DESCRIBIR COMPETENCIA		5	Altamente Desarrollada							
			4	Desarrollada							
			3	Medianamente Desarrollada							
			2	Poco Desarrollada							
			1	No Desarrollada							
			5	Altamente Desarrollada							
			4	Desarrollada							
			3	Medianamente Desarrollada							
			2	Poco Desarrollada							
			1	No Desarrollada							
			5	Altamente Desarrollada							
			4	Desarrollada							
			3	Medianamente Desarrollada							
			2	Poco Desarrollada							
			1	No Desarrollada							
			5	Altamente Desarrollada							
			4	Desarrollada							
			3	Medianamente Desarrollada							
			2	Poco Desarrollada							
			1	No Desarrollada							
			5	Altamente Desarrollada							
			4	Desarrollada							
			3	Medianamente Desarrollada							
			2	Poco Desarrollada							
			1	No Desarrollada							
MIEMBRO DEL TRIBUNAL											

*Ilustración 28 Formato de guía de entrevistas.*

Fuente: (ETAPA EP, 2020)

### **Documento Asociado # 18 – Formato de Assessment center.**

Los instructivos contemplan a la herramienta Assessment Center como procedimiento de apoyo, que permite al responsable del proceso de dotación, ejecutarlo de manera eficaz y eficiente, minimizando la incertidumbre con respecto al futuro desempeño en el cargo del candidato seleccionado.

De acuerdo a la estructura orgánica funcional de la empresa, los cargos del departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales, se encuentran en niveles jerárquicos distintos, sin embargo, se destaca que todos los perfiles tienen por lo menos 4 competencias en común; estas competencias se alinean con los valores corporativos que la empresa predica y práctica, por este motivo, se diseña un ejercicio por cada cargo, manteniendo el enfoque de servicio al cliente.

Este formato se levanta en función del paso #11 de los 20 de selección de personal: Evaluaciones específicas y psicológicas.

### **Assessment center para el cargo de Administrador del departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales.**

- Ejercicio aplicado a cargos de mando alto y/o medio
  - o Capacidad de análisis. – evaluación mediante la cual los participantes están sometidos a situaciones en las cuales deberán demostrar sus habilidades de razonamiento y presentación de soluciones.
- Personas involucradas
  - o Moderador
  - o Observador
  - o Participantes
- Competencias a medirse:
  - o Toma de decisiones y solución de problemas
  - o Orientación y responsabilidad por los resultados
  - o Sentido de oportunidad
  - o Organización
  - o Trabajo bajo presión

- Ejercicio N° 1.
  - Número de participantes: *poner el número de participantes*
  - Instrucciones: El jefe del departamento de Control de operaciones le indica la falta de coordinación y cooperatividad por parte del personal que labora en el área de Contact Center, en cuanto a errores o falta de registro de órdenes de reclamos relacionados con cortes de servicio de agua potable en la parroquia de Ricaurte. Monitoreé el desempeño del personal en cuanto a registro de órdenes de reclamo. Determine el origen de las dificultades al momento de ejecutar esta actividad. Inicie la acción correctiva adecuada para mejorar el desempeño de asistentes de contact center e ingreso de órdenes de reclamo en el sistema de la empresa. Informe al jefe del departamento de Control de operaciones sobre las acciones correctivas a tomar.
  - Tiempo de duración: 2 horas
- Calificación de competencias en el formato de assessment center.

(CUENCA & MALO, 2020)

- **Assessment center para el cargo de Supervisor de atención al cliente y post venta.**
  - Ejercicio aplicado a cargos de mando medio y/o bajo
    - Entrevistas simuladas. – Evaluación mediante la cual los participantes asumen roles dentro de una situación de trabajo ficticia.
  - Personas involucradas
    - Moderador
    - Observador
    - Participantes
  - Competencias a medirse:
    - Manejo de relaciones interpersonales

- Trabajo en equipo
- Habilidad verbal
- Organización
- Trabajo bajo presión
- Ejercicio N° 2.
  - Número de participantes: *poner el número de participantes*
  - Instrucciones: Un cliente molesto le indica su inconformidad en cuanto a la atención que ha recibido por parte de uno/a de los asistentes de atención al cliente, debido a que éste/a no atendió su solicitud de traslado de línea telefónica favorablemente; el asistente de atención al cliente le comunica que dicha solicitud no pudo ser gestionada debido a la falta de capacidad del cajetín del sector al cual se solicitó hacer el traslado de la línea telefónica.  
Explique al cliente las razones por las cuales su requerimiento no puede ser atendido, a la vez que le ofrece las alternativas o soluciones disponibles para sosegar y retener al cliente.
  - Tiempo de duración: 30 minutos
- Calificación de competencias en el formato de assessment center.

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

- **Assessment center para el cargo de Supervisor de Contact Center.**
  - Ejercicio aplicado a cargos de mando medio y/o bajo
    - Entrevistas simuladas. – Evaluación mediante la cual los participantes asumen roles dentro de una situación de trabajo ficticia.
  - Personas involucradas
    - Moderador
    - Observador
    - Participantes

- Competencias a medirse:
  - Manejo de relaciones interpersonales
  - Trabajo en equipo
  - Habilidad verbal
  - Organización
  - Trabajo bajo presión
- Ejercicio N° 3.
  - Número de participantes: *poner el número de participantes*
  - Instrucciones: Al presentar el cronograma del área, en el cual señala los turnos de trabajo para el año 2021, dos asistentes de Contact center le reclaman por los días y feriados en los cuales deben presentarse para cumplir con las actividades planificadas para este período, cuestionando su método para asignar dichos horarios y feriados.  

Maneje la situación de manera que se pueda obtener la actitud adecuada por parte de los dos colaboradores, a la vez que se logre la conformidad con respecto a las jornadas laborales asignadas a cada uno de ellos.
  - Tiempo de duración: 1 hora
- Calificación de competencias en el formato de assessment center.

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

- **Assessment center para el cargo de Analista de Calidad de Servicio.**
  - Ejercicio aplicado cargos de mando alto y/o medio
    - Bandeja de entrada. – Evaluación mediante la cual se determina la capacidad de los candidatos para gestionar información entregada en documentos relevantes para el área y la empresa.
  - Personas involucradas
    - Moderador
    - Observador

- Participantes
- Competencias a medirse:
  - Manejo de relaciones interpersonales
  - Trabajo en equipo
  - Orientación y responsabilidad por resultados
  - Organización
  - Trabajo bajo presión
- Ejercicio N° 4.
  - Número de participantes: *poner el número de participantes*
  - Instrucciones: El Supervisor de Atención al cliente y post venta le entrega los informes de ETAPA EP y el de la competencia, en los cuales se presenta el nivel de satisfacción de cliente con respecto a la calidad de prestación de servicio de internet; luego de comparar la información, usted identifica que, en la competencia, el nivel de satisfacción de cliente es mayor al de ETAPA EP.  
Proponga una acción correctiva que permita a la empresa mejorar y expandir la prestación de servicio de internet en la ciudad de Cuenca.
  - Tiempo de duración: 1 hora
- Calificación de competencias en el formato de assessment center.

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

- **Assessment center para el cargo de Analista de Contact Center.**
  - Ejercicio aplicado cargos de mando alto y/o medio
    - Bandeja de entrada. – Evaluación mediante la cual se determina la capacidad de los candidatos para gestionar información entregada en documentos relevantes para el área y la empresa.
  - Personas involucradas
    - Moderador

- Observador
- Participantes
- Competencias a medirse:
  - Manejo de relaciones interpersonales
  - Trabajo en equipo
  - Orientación y responsabilidad por resultados
  - Organización
  - Trabajo bajo presión
- Ejercicio N° 5.
  - Número de participantes: *poner el número de participantes*
  - Instrucciones: El supervisor de ventas residenciales le entrega los contratos de servicio de internet gestionados durante el mes anterior conjuntamente con el informe de ventas respectivo; usted detecta falta de firmas de clientes en 4 de los 97 contratos.  
Proponga la o las soluciones adecuadas tomando en cuenta que el plazo de ingreso de esta información culminará en 24 horas.
  - Tiempo de duración: 1 hora
- Calificación de competencias en el formato de assessment center.

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

- **Assessment center para el cargo de Asistente administrativo.**
  - Ejercicio aplicado a cargos de mando medio y/o bajo
    - Entrevistas simuladas. – Evaluación mediante la cual los participantes asumen roles dentro de una situación de trabajo ficticia.
  - Personas involucradas
    - Moderador
    - Observador
    - Participantes

- Competencias a medirse:
  - Manejo de relaciones interpersonales
  - Habilidad verbal
  - Organización
  - Trabajo bajo presión
  - Trabajo en equipo
- Ejercicio N° 6.
  - Número de participantes: *poner el número de participantes*
  - Instrucciones: Su jefe inmediato le solicita agendar una reunión de carácter urgente, con el Subgerente de servicio al cliente y el Gerente comercial, para tratar el tema referente a la falta de personal para cumplir con las actividades esenciales del departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales; al solicitar la disponibilidad de fecha y hora con las/los asistentes administrativos de las áreas antes mencionadas, no es posible coordinar un espacio para que todos asistan debido a las actividades previamente planificadas para cada uno de ellos.  
  
Proponga una solución alterna para que las personas involucradas conozcan la delicada situación que enfrenta el departamento de atención y nuevos canales.
  - Tiempo de duración: 30 minutos
- Calificación de competencias en el formato de assessment center.

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

- **Assessment center para el cargo de Asistente Administrativo de Contact Center.**
  - Ejercicio aplicado a cargos de mando medio y/o bajo
    - Entrevistas simuladas. – Evaluación mediante la cual los participantes asumen roles dentro de una situación de trabajo ficticia.

- Personas involucradas
  - Moderador
  - Observador
  - Participantes
- Competencias a medirse:
  - Manejo de relaciones interpersonales
  - Habilidad verbal
  - Organización
  - Trabajo bajo presión
  - Trabajo en equipo
- Ejercicio N° 7.
  - Número de participantes: *poner el número de participantes*
  - Instrucciones: Usted recibe una llamada telefónica en la cual un cliente solicita el ingreso de solicitud de servicio de limpieza de fosas sépticas; la empresa dispone de 3 vehículos hidrocleaners, de los cuales uno es operativo actualmente, por lo que el tiempo de espera para recibir dicho servicio es de por los menos un mes a partir del ingreso de solicitud, motivo por el cual el cliente se molesta.  
Explique al cliente las razones por las cuales su requerimiento no puede ser atendido oportunamente, a la vez que le ofrece las alternativas o soluciones disponibles para sosegar al cliente.
  - Tiempo de duración: 10 minutos
- Calificación de competencias en el formato de assessment center.

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

- **Assessment center para el cargo de Telefonista.**
  - Ejercicio aplicado a cargos de mando medio y/o bajo

- Entrevistas simuladas. – Evaluación mediante la cual los participantes asumen roles dentro de una situación de trabajo ficticia.
- Personas involucradas
  - Moderador
  - Observador
  - Participantes
- Competencias a medirse:
  - Manejo de relaciones interpersonales
  - Habilidad verbal
  - Organización
  - Servicio al cliente
- Ejercicio N° 8.
  - Número de participantes: *poner el número de participantes*
  - Instrucciones: Usted recibe una llamada telefónica en la cual un cliente, enérgicamente le indica que ha esperado alrededor de 20 minutos en la línea y no recibe respuesta alguna para ingresar un reclamo de daño en su línea telefónica, que a propósito no funciona desde hace dos días.  
Explique al cliente las razones por las cuales su requerimiento no pudo ser atendido oportunamente, a la vez que le ofrece las alternativas o soluciones disponibles para sosegar al cliente.
  - Tiempo de duración: 10 minutos
- Calificación de competencias en el formato de assessment center.

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

- **Assessment center para el cargo de Recaudador.**
  - Ejercicio aplicado a cargos de mando medio y/o bajo
    - Entrevistas simuladas. – Evaluación mediante la cual los participantes asumen roles dentro de una situación de trabajo ficticia.
  - Personas involucradas
    - Moderador
    - Observador
    - Participantes
  - Competencias a medirse:
    - Manejo de relaciones interpersonales
    - Habilidad verbal
    - Organización
    - Trabajo bajo presión
    - Servicio al cliente
  - Ejercicio N° 9.
    - Número de participantes: *poner el número de participantes*
    - Instrucciones: Al indicar los valores a pagar por el servicio de agua potable, el cliente le reclama por el excesivo monto correspondiente al consumo de ese servicio, reflejado en el mes pasado.  
Explique y dirija al cliente al área adecuada para que su requerimiento sea atendido, a la vez que le ofrece las alternativas o soluciones disponibles para sosegar al cliente.
    - Tiempo de duración: 20 minutos
  - Calificación de competencias en el formato de assessment center.

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

- **Assessment center para el cargo de Asistente de atención al cliente y post venta.**
  - Ejercicio aplicado a cargos de mando medio y/o bajo
    - Entrevistas simuladas. – Evaluación mediante la cual los participantes asumen roles dentro de una situación de trabajo ficticia.
  - Personas involucradas
    - Moderador
    - Observador
    - Participantes
  - Competencias a medirse:
    - Manejo de relaciones interpersonales
    - Habilidad verbal
    - Organización
    - Trabajo bajo presión
    - Servicio al cliente
  - Ejercicio N° 10.
    - Número de participantes: *poner el número de participantes*
    - Instrucciones: Un cliente molesto le solicita el ingreso de una solicitud de traslado de línea telefónica; al realizar las consultas pertinentes, se identifica la falta de capacidad del cajetín del sector al cual se requiere el traslado de la línea telefónica; el cliente demuestra su inconformidad al respecto y se retira indicándole que remitirá una queja con el supervisor.  
Explicar al cliente las razones por las cuales su requerimiento no puede ser atendido, a la vez que le ofrece las alternativas o soluciones disponibles para sosegar y retener al cliente.
    - Tiempo de duración: 30 minutos
  - Calificación de competencias en el formato de assessment center.

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

- **Assessment center para el cargo de Asistente de atención al cliente.**
  - Ejercicio aplicado a cargos de mando medio y/o bajo
    - Entrevistas simuladas. – Evaluación mediante la cual los participantes asumen roles dentro de una situación de trabajo ficticia.
  - Personas involucradas
    - Moderador
    - Observador
    - Participantes
  - Competencias a medirse:
    - Manejo de relaciones interpersonales
    - Habilidad verbal
    - Organización
    - Trabajo bajo presión
    - Servicio al cliente
  - Ejercicio N° 11.
    - Número de participantes: *poner el número de participantes*
    - Instrucciones: ETAPA EP lanza al mercado un producto, el cual no ha sido socializado con el personal del área de Atención al cliente; usted atiende a un cliente quien le pide información sobre mencionado producto; al no disponer de la información suficiente, el cliente expresa su insatisfacción con el servicio recibido en las oficinas de ETAPA EP.  
Proponer una acción de mejora para la falta de comunicación entre las áreas de Mercadeo y Atención al Cliente.
    - Tiempo de duración: 30 minutos
  - Calificación de competencias en el formato de assessment center.

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

- **Assessment center para el cargo de Asistente de Contact Center.**
  - Ejercicio aplicado a cargos de mando medio y/o bajo
    - Entrevistas simuladas. – Evaluación mediante la cual los participantes asumen roles dentro de una situación de trabajo ficticia.
  - Personas involucradas
    - Moderador
    - Observador
    - Participantes
  - Competencias a medirse:
    - Manejo de relaciones interpersonales
    - Habilidad verbal
    - Organización
    - Trabajo bajo presión
    - Servicio al cliente
  - Ejercicio N° 12.
    - Número de participantes: *poner el número de participantes*
    - Instrucciones: ETAPA EP lanza al mercado un producto, el cual no ha sido socializado con el personal del área de Contact center; usted atiende una llamada en la cual el cliente le pide información sobre mencionado producto; al no disponer de la información suficiente, el cliente expresa su insatisfacción con el servicio de call center recibido.  
Proponer una acción de mejora para la falta de comunicación entre las áreas de Mercadeo y Contact center.
    - Tiempo de duración: 10 minutos
  - Calificación de competencias en el formato de assessment center.

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

**Documento asociado # 19- Hoja de verificación de legitimidad de información.**

Este formato se levanta en función del paso #12 de los 20 de selección de personal:

Primera revisión de antecedentes.

		<b>SUBGERENCIA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b> <b>VERIFICACIÓN DE LEGITIMIDAD DE INFORMACIÓN</b>			<b>CÓDIGO:</b> <b>VERSIÓN:</b>		
<b>Aprobación del formato</b>							
<b>Cargo:</b>		<b>Firma:</b>			<b>Fecha de aprobación:</b>		
<b>AREA REQUERENTE</b>							
<b>Gerencia:</b>		<b>Subgerencia:</b>					
<b>Departamento:</b>		<b>Cargo:</b>			<b>Fecha:</b>		
	Requisito	Verificación (legitimidad y veracidad de información)			Cumple requisitos		Observaciones
		SI	NO	N/A	SI	NO	
1	Hoja de Vida Actualizada						
2	Copia de cédula de ciudadanía (notariada)						
3	Copia de certificado de votación actualizado (notariado)						
4	Título de Bachiller (notariado)						
5	Certificación del título de bachiller (plataforma del Ministerio de Educación)						
6	Título de Tercer Nivel (notariado)						
7	Certificación del título de tercer nivel en la plataforma del Senecyt						
8	Título de Cuarto Nivel (notariado)						
9	Certificación del título de cuarto nivel y otros en la plataforma del Senecyt.						
10	Original o copia notariada de certificados de cursos de capacitación						
11	Original o copia notariada de certificados laborales (nombre de la empresa, fecha ingreso y salida)						
12	Reporte de Historial laboral en el IESS (o documentación que justifique la experiencia)						
13	Copia del tipo de sangre.						
14	Copia de carnet de discapacidad (notariado)						
15	Certificado original de no estar en mora en el GAD Municipal						
16	Certificado original de no estar en mora en ETAPA EP						
17	Certificación de antecedentes penales en la plataforma del Ministerio del Interior						
18	Certificación de no tener impedimento de ingresar en el sector público en la plataforma del Ministerio de Trabajo						
19	Certificación de nepotismo y pluriempleo en la plataforma del Ministerio de Trabajo						
Revisado y Elaborado Por:				Validado Por:			

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

**Documento asociado # 20- Formato de Hoja de Verificación de documentación de carpetas.**

Este formato se levanta en función del paso #13 de los 20 de selección de personal:  
Confección de informes sobre finalistas.

		<b>SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b> <b>HOJA DE VERIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DE CARPETAS</b> <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001-2015</b>				CÓDIGO: F-SGTH- HVDC-01 VERSIÓN:001	
Formulario aprobado por el Subgerente de Gestión de Talento Humano							
Cargo:				Proce			
Nombre:			Fecha:		No. Expediente		
<b>Actualización</b>							
Designación cargo		Concurso Mérito		Traslados		Reclutamiento Selección	
Actualización		Encargo de Funciones		Cambio Administrativo		Traspasos	
<b>DOCUMENTACION REQUERIDA</b>							
Verificación de Documentos			SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
1	Hoja de Vida Actualizada						
2	Exámenes Médicos Actualizados						
3	Examen Psicológico Actualizado						
4	Carnet del Conadis						
5	Declaración Juramentada						
6	Acción de Personal						
7	Contrato de Trabajo						
<b>FORMACION</b>							
Requisitos		Nivel Requerido	CUMPLIMIEN		N/A	OBSERVACIONES	
			SI	NO			
1	Educación Primaria						
2	Educación General						
3	Bachillerato						
4	Nivel Técnico Tecnológico o						
5	Tercer Nivel						
6	Cuarto Nivel						
<b>CAPACITACIÓN</b>							
<b>Capacitación menos 16 horas</b>							
REQUISITOS			CUMPLIMIENTO		Requisito		OBSERVACIONES
			SI	NO	Selección	Desempeño	
<b>EXPERIENCIA</b>							
Requisitos		Nivel Requerido	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES		
			SI	NO			
Sin experiencia							
Certificado Experiencia de 6 meses							
Certificado Experiencia de 12 meses							
Certificado Experiencia de 24 meses							
Certificado Experiencia más de 24 meses							

**OBSERVACIONES:**

De acuerdo a la información presentada por la postulante previa a su vinculación, para el cargo de .....del Departamento de ..... de la Subgerencia de ....., ....., ....., podemos determinar que el Señor....., cumple con los requisitos de Instrucción Formal; sin embargo, cumple parcialmente con la Experiencia para ejercer el cargo analizado en base al perfil del cargo. Sin embargo, deberá ser capacitado en los temas que se notifican en esta Hoja de Verificación.

Revisado y Elaborado Por:		Validado Por:
Analista de Desarrollo de Talento		Administrador de Desarrollo de Talento Humano (e)
Aprobado Por:		
Subgerente de Gestión de Talento		

Fuente: (ETAPA EP, 2020)

**Documento asociado #21- Informe de puntaje de postulantes.**

Este formato se levanta en función del paso #14 de los 20 de selección de personal:  
Presentación de finalistas al cliente interno.

		<b>SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO INFORME DE SELECCIÓN</b>		CÓDIGO: VERSIÓN:	
<b>Aprobación del formato</b>					
<b>Cargo:</b>		<b>Firma:</b>		<b>Fecha de aprobación:</b>	
<b>ÁREA REQUERENTE</b>					
<b>Gerencia:</b>		<b>Subgerencia:</b>			
<b>Departamento:</b>		<b>Cargo:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Nombres</b>			<b>Puntaje alcanzado</b>	<b>Observaciones</b>	
<b>Informe Técnico Subgerencia de Gestión de Talento Humano:</b>					
De acuerdo a la valoración de los puntajes alcanzados en base a la formación, capacitación y experiencia de los postulantes para el cargo de.....del Departamento de ..... de la Subgerencia de ....., p o d e m o s determinar el listado de finalistas quienes superaron los 70 puntos (mínimo para ser seleccionado).					
Revisado y Elaborado Por:			Validado Por:		
Analista de Desarrollo de Talento Humano			Administrador de Desarrollo de Talento Humano		
Aprobado Por:					
Subgerente de Gestión de Talento Humano					

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

**Documento asociado #22- Formato de informe de selección de finalistas.**

Este formato se levanta en función del paso #15 de los 20 de selección de personal:

Selección del finalista por el cliente interno.

		<b>SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO INFORME DE SELECCIÓN DE FINALISTA</b>		CODIGO: VERSIÓN:	
<b>Aprobación del formato</b>					
<b>Cargo:</b>		<b>Firma:</b>		<b>Fecha de aprobación:</b>	
<b>Area requirente</b>					
<b>Gerencia:</b>		<b>Subgerencia:</b>			
<b>Departamento:</b>		<b>Cargo:</b>			<b>Fecha</b>
<b>Nombres</b>				<b>Puntaje alcanzado</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Informe Técnico Subgerencia de Gestión de Talento Humano:</b> De acuerdo a la valoración del puntaje alcanzado en base a la formación, capacitación y experiencia requerido por el cargo de.....del Departamento de ..... de la Subgerencia de ....., la Subgerencia de Gestión de Talento Humano recomienda la selección del/la (nombre del o la postulante), quien alcanzo la puntuación mínima requerida y obtuvo la mayor puntuación en este proceso de dotación.					
<b>Revisado y Elaborado Por:</b>			<b>Validado Por:</b>		
Analista de Desarrollo de Talento			Administrador de Desarrollo de Talento Humano		
<b>Aprobado Por:</b>					
Subgerente de Gestión de Talento					

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

**Documento asociado #23- Formato de socialización del cargo.**

Este formato se levanta en función del paso #16 de los 20 de selección de personal:

Negociación de la oferta de empleo.

	<b>SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO HOJA DE VERIFICACIÓN DE LEGITIMIDAD DE INFORMACIÓN</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>VERSIÓN:</b>
<b>Aprobación del formato</b>		
<b>Cargo:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Fecha de aprobación:</b>
<b>Identificación del cargo</b>		
<b>Cargo:</b>		
<b>Salario:</b>		
<b>Nivel jerárquico:</b>		
<b>Rol:</b>		
<b>Gerencia:</b>		
<b>Subgerencia:</b>		
<b>Departamento:</b>		
Revisado y Elaborado Por:	Validado Por:	
Analista de Desarrollo de Talento Humano	Administrador de Desarrollo de Talento Humano	
Aprobado Por:	Aceptado por:	
Subgerente de Gestión de Talento Humano	Finalista seleccionado	

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

## Documento asociado #24- Formato de acción de personal.

Este formato, que es de autoría de ETAPA EP, se vincula al paso #17 de los 20 de selección de personal: Presentación de la oferta por escrito.

### SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

ACCIÓN DE PERSONAL N° \_\_\_\_-\_\_\_\_-SGTH

FECHA DE EXPEDICIÓN:
FECHA DE VIGENCIA:
FECHA DE TERMINACIÓN:

El *NOMBRE DE GERENTE*, Gerente General de la Empresa ETAPA EP, en uso de las facultades que le confiere la Ley Orgánica de Empresas Públicas y la Ordenanza de Constitución Organización y Funcionamiento de ETAPA EP, ACUERDA emitir la presente Acción de Personal, de acuerdo a las siguientes disposiciones:

### MOTIVO DE LA EMISIÓN DE LA ACCIÓN DE PERSONAL

APELLIDOS	NOMBRES	CEDULA

JUSTIFICACIÓN:

SITUACIÓN ANTERIOR		SITUACIÓN ACTUAL	
DEPARTAMENTO:		DEPARTAMENTO:	
CARGO:		CARGO:	
REMUNERACIÓN UNIFICADA:		REMUNERACIÓN UNIFICADA:	
CÓDIGO DE ÁREA:		CÓDIGO DE ÁREA:	
RÉGIMEN:	LOEP	RÉGIMEN:	LOEP
.....		.....	
APELLIDOS Y NOMBRES		APELLIDOS Y NOMBRES	
GERENTE GENERAL ETAPA EP		SUBGERENTE DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
<b>DECLARACIÓN Y POSESIÓN:</b>		<b>REGISTRO DE LA ACCIÓN DE PERSONAL:</b>	
Declaro no desempeñar otro cargo público en el Ecuador y no tener impedimento alguno para ocupar el cargo de:		Número:	
		Fecha de elaboración:	
		Elaborado por:	
		Cargo:	
.....		.....	
NOMBRE DEL SERVIDOR			

Fuente: (ETAPA EP, 2020)

**Documento asociado #25- Formato de informe de finalistas no seleccionados.**

Este formato se levanta en función del paso #18 de los 20 de selección de personal:

Comunicación a postulantes fuera del proceso.

		<b>SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO INFORME DE FINALISTAS NO SELECCIONADOS</b>		CÓDIGO: VERSIÓN:	
<b>Aprobación del formato</b>					
<b>Cargo:</b>		<b>Firma:</b>		<b>Fecha de aprobación:</b>	
<b>Area requirente</b>					
<b>Gerencia:</b>		<b>Subgerenci</b>			
<b>Departame</b>		<b>Cargo:</b>		<b>Fech</b>	
<b>Nombres</b>		<b>Puntaje alcanzado</b>	<b>Observaciones</b>		
<p><b>Informe Técnico Subgerencia de Gestión de Talento Humano:</b>                  De acuerdo a la valoración de los puntajes alcanzados en base a la formación, capacitación y experiencia de los postulantes para el cargo de .....del Departamento de ..... de la Subgerencia de ....., p o d e m o s determinar el listado de postulantes que no superaron los 70 puntos (mínimo para ser seleccionado).</p>					
<b>Revisado y Elaborado Por:</b>			<b>Validado Por:</b>		
<b>Analista de Desarrollo de Talento</b>			<b>Administrador de Desarrollo de Talento Humano</b>		
<b>Aprobado Por:</b>					
<b>Subgerente de Gestión de Talento Humano</b>					

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

**Documento asociado #26- Hoja de verificación de requisitos de admisión.**

Este formato se levanta en función del paso #19 de los 20 de selección de personal:

Proceso de admisión.

		<b>SUBGERENCIA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b> <b>VERIFICACION REQUISITOS DE ADMISIÓN</b>			<b>CÓDIGO:</b> <b>VERSIÓN:</b>	
<b>Aprobación del formato</b>						
<b>Cargo:</b>		<b>Firma:</b>		<b>Fecha de aprobación:</b>		
<b>FINALISTA SELECCIONADO</b>						
<b>Nombre:</b>		<b>Cargo:</b>				
<b>Gerencia/Subgerencia:</b>				<b>Fecha</b>		
<b>Requisito</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>	
1	Hoja de Vida Actualizada					
2	Copia de cédula de ciudadanía					
3	Copia de certificado de votación					
4	Título de Bachiller					
5	Certificación del título de bachiller en la plataforma del Ministerio de Educación					
6	Título de Tercer Nivel					
7	Certificación del título de tercer nivel en el Senecyt					
8	Título de Cuarto Nivel u otros (notariado)					
9	Certificación título de cuarto nivel y otros en el Senecyt					
10	Original o copia notariada de certificados de cursos de capacitación					
11	Original o copia notariada de certificados laborales (nombre de la empresa, fecha ingreso y salida)					
12	Reporte de Historial laboral en el IESS (en caso de no disponer de lo anterior, se presentará documentación que la justifique.					
13	Copia tipo de sangre					
14	Copia de carnet de discapacidad (notariado)					
15	Certificado original de no estar en mora en el GAD Municipal					
16	Certificado original de no estar en mora en ETAPA EP					
17	Certificación de antecedentes penales en el Ministerio del Interior					

Fuente: (CUENCA & MALO, 2020)

**Documento asociado #27- Formato de inducción general.**

Este formato, que es de autoría de ETAPA EP, se vincula al paso #20 de los 20 de selección de personal: Inducción.

<b>SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO REGISTRO DE INDUCCIÓN GENERAL DDTH-2019</b>		
<b>FECHA:</b>		<b>HORA:</b>
<b>LUGAR:</b>		
<b>LISTA DE FUNCIONARIOS</b>		
<b>No.</b>	<b>CARGO/DEPARTAMENTO</b>	<b>FIRMA</b>
<b>1</b>		
<b>2</b>		
<b>3</b>		
<b>INDUCCIÓN TALENTO HUMANO</b>		
<b>INFORMACIÓN SOBRE</b>		<b>SE ENTREGA</b>
1. Servicios que presta ETAPA EP.		1. Instructivo para el Proceso de Control de
2. Visión y Misión Corporativa.		Legalización de Permisos de la Empresa
3. Valores Corporativos.		2. Código de Ética y Conducta de la
4. Inducción general ISO 9001-2015.		Empresa Pública
5. Objetivos Estratégicos Corporativos.		3. Reglamento Interno de Trabajo
6. Inducción Específica en el puesto de		4. Reglamento Interno de Higiene y
7. Evaluación de Desempeño.		5. Reglamento Interno de Administración del
<b>FIRMA DEL PROFESIONAL DE TALENTO HUMANO.</b>		
<b>INDUCCIÓN TRABAJO SOCIAL</b>		
<b>INFORMACIÓN SOBRE</b>		
1. Beneficios de los afiliados al IESS		
2. Cobertura de los Beneficios del IESS.		
3. Aspectos importantes del Certificado Médico de reposo.		
4. Explicación sobre la atención médica en el Dispensario de la Empresa, en el IESS o con médico particular.		
5. Servicios: Médico, Dental, Visual, Farmacia, Comisariatos, Tarjetas de Descuento.		
6. Información sobre la Ficha Socio Económica.		
<b>INDUCCIÓN FONDO DE SALUD</b>		
<b>INFORMACIÓN SOBRE</b>		
1. Beneficios del Fondo de Salud.		
2. Beneficios de la Póliza de Vida.		
3. Formulario de <b>EQUIVIDA</b> .		
4. Ficha de Inducción para el Fondo de Salud.		
<b>FIRMA DEL PROFESIONAL DEL FONDO DE SALUD</b>		
<b>INDUCCIÓN SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>		
<b>INFORMACIÓN SOBRE</b>		

- |  |  |
|--|--|
| 1. Conceptos de: Enfermedad Profesional, Peligro, 5. Diferencia entre Peligro y Riesgo. Riesgo, Accidente, Salud | 6. Factores de Riesgo:<br>Biológicos, Psicosociales. |
| 2. Accidentes de Trabajo.  | 7. Equipos de Protección Personal (EPP).             |
| 3. Incidentes de Trabajo.  | 8. Señales de Seguridad.                             |
| 3. Accidente In Itinere.   |  |
| 4. Causas de los Accidentes  |  |
| Actos Subestandar / Condiciones Subestandar.   |  |

Fuente: (ETAPA EP, 2020)



## **Conclusiones**

ETAPA EP, esta fue fundada a partir de las disposiciones del Concejo Cantonal para satisfacer las necesidades generadas por el desarrollo de la ciudad de Cuenca y del crecimiento de su población, mediante la labor constante y responsable de su capital humano, esta empresa garantiza el bienestar de sus consumidores al proveer servicios de calidad.

La mejora continua en los procedimientos internos es la clave para prolongar la satisfacción de los usuarios de los servicios que ETAPA EP ofrece, razón por la cual ha sido posicionada como una de las mejores empresas del país en su clase; por medio de soluciones integrales e innovadoras, esta empresa reconoce y fomenta los valores corporativos que se han ido construyendo a lo largo de su trayectoria; la búsqueda del desarrollo constante e innovación de sus productos y servicios permite a ETAPA EP alcanzar sostenibilidad financiera, cumpliendo los objetivos estratégicos planteados por sus unidades de negocio y como empresa.

ETAPA EP es una empresa que cuenta con un organigrama estructurado de acuerdo a sus necesidades, dividido en gerencias (unidades de negocio) y subgerencias (apoyo, asesoría y operativas), que llevan un control oportuno de las actividades a ellas asignadas, realizando seguimiento de procesos y verificando el cumplimiento de objetivos previamente establecidos en el plan operativo anual y plan estratégico.

Al ser el talento humano de la empresa el ejecutor y garante de que la misión y la visión se cumplan, se considera de vital importancia que ETAPA EP maneje una adecuada estructura organizacional que permita el cumplimiento eficaz de sus procedimientos; para motivar el correcto desempeño de colaboradores en ejecución de procesos, es necesario que sus competencias y comportamientos sean identificadas, desarrolladas, evaluadas y seleccionadas en función del perfil del cual está ejecutando funciones o para el cual será seleccionado. Gestionar el talento humano por competencias es una práctica que promueve la motivación en el personal para que logre el desarrollo profesional necesario que llevará a la empresa al éxito.

La selección por competencias, como parte de los subsistemas de talento humano, es un proceso que permite a las organizaciones dotarse del personal adecuado y en las cantidades necesarias para cumplir con objetivos en el corto, mediano y largo plazo;

para seleccionar por competencias es necesario que la empresa cuente con un manual de perfiles por competencias, el cual debe ser elaborado en base a la misión y visión de esta. Para asegurar una correcta selección de personal, que además evite el gasto innecesario de recursos, es indispensable cumplir con las etapas de atracción, preselección, selección y decisión, obedeciendo a los veinte pasos propuestos por la autora Alles, lo que permite al cliente interno y al responsable del área de talento humano tener la certeza de haber elegido al mejor postulante.

Adicionalmente, en este proceso deben estructurarse herramientas de apoyo que permitan descartar candidatos que no cumplan con los requisitos necesarios, como son las entrevistas, evaluaciones, revisión de hojas de vida, etc.; así mismo, estas herramientas deben ser construidas en función de las competencias exigidas por el cargo, ya que estas pueden variar de acuerdo al nivel y al grado de complejidad del perfil.

Al realizar un proceso de selección que cumpla con todos los parámetros descritos en este documento, facilita la gestión por competencias en todos los subsistemas, es decir, evita gastos de capacitación, elimina brechas entre el desempeño de la persona con relación a lo exigido por el cargo y garantiza el desarrollo del talento humano dentro de la empresa.

Sin embargo, para poder rediseñar un proceso de dotación de personal en ETAPA EP, es necesario actuar en función de los lineamientos establecidos por la Ley Orgánica de Empresas Públicas, Reglamento Interno de Administración del Talento Humano y Normativa para Concursos de Méritos y Oposición, los que tienen la finalidad de garantizar derechos y verificar el cumplimiento de obligaciones de todos quienes estén involucrados en el proceso.

Se cree conveniente que, para estructurar un proceso de dotación de personal confiable y completo, este debe comprender los procedimientos sugeridos en la información citada sobre selección por competencias, al mismo tiempo que cumpla con las leyes y normativas antes mencionadas para que de esta manera, ETAPA EP disponga del talento humano competente y suficiente para alcanzar sus objetivos organizacionales.

Al realizar el análisis de los perfiles de cargos en el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales, se determina la importancia de identificar la estructura de

cada uno de ellos, reconociendo información significativa como nivel jerárquico y descripción del cargo, así como requerimientos con respecto a educación, experiencia, capacitaciones y competencias; esta información debe ser considerada para construir un proceso de dotación de personal adecuado para esta área.

Para realizar el diagnóstico del proceso de dotación de personal que actualmente se ejecuta en ETAPA EP, se propone una encuesta que se aplica al personal responsable del proceso; esta herramienta se levanta en función de los veinte pasos de selección de personal de la autora Martha Alles y su objetivo es verificar el cumplimiento o no de los procedimientos internos con respecto a lo propuesto por la autora.

Por otra parte, se debe mencionar que no se puede constatar un procedimiento mediante el cual se verifique que los expedientes del personal de la empresa son consultados antes de tomar la decisión de reclutar externamente; se cree que se debe garantizar principalmente la oportunidad de desarrollo del talento humano interno, a la vez que se optimizan los recursos de la empresa, por lo que se identifica la necesidad de crear un método en el que se priorice los perfiles de quienes forman parte de ETAPA EP.

Con respecto a la recepción de candidaturas para el proceso de contratación, no existe evidencia significativa que demuestre el cumplimiento de los principios de legalidad, transparencia, credibilidad, igualdad y difusión, por lo que se considera que se debe implementar un procedimiento que garantice que estos principios se efectúen. En el caso de concursos internos, se ha podido identificar que se recibe las carpetas de todos los funcionarios que tengan el deseo de formar parte de este proceso, indistintamente si es que cumplen o no con los requisitos del cargo.

Los responsables del proceso de selección miden la idoneidad de un candidato en base a la similitud de su perfil con el descriptivo del cargo para el cual está siendo entrevistado; sin embargo, después de haber analizado el formato de entrevistas, se identificaron preguntas que se desvían del propósito establecido de una entrevista de trabajo para un cargo en específico, es decir, las preguntas deben formularse en función del cargo para el cual existe la necesidad de cubrir.

En otro aspecto, es preciso mencionar que, en el caso de contrataciones, las evaluaciones psicológicas son aplicadas una vez que el proceso de selección ha culminado, es decir cuando el ganador del proceso se encuentra en la etapa de admisión; se identifica una oportunidad de mejora al aplicar evaluaciones específicas y psicológicas al mismo tiempo, con la finalidad de prevenir errores en el proceso de selección, así como el gasto innecesario de recursos.

Es importante destacar que no existe un formato o documento establecido para comunicar al cliente interno el listado de finalistas en un proceso de selección por contratación, por esta razón se cree necesario implementar un método a través del cual se comunique formalmente a los candidatos elegibles para contratación.

El área requirente (cliente interno) forma parte esencial de un proceso de selección, sin embargo, su rol en procesos externos e interno es distinto, siendo así que en contratación ejerce funciones de seleccionador y en concurso interno como miembro de un tribunal.

En ningún proceso de selección se ha detectado la figura de negociación de oferta de trabajo, por lo tanto, solamente se exponen las condiciones del cargo para el cual una persona se está postulando; es decisión del seleccionado aceptar o no la oferta de trabajo.

Como parte del proceso de admisión, el departamento de talento humano entrega al seleccionado un documento en el cual constan los requisitos con los que debe cumplir para ingresar formalmente a la empresa; el documento llamado “Hoja de Verificación” no considera el cumplimiento de todos los requisitos exigidos por ETAPAP EP, por lo que se cree conveniente que se modifique este documento con el fin de asegurar tanto, la entrega de toda la documentación necesaria, así como los respaldos correspondientes de formación, capacitación y experiencia.

El proceso de inducción a los seleccionados se cumple mediante una modalidad general y una específica; al analizar los formatos para las inducciones antes mencionadas, se destaca que no se han identificado mejoras significativas en la aplicación de estos, más que proponer que los reglamentos, códigos e instructivos sean

entregados digitalmente con la finalidad de optimizar recursos y garantizar la disponibilidad oportuna de la información.

Finalmente, para presentar la propuesta del rediseño del proceso de dotación de personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales de la empresa ETAPA EP, se estructuran tres instructivos de acuerdo a las figuras de selección contempladas en las leyes, reglamentos y normativas vigentes para esta empresa: contratación, concursos de mérito y oposición y promoción; adicionalmente estos instructivos permiten que tanto el área requirente como el área de talento humano, cumplan con los 20 pasos durante un proceso de dotación, mediante el uso de formatos como documentos de apoyo para la selección del mejor finalista para desempeñar un cargo determinado.

## **Recomendaciones**

El alcance de este proyecto de investigación comprende la aplicación de las herramientas levantadas por los autores, al ejecutar el proceso de dotación de personal en el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales de ETAPA EP; por lo tanto, se recomienda replicar esta metodología en todos los departamentos de la empresa, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos que permitan una selección de personal eficiente y eficaz.

Adicionalmente se considera conveniente que, mediante la aplicación de esta propuesta en los procesos de dotación de personal, se realice una valoración de los procedimientos que actualmente se utilizan en ETAPA EP, esto con la finalidad de que la empresa pueda visualizar tanto las falencias como los aciertos en la ejecución de estas actividades al momento de la dotación del personal.

## Bibliografía

- ALLES, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- ALLES, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- ALLES, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- CHIAVENATO, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Código del Trabajo. (26 de Septiembre de 2012). *Código del Trabajo*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer). . (1998).
- CUENCA, J. D., & MALO, A. N. (2020). Ejercicios de Assessment Center. *Ejercicios de Assessment Center*.
- CUENCA, J. D., & MALO, A. N. (Diciembre de 2020). Encuesta de diagnóstico del proceso de dotación actual de ETAPA EP. Cuenca, Ecuador.
- CUENCA, J. D., & MALO, A. N. (Diciembre de 2020). Formatos de documentos para la ejecución del proceso de dotación de personal en ETAPA EP. Cuenca.
- CUENCA, J. D., & MALO, A. N. (Octubre de 2020). Gráficos de interpretación de encuestas realizadas al personal de ETAPA EP. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- CUENCA, J. D., & MALO, A. N. (Diciembre de 2020). Instructivo para el proceso de dotación de personal para ETAPA EP. Cuenca.
- ETAPA EP. (2010). *Normativa Interna para Concursos de Mérito y Oposición de ETAPA EP*. Cuenca.
- ETAPA EP. (24 de Diciembre de 2013). Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de ETAPA EP. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- ETAPA EP. (Diciembre de 2020). Formatos ETAPA EP. Cuenca.
- ETAPA EP. (2020). Perfiles de cargo departamento de centro de atención y nuevos canales. Cuenca, Ecuador.
- ETAPA EP. (2020). *www.etapa.net.ec*. Obtenido de ETAPAP EP: <https://www.etapa.net.ec/>
- JOLIS, N. (1998). *Compétences et Compétitivité*. París: Les éditions d'organisation.
- LEVY LEBOYER, C. (1992). *La gestion des compétentes*. Paris: Les éditions d'organisation.

- LOEP. (2 de Octubre de 2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- MCCLELLAND, D. (1999). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- MONDY, W. (2010). *Administración de recursos humanos*.
- SPENCER, L. M., & SPENCER, S. M. (1993). *Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior*. John Wiley & Sons, Inc.