



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al título de Magíster en:
Gestión del Talento Humano

Tema de Tesis:
Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias
Caso: Tvnet Lago

Autor:
Ing. Kerly Jhoana Lluisupa Camacho

Director de Tesis:
María Augusta Játiva Pesántez. PhD(c).

Marzo 2024
Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

DECLARACIÓN EXPRESA “La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Maestría me corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL - UTEG

Ing. Kerly Jhoana Lluisupa Camacho

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico a Dios quien con su infinita misericordia me ha guiado en el camino y me ha permitida llegar al final de mi maestría.

A mis padres Miryam Rosa Camacho Camacho y Clemente Severo Llusupa Nieves, a mi hermano, mi abuela y tías que me han brindado su apoyo incondicional, siempre animándome a culminar mi maestría.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud a Dios y a mis padres por creer siempre en mí y guiarme por el camino de respeto, humildad, honradez y brindarme todo su apoyo incondicional hasta alcanzar mi meta.

Agradecer a la empresa TVNET Lago por brindarme la oportunidad de realizar mi trabajo de titulación, esta investigación tiene la finalidad de realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa referente a procesos de reclutamiento y selección de personal y poder mejorar los procesos en el área de Talento Humano.

Un agradecimiento a todos mis maestros de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, fueron parte de mi formación profesional durante este periodo académico.

También agradecer de forma especial a mi tutora de tesis la PhD(c). María Augusta Játiva, con sus conocimientos, orientación y paciencia hicieron posible llegar a mi meta planteada, es un claro ejemplo de profesional de calidad.

RESUMEN

La investigación se realiza en la empresa TVNET Lago situada en el cantón Lago Agrio creada en el año 2007, se dedica a la prestación de servicios de internet y televisión por medio de fibra óptica, su modelo de gestión se basa en fidelizar al cliente brindándole una atención personalizada las 24 horas del día de manera ininterrumpida, solventando las necesidades de su amplia cartera de clientes.

El objetivo es verificar las falencias que existen en el proceso de reclutamiento y selección de personal y su afectación en el desempeño laboral de los colaboradores de la organización; además de analizar la incidencia que tiene el proceso de reclutamiento, selección y rotación de personal y desempeño laboral.

Este estudio se realiza mediante el método lógico deductivo, el diseño de investigación será el cualitativo debido a que centra en la valoración de las variables no numéricas. Se evaluarán las prácticas y procedimientos de selección y reclutamiento actuales para definir su mejoramiento y actualización.

Los instrumentos de evaluación a utilizar son; la entrevista y la encuesta, se aplicarán a los colaboradores en las instalaciones de la organización. El análisis se realizará en el área técnica, administrativa, atención al cliente, cartera, área del canal, bodega, limpieza y gerentes que permitirá verificar en sitio los diferentes procesos y procedimientos aplicados por la organización y la percepción de los colaboradores internos ante estas propuestas de mejoramiento en el presente trabajo de investigación.

Palabras clave: Competencias, reclutamiento, rotación, desempeño, selección.

SUMMARY

The research is carried out in the company TVNET Lago located in the Lago Agrio canton, created in 2007. It is dedicated to providing internet and television services through fiber optics. Its management model is based on building customer loyalty by providing them with personalized attention 24 hours a day, uninterrupted, meeting the needs of its extensive client portfolio.

The objective is to determine the shortcomings that exist in the personnel recruitment and selection process and their impact on the work performance of the organization's collaborators; in addition to analyzing the impact of the recruitment, selection and rotation process of personnel and job performance.

This study is carried out using the theoretical, analytical and statistical method, the research design will be qualitative since it focuses on the assessment of non-numerical variables. Current selection and recruitment practices and procedures will be evaluated to define their improvement and updating.

The evaluation instruments to be used are: The interview and survey will be applied to employees at the organization's facilities. The analysis will be carried out in the technical, administrative and operations area that will allow on-site verification of the different processes and procedures applied by the organization and the perception of internal collaborators regarding these improvement proposals in this research work.

Keywords: Competencies, recruitment, rotation, performance, selection.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	13
1.1. Antecedentes de la investigación.....	13
1.2. Planteamiento del problema de investigación.....	15
1.2.1. Formulación del problema.....	15
1.2.2. Sistematización del problema.....	15
1.3. Objetivos de la investigación.....	16
1.3.1. Objetivo General	16
1.3.2. Objetivos específicos.....	16
1.4. Justificación de la investigación.....	16
1.4.1. Justificación Teórica	16
1.4.2. Justificación Práctica.....	17
1.4.3. Justificación Metodológica.....	17
1.5. Marco de referencia de la investigación.....	17
1.5.1. Gestión de Talento Humano.....	17
1.5.2. Administración de Recursos Humanos.....	18
1.5.3. Gestión por competencias.....	18
1.5.4. Modelo de competencia.....	18
1.5.5. Evaluación de desempeño.....	20
1.5.6. Rotación de personal.....	20
1.5.7. Tipos de rotación de personal.....	21
1.5.8. Rotación interna.....	21
1.5.8.1. Rotación voluntaria	21
1.5.8.2. Rotación involuntaria.....	21
1.5.8.3. Costos de rotación	22
1.5.8.4. Reclutamiento y selección de personal.....	22
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.....	24
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la Investigación.....	24
2.2. Métodos de Investigación Descripción detallada de los métodos lógicos y los métodos empíricos utilizados, en función de los objetivos formulados.....	25
2.3. Unidad de análisis, población y muestra	28
2.4. Variables de la Investigación, operacionalización.....	30
2.5. Fuentes, técnicas e Instrumentos para la recolección de información.....	33
2.6. Tratamiento de la Información.....	35
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	36
3.1. Análisis de la situación actual.....	36
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.....	41
3.3. Presentación de resultados y discusión.....	41
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES.....	59
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS.....	60
ANEXOS.....	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Población.....	29
Tabla N° 2: Variable independiente.....	30
Tabla N° 3: Variable dependiente.....	32
Tabla N° 4: Nivel de estudio.....	41
Tabla N° 5: Cargo que desempeña.....	42
Tabla N° 6: El ingreso a la empresa TVNET LAGO debe ser mediante procesos de reclutamiento y selección de personal por competencias.....	43
Tabla N° 7: La selección de personal debe ir de acuerdo al perfil del cargo.....	44
Tabla N° 8: La experiencia es importante para ocupar un cargo dentro de la empresa.....	45
Tabla N° 9: Tiene las destrezas o habilidades necesarias para desempeñar el cargo que actualmente usted ocupa.....	46
Tabla N° 10: El cargo que usted desempeña requiere de un título profesional.....	47
Tabla N° 11: En el último año ha recibido capacitación referente a su área de trabajo.....	48
Tabla N° 12: La capacitación del personal permite desempeñar mejor las funciones asignadas.....	49
Tabla N° 13: En el cargo que desempeña ha desarrollado nuevas técnicas para mejorar el rendimiento en el trabajo.....	50
Tabla N° 14: En su área de trabajo se imparten las indicaciones necesarias para el desempeño óptimo de las tareas asignadas.....	51
Tabla N° 15: Usted recibió una inducción al ingresar, para ocupar el cargo que desempeña actualmente en la empresa.....	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: De La dimensión individual humana.....	16
Gráfico N° 2: Organigrama institucional.....	40
Gráfico N° 3: Nivel de estudio.....	41
Gráfico N° 4: Cargo que desempeña.....	42
Gráfico N° 5: El ingreso a la empresa TVNET LAGO debe ser mediante procesos de reclutamiento y selección de personal por competencias.....	44
Gráfico N° 6: La selección de personal debe ir de acuerdo al perfil del cargo.....	45
Gráfico N° 7: La experiencia es importante para ocupar un cargo dentro de la empresa.....	46
Gráfico N° 8: Tiene las destrezas o habilidades necesarias para desempeñar el cargo que actualmente usted ocupa.....	47
Gráfico N° 9: El cargo que usted desempeña requiere de un título profesional.....	48
Gráfico N° 10: En el último año ha recibido capacitación referente a su área de trabajo.....	49
Gráfico N° 11: La capacitación del personal permite desempeñar mejor las funciones asignadas.....	50
Gráfico N° 12: En el cargo que desempeña ha desarrollado nuevas técnicas para mejorar el rendimiento en el trabajo.....	51
Gráfico N° 13: En su área de trabajo se imparten las indicaciones necesarias para el desempeño óptimo de las tareas asignadas.....	52
Gráfico N° 14: Usted recibió una inducción al ingresar, para ocupar el cargo que desempeña actualmente en la empresa.....	53

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO #1 Entrevista dirigida a los Gerentes de la empresa de TVNET LAGO.....	64
ANEXO #2 Encuesta dirigida al personal de la empresa de TVNET LAGO.....	66
ANEXO #3: Entrevista con el Gerente General.....	68
ANEXO #4: Entrevista con la Gerente Operativo.....	69
ANEXO #5: Índice de rotación de personal	70

INTRODUCCIÓN

La Gestión de Talento Humano es el mejoramiento continuo de la productividad mediante la utilización racional de los talentos, conocimientos, competencias y fortalezas laborales de los integrantes de la empresa, el ajuste de los talentos y demás habilidades laborales de los trabajadores con los requisitos de sus cargos exige una tarea de cambio planeado, las contrataciones, traslados, ascensos y demás intervenciones necesarias para optimizar la aplicación de los talentos humanos necesitan ser cuidadosamente planificadas. (Castillo Aponte Jose, 2020)

El talento humano calificado en la empresa es esencial para alcanzar los objetivos planteados, al ser competente puede lograr un mayor desempeño, para garantizar los beneficios en la organización, mejorando su trabajo y rentabilidad.

Las organizaciones deben contar con un sistema eficiente y eficaz de reclutamiento y selección de personal y así minimizar los costos, el tiempo e inconveniente que provoca la alta rotación de personal.

El mercado de telecomunicaciones es sumamente competitivo por lo que exige a la empresa un personal con un alto desempeño esto se logra con una gestión eficiente de talento humano basada en las competencias. Como consecuencia, se tienen que tomar correctivos pertinentes para tener un personal calificado, competente y eficaz para fortalecer los equipos de trabajo dentro de la organización y cumplir con los objetivos dentro de la misma.

La importancia del presente estudio radica en desarrollar un sistema y reclutamiento de selección por competencias debido a que es un proceso crucial para la eficiencia de la organización y encontrar los mejores candidatos, también motivarlos para trabajar dentro de la empresa.

A partir de lo expuesto el presente trabajo abordará en el primer capítulo sobre antecedentes de la investigación, planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación y marco de referencia. El trabajo de investigación se desarrollará con todos los argumentos que se plantearon y se pretende mejorar los procesos de selección por competencias generando confianza en los directivos, descartando las prácticas de un proceso de selección tradicional.

En el segundo capítulo consiste en describir cómo se va a investigar a través de selección de personal por competencias, rotación de personal, alcance y enfoque de la investigación; unidad de análisis, población y muestra variables de la investigación, fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información, todo enfocado en diseñar modelos prácticos basados en competencias laborales y promoviendo el desarrollo de las mismas que empoderen al talento humano.

Con todos los argumentos que se plantean se pretende mejorar el proceso de reclutamiento y selección generando confianza a los directivos de la organización.

Por último, en el tercer capítulo se detallará los resultados y discusión sobre el trabajo de investigación, analizando la situación actual del proceso de reclutamiento tradicional de la empresa, el proceso de reclutamiento y selección por competencias propuesta para la empresa TVNET LAGO.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación

La OIT Organización Internacional de Trabajo es una agencia de las Naciones Unidas que se preocupa de promover el trabajo decente y productivo, así como mejorar las condiciones laborales y la protección social en todo el mundo.

La selección por competencias laborales es un enfoque, utilizado en la gestión de los recursos humanos para identificar, evaluar y seleccionar a los candidatos más adecuados para ocupar determinados puestos de trabajo. A continuación, se explica cómo la OIT y la selección por competencias laborales se relacionan:

- La OIT y el trabajo decente; la OIT promueve el concepto de trabajo decente que implica el acceso a un trabajo productivo y digno, condiciones laborales justas, igualdad de oportunidades y derechos laborales básicos para todos los trabajadores, desarrolla normas laborales e internacionales, brinda asistencia técnica a los países miembros y realiza investigaciones para mejorar las condiciones laborales en todo el mundo. (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 2023)
- Selección por competencias laborales: La selección por competencias es un enfoque utilizado en los procesos de contratación y selección de personal en lugar de centrarse únicamente en la formación y experiencia laboral de los candidatos, se enfoca en las competencias y habilidades específicas que son necesarias para desempeñar exitosamente el trabajo. Las competencias pueden incluir habilidades técnicas, habilidades

interpersonales, habilidades de liderazgo y otras habilidades relevantes para el puesto. (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 2023)

- La relación entre la OIT y la selección por competencias: la OIT como es un esfuerzo por promover el trabajo decente y la igualdad en el ámbito laboral, respalda enfoques de gestión de recursos humanos que fomenten la equidad y la igualdad de oportunidades. La selección por competencias laborales puede ser vista como una forma de asegurar que los candidatos sean evaluados de manera objetiva y justa, considerando las habilidades y competencias necesarias para el trabajo.

En resumen, el objetivo de mejorar las condiciones laborales, fomentar la igualdad y promover prácticas de gestión de recursos humanos que sean justas y equitativas para los trabajadores en todo el mundo. (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 2023)

La OIT en Ecuador es la representación local de la agencia especializada de las Naciones Unidas, promueve la aplicación de normas laborales internacionales en áreas como trabajo infantil, trabajo forzoso, igualdad de género en el trabajo, condiciones de trabajo dignas y seguridad y salud ocupacional. La calificación y capacitación laboral para desarrollar competencias laborales que habiliten a la persona a ejecutar una o más tareas de un puesto de trabajo. (OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO-OFICINA REGIONAL PARA LAS AMÉRICAS, 2000)

En la empresa de TVNET LAGO, no se ha realizado ninguna investigación referente a procesos de reclutamiento y selección de personal, motivo por el cual hay una tasa muy alta en rotación del personal lo que provoca que haya una fuga de conocimiento debido a que cada persona que se desvincula de la empresa se lleva consigo todos los conocimientos

adquiridos en la misma.

Esta investigación, tiene la finalidad de elaborar un proceso de reclutamiento y selección del personal en donde se procure vincular a las personas más idóneas para los puestos vacantes en los diferentes departamentos de la empresa.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

La falta de un eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal, provoca una alta rotación de personal, causando desgaste, desmotivación e innecesario uso de recursos.

En la organización se debe crear un sistema de gestión por competencias que contribuya a incrementar el desempeño de los trabajadores, los procesos a implementar, permitirán elegir a candidatos más idóneos en los diferentes departamentos de la empresa y esto asegurará la elección de los mejores candidatos.

1.2.1. Formulación del problema

¿Cómo influirá el diseño de un proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias en la rotación de los colaboradores de la empresa TVNET LAGO?

1.2.2. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los problemas identificados en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa TVNET LAGO?
- ¿Cuál es el índice de rotación del personal en el primer semestre del año 2023 para desarrollar diagnósticos o promover acciones?

- ¿El diseño del sistema de reclutamiento y selección de personal por competencias, disminuirá la rotación de colaboradores en la organización TVNET LAGO?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de reclutamiento y selección de personal por competencias en la empresa TVNET LAGO en la ciudad de Nueva Loja.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los problemas en el proceso de reclutamiento y selección de personal de TVNET LAGO.
- Definir los índices de rotación de personal en el primer semestre del año 2023 para desarrollar diagnósticos o promover acciones.
- Diseñar un sistema de reclutamiento y selección de personal basado en competencias que disminuirá la rotación de personal de TVNET LAGO.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación Teórica

Tener al personal que labore de forma estable dentro de la organización hace que el trabajo sea relevante debido a que permite reducir la rotación de personal, estableciendo un mejor desempeño del talento humano, aumentando el rendimiento y contribuyendo a su desempeño dentro de la organización.

1.4.2. Justificación Práctica

Pretende implementar un manual de reclutamiento y selección de personal lo que permitirá designar actividades y funciones a los colaboradores de la empresa TVNET LAGO y mejorar el desempeño laboral logrando la estabilidad dentro de la organización, además evitará el costo innecesario incurrido en los procesos de selección.

Al establecer un perfil de funciones del personal, se diseñará un organigrama estructural mediante el levantamiento del perfil por competencia de cada puesto y acorde a cada tarea del colaborador.

1.4.3. Justificación Metodológica

Se utilizará el método descriptivo lo que permitirá conocer más a fondo el objeto de estudio, también la situación actual del proceso de selección y reclutamiento de personal dentro de la organización, para tener una visión más amplia del estudio de la investigación.

1.5. Marco de referencia de la investigación

1.5.1. Gestión de Talento Humano

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión de talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos, las prácticas de recursos humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing). Los equipos de talento humano no se ocupan de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la

organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. (Idalberto, Chiavenato, 2009)

1.5.2. Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial, en específico se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler, Gary; Varela, Ricardo, 2011)

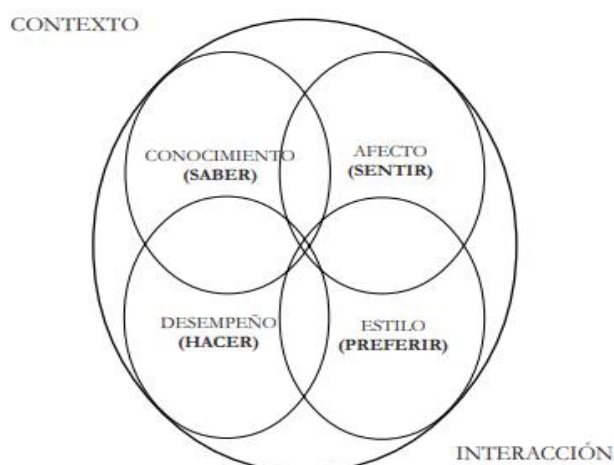
1.5.3. Gestión por competencias

En relación a la gestión por competencias, indica que el modelo de gestión del talento humano se concentra en lo que las personas hacen en su trabajo, entendiendo la dimensión estrictamente funcional ni la revisión de un resultado, sino también la observación de un conjunto de conductas visibles relacionados con el desempeño. La gestión por competencias se centra en cómo se ha de alcanzar el objetivo, incluye la consideración de la conducta personal. Esta observación no es subjetiva, sino se basa en el monitoreo del cumplimiento de las competencias previamente definidas en el mapa de la organización. (Mendieta, Erazo, & Narváez, 2020)

1.5.4. Modelo de competencia

Se describe los siguientes modelos de competencias: conocimiento, afecto, desempeño y estilo.

Gráfico N° 1: De La dimensión individual humana.



Fuente: <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>

Elaborado por: Ing. Kerly Lluisupa

El modelo que se observa en la anterior figura intenta representar esquemáticamente las dimensiones que constituyen las competencias. Los círculos internos superpuestos tratan de representar la totalidad o integralidad del comportamiento. Se establece que como mínimo existen cuatro dimensiones que interactúan entre sí: la primera hace referencia al conocimiento adquirido; es decir, el saber que hemos podido construir y que puede relacionarse con el pensamiento. La segunda especifica los afectos, es decir, el sentir como dimensión sustancial en las emociones y sentimientos. La tercera dimensión se refiere a nuestro desempeño o acción; objetiva nuestro quehacer y representa lo que tradicionalmente se conoce como hacer. Finalmente están las preferencias, caracterizadas por los estilos que vamos construyendo a través de la vida y que nos identifican o caracterizan. En esta dimensión la identidad e individualidad pueden quedar bien representadas a partir de lo que se llama el estilo, y de alguna manera, al relacionarse con nuestras preferencias para actuar, pensar, aprender, relacionarnos, etc., implican nuestras motivaciones, expectativas, impulsos para la acción, etc.

Se supone, entonces, que la congruencia y la actividad integrada de estas dimensiones van constituyendo y construyendo las competencias; pero no se pueden dejar por fuera de estos procesos dos variables centrales: el contexto y la interacción. La primera es el espacio donde se desarrolla, adquiere, fortalece, mantiene o disminuye o extingue la competencia; la interacción le da forma a la competencia, en el sentido de que aprendemos, cambiamos, nos transformamos gracias a las interacciones que establecemos, ya sea con condiciones del medio explícito o con otros individuos, lo que constituye nuestro desarrollo individual y social. (Tejada, Alonso;, 2003)

1.5.5. Evaluación de desempeño

Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. (Robles, Pierina;, 2009)

1.5.6. Rotación de personal

La rotación de personal, es la consecuencia de ciertos factores internos o externos en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los factores externos podemos citar la situación de oferta y demanda de Recursos Humanos, y uno de los factores internos que ocurren en la organización podemos mencionar es la política salarial de la organización. (Flores, Roberto; Abreu, J.L; Badii, M.H.;; 2008)

1.5.7. Tipos de rotación de personal

1.5.7.1. Rotación interna

La rotación interna es aquella que se realiza dentro de la misma empresa puede ser un ascenso o nuevo nombramiento o cambio de sede. Esto suele darse en empresas que ofrecen una línea de carrera para el desarrollo profesional de los colaboradores. (Dotor Jose, 2017)

1.5.7.2. Rotación voluntaria

Son aquellas que genera directamente del trabajador o el entorno, ya sea por un acto premeditado o una motivación consiente del mismo. Se detalla por los siguientes motivos: conflicto con un superior, problemas familiares, mejores salarios fuera de la empresa o cambios de la ciudad o residencia. (Dotor Jose, 2017)

1.5.7.3. Rotación involuntaria

La rotación involuntaria es aquella que no se generan por el trabajador, o que se crean por actos imprudentes del mismo. Se pueden generar por los siguientes motivos: medidas disciplinarias, reducción de personal, inadecuada selección, Rumores sobre la estabilidad de la empresa, Capacitación inadecuada, Temor a represalias luego de un conflicto, Recurso humano altamente demandado, Estilo de liderazgo negativo por parte del jefe. (Dotor Jose, 2017)

1.5.7.4. Costos de rotación

La determinación de los costos originados por la rotación de personal es uno de los problemas con el cual el área de gestión del talento humano tiene que lidiar constantemente y no le da la importancia debida.

Costos primarios de la rotación de personal; se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su remplazo por otro. Estos costos pueden incluir: costo de reclutamiento y selección; gastos en publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos, material de reclutamiento, formularios, gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos; costo de ingreso, estos gastos son cuando ya ha sido seleccionado el nuevo colaborador; gastos de entrenamiento; costo del tiempo de horas empleadas ya sea por el supervisor u otro colaborador. (Aliaga Rocio, 2019)

1.5.7.5. Reclutamiento y selección de personal

El departamento de RRHH debe estar preparado para asumir el reto de los procesos de selección de personal y por ello se consigue estableciendo dicha necesidad dentro de la política general de la empresa y dentro de sus objetivos estratégicos a través de la planificación.

Este proceso no está dirigido a buscar a la obtención del mejor candidato sino en busca de aspirantes cuyas características se adecuen más al perfil del puesto que se pretende cubrir, dicho perfil debe ceñirse a las capacidades, conocimientos o aptitudes requeridas sino a su posible integración en un correcto ambiente laboral que englobara en su entorno los aspectos físicos y sociales.

Para ello se desarrollará en distintas fases que comprende un proceso de captación y selección del personal que se detallará: análisis de la necesidad de empleo, reclutamiento, selección y socialización, una vez terminado el proceso se toma una decisión de seleccionar a la persona más adecuada para el puesto de trabajo. (Amo, Ana;, s.f.)

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la Investigación

2.1.1. Diseño

El diseño metodológico permite descubrir el objeto de la investigación mediante el método teórico, analítico y estadístico. A través de estos métodos se conocerá los resultados que se obtendrán del estudio de los trabajadores dentro de la organización. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener información que se desea. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

En este estudio se utilizará un diseño de investigación cualitativo que proporcione toda la información necesaria para realizar el trabajo de investigación.

2.1.2. Alcance

La propuesta, es diseñar un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencia y la influencia en los procesos del departamento de Recursos Humanos con la finalidad de disminuir la rotación de personal.

El propósito de este estudio es examinar el problema de investigación que no ha sido realizado anteriormente. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

2.1.3. Enfoque de la investigación

Para realizar este trabajo de investigación de acuerdo al problema suscitado dentro de la empresa de TVNET LAGO, se realizará un enfoque cualitativo con la finalidad de recolectar datos y poder interpretarlos para tomar las mejores decisiones. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

2.2. Métodos de Investigación

El presente trabajo de investigación se describe los métodos lógicos y métodos empíricos en función de los objetivos formulados.

2.2.1. Métodos lógicos

Mediante este método utiliza la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de estas se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Este tipo de método consiste en inferir de la semejanza de algunas características entre dos objetos, la probabilidad de que las características restantes sean también semejantes. Los razonamientos analógicos no son siempre válidos, este método es derivados de la lógica como ciencia. (Torres T., 2019)

Este método se refiere a un enfoque sistemático y estructurado para razonar, analizar y resolver problemas.

2.2.1.1. Método lógico deductivo

Se utiliza la lógica o razonamiento deductivo, comienza

con la teoría y de esta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

2.2.1.2. Método hipotético deductivo

Dentro del enfoque deductivo se basa en hipótesis preestablecidas, miden variables y su aplicación debe sujetarse al diseño preconcebido al desarrollarse, el investigador está concentrado en la validez, el rigor y el control de la situación de investigación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

2.2.2. Métodos empíricos

La investigación se define con un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio, implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

En este método se utilizan para descubrir y acumular un conjunto de hechos y datos como base para diagnosticar el estado del problema a investigar o validación de la propuesta a ofrecer en la investigación, pero que no son suficientes para profundizar en las relaciones esenciales y por ello requieren del empleo de conjunto con los métodos lógicos. (Lopez , A.; Ramos, G.,, 2021)

El método empírico tiene un enfoque en la investigación que se basa en la observación y la experiencia directa para obtener

conocimiento, se recolectan los datos a través de instrumentos de medición.

2.2.2.1. Método de observación

El investigador normalmente es un observador completamente participante y pasa largos periodos inmerso en el ambiente o campo, utiliza diversas herramientas para recolectar sus datos culturales: observación, entrevistas, grupos de enfoque, historias de vida, obtención de documentos, materiales y artefactos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

2.2.2.2. Método experimental

El estudio experimental se construye el contexto y se manipula de manera intencional a la variable independiente, después se observa el efecto de esta manipulación sobre la variable dependiente. Las investigaciones experimentales, la mayoría de las veces utilizan muestras dirigidas, porque se comentó, es difícil manejar grupos grandes (debido a ello se ha insistido que, en los experimentos la validez externa se consolida mediante la repetición o reproducción del estudio). (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

El método de trabajo de la presente investigación es el método lógico deductivo porque de un razonamiento general de la problemática en el proceso de reclutamiento permite llegar a una conclusión; también es analítico debido a que descompone el objeto de estudio para realizar una medición de forma individual a través de encuestas y entrevistas se puede evidenciar que no hay una estructura establecida en cuanto al

desempeño laboral y por lo tanto se da una mayor rotación del personal y de allí radica hacer la intervención, vamos a definir que está sucediendo para poder concluir la investigación a través de una observación.

2.3. Unidad de análisis, población y muestra

TVNET Lago es una organización cuyo objeto social es la prestación de servicios de internet y televisión por fibra óptica. En este capítulo se presentará el análisis de la información para obtener los resultados del trabajo de investigación.

2.3.1. Población y muestra

2.3.1.1. Población

Es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible que formará el referente para la elección de la muestra y cumple una serie de criterios predeterminados. También se considera como universo de estudio. (Arias, Jesus; Villacis , Miguel; Miranda , Maria;, 2016)

2.3.1.2. Muestra

Incluyen subgrupos de poblaciones, las razones de estudiar una muestra en lugar de poblaciones son diversas entre ellas; ahorran tiempo, se estudia a la totalidad los miembros de una característica limitada, ahorro de recursos y aumenta la calidad del estudio. (Arias, Jesus; Villacis , Miguel; Miranda , Maria;, 2016)

El objeto de estudio es; 73 personas con relación de dependencia. La muestra será a todo el personal que forma

parte de la organización para obtener información relevante sobre el tema investigado.

Tabla N° 1: Población

POBLACIÓN	FRECUENCIA
ÁREA ADMINISTRATIVA	10
ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	6
ÁREA DE CARTERA	19
ÁREA TÉCNICA	22
ÁREA DEL CANAL	12
BODEGA	2
ÁREA DE LIMPIEZA	2
TOTAL	73

Fuente: Oficina de talento humano TVNET Lago

Elaborado por: Ing. Kerly Lluisupa

2.4. Variables de la Investigación, operacionalización

2.4.1. Variable independiente: Selección de personal por competencias

Tabla N° 2: Variable independiente: Selección de persona por competencias

Variable	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ÍTEMS
Selección de personas por competencias	Las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. (López R., 2010)	Características	Cumplir con el perfil del cargo. Experiencia Iniciativa	Técnica Encuesta Instrumento	¿Cree usted cumplir con el perfil del cargo? ¿Tiene usted experiencia en el cargo que está postulando?
		Requisitos	Título Cursos Capacitaciones Talleres	Cuestionario	¿Cree usted que tiene las destrezas o las habilidades necesarias para el desempeño de sus labores? ¿Su cargo requiere de título profesional?
		Competencias	Propias Adquiridas		¿ En el último año ha tenido cursos, capacitaciones o talleres?

		Funciones	Conocimientos del cargo		¿En su cargo a desarrollado nuevas técnicas de trabajo? ¿En su lugar de trabajo adquiere nuevos conocimientos?
		Desempeño	Oportunidades Habilidades		¿El cargo que usted desempeña genera nuevas oportunidades? ¿El cargo que usted desempeña requiere de nuevas habilidades?

Fuente: (López R., 2010)

Elaborado por: Ing. Kerly L Luisupa

2.4.2. Variable dependiente: Rotación del personal

Tabla N° 3: Variable dependiente- Rotación del personal

Variable	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ÍTEMS
Rotación de Personal	La rotación de personal es el proceso por el cual una compañía reemplaza a uno o varios empleados. Movimientos de entrada y salida de trabajadores que no se deben a procesos de salida naturales como la jubilación o el fallecimiento. (López J., 2020)	Ingreso de trabajadores	Relación laboral	Encuestas a los trabajadores de la organización.	¿Recibió toda la información necesaria en el proceso de inducción para desempeñar sus funciones?
			Seguridad laboral		¿Se siente satisfecho con la capacitación que le ofrece la empresa?
		Salida de trabajadores	Rotación		¿Con que frecuencia se cambia de personal de la empresa de TVNET LAGO?

Fuente: (López J., 2020)

Elaborado por: Ing. Kerly Lluisupa

2.5. Fuentes, técnicas e Instrumentos para la recolección de información

Para realizar la investigación se consideran los siguientes aspectos:

2.5.1. Fuentes de la investigación

2.5.1.1. Fuentes primarias

Para realizar esta investigación será a través de fuentes primarias mediante encuestas de desvinculación, sea por renuncia voluntaria o por decisión de la empresa y se realizarán entrevistas con el personal. Para realizar la investigación se considerarán los siguientes aspectos:

- **Gerentes:** Brindarán información necesaria sobre el proceso de reclutamiento a través de entrevistas.
- **Colaboradores:** Se obtendrá información a través de encuestas a todo el personal.

2.5.1.2. Fuentes secundarias

- **Fuentes bibliográficas:** La investigación bibliográfica se basó en revisar artículos que formaron parte del marco teórico con la finalidad de brindar claridad a los conceptos y fundamentar el trabajo de estudio. En la organización no hay registros de deserción de trabajadores y para obtener los índices de rotación de personal se obtuvieron de las planillas pagadas del IESS, por ese motivo el presente trabajo pretende implementar un nuevo proceso de reclutamiento por competencias para que el proceso de reclutamiento sea más eficiente minimizando la fuga de conocimiento de

colaboradores que se desvinculan de la organización.

2.5.2. Técnicas de la investigación

La técnica de recolección de los datos puede ser múltiples, en estudios cualitativos se realizan entrevistas, pruebas proyectivas, cuestionarios abiertos, revisión de archivos, observación, entre otros. Se utiliza para descubrir y refinar preguntas de la investigación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Las técnicas que se utilizarán en este proyecto son entrevistas para los gerentes y encuestas con los colaboradores de la organización para tener información más detallada.

2.5.3. Instrumentos de la investigación

Los instrumentos de investigación son cuestionarios y encuestas para recolectar datos cuantitativos, recolectar información. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Para realizar la investigación se considerarán los siguientes instrumentos:

- **Encuesta:** Se preparó un formulario (online) con preguntas cerradas sobre el modelo de gestión de los procesos de reclutamiento y selección por competencias.
- **Entrevista:** las entrevistas recogerán información de los gerentes y colaboradores de la empresa.

2.6. Tratamiento de la Información

La información que se obtenga de las encuestas se debe manejar de forma responsable y serán tabuladas en cuadros estadísticos por ser una técnica cuantitativa, se graficará, se analizará para determinar los resultados de la información suministrada por la población de estudio.

Otra técnica que se utilizará son las entrevistas realizadas a los gerentes de la organización con la finalidad de conocer las opiniones sobre los procesos de selección de reclutamiento y selección de personal.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

En el presente capítulo se hará una descripción de la situación actual de la empresa; TVNET Lago es una organización líder en el servicio de televisión e internet por fibra óptica, actualmente tiene una nómina de 73 empleados que se encuentran desempeñando funciones en diferentes departamentos.

La organización presenta muchos problemas con la gestión de Talento Humano, lo que afecta el desempeño laboral de los colaboradores. La falta de un diseño de sistema de reclutamiento y selección por competencias ha generado dificultades de asignación de responsabilidades y cumplimiento de objetivos empresariales.

Ante esta situación, se realiza un análisis de la información recolectada con la finalidad de diseñar un sistema de reclutamiento que sea de beneficio para la organización.

Para analizar la situación actual de la organización se realizó encuestas y entrevistas a los directivos de la empresa, una vez que se obtuvo la información se tabularon los datos obtenidos y su análisis correspondiente.

En este capítulo se realizó una encuesta a 73 personas de diferentes departamentos y se desarrolló 10 interrogantes inclinadas hacia los procesos de reclutamiento y selección de personal. Además, una entrevista a 2 personas con 5 interrogantes enfocadas a los procesos antes mencionados.

3.1.1. MARCO INSTITUCIONAL

EXPERTSERVI S.A. inició ofertando el servicio de Televisión e Internet por fibra óptica en el casco urbano del cantón Lago Agrio, a inicios del año 2007, para luego expandirse estratégicamente a sus alrededores; manteniendo así una constante y exitosa ampliación de cobertura, llegando hasta los sectores más apartados de área urbana de Lago Agrio, y así obteniendo un alcance gigantesco en varios cantones aledaños, tales como: Cascales, Cuyabeno, Joya de los Sachas, Gonzalo Pizarro, Shushufindi, Putumayo y Francisco de Orellana. (EXPERTSERVI S.A., 2023)

3.1.2. Misión

Ser una organización comprometida con el trabajo tecnológico, suministrando soluciones integrales con servicio de calidad acorde a las necesidades de intercomunicación actual a la sociedad. Ofreciendo el mejor servicio en conexiones de servicio de internet y televisión por fibra óptica, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, responsabilidad ambiental, social y el compromiso con nuestros clientes, colaboradores, accionistas, proveedores, aliados estratégicos y partes interesadas y de esta manera ser una empresa generadora de empleo en la Amazonía. (EXPERTSERVI S.A., 2023)

3.1.3. Visión

Ser la empresa líder en telecomunicaciones de la Amazonía, brindando el servicio de intercomunicación de alta calidad, eficacia y confiabilidad. Ofrecer la mejor experiencia de nuestros servicios y proporcionando la mejor experiencia en internet y televisión por fibra óptica. (EXPERTSERVI S.A., 2023)

3.1.4. Valores institucionales

Se detalla cada valor corporativo establecido dentro de la organización.
(EXPERTSERVI S.A., 2023)

- **Transparencia**

La transparencia comienza a ser una expectativa razonablemente esperada, lo objetivo se exige en la gestión de lo público, todo apunta a que la acción y gestión empresarial puede tener reflejos inmediatos de aceptación o rechazo según se perciba socialmente o, incluso, se movilice la sociedad. La experiencia de la lealtad y la transparencia es lo que genera confianza. (De Castro Sanz, M., 2005)

- **Responsabilidad social**

La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de las partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica. (Argandoña. A., 2012)

- **Honestidad**

La honestidad se refiere a la creencia de que la otra parte cumplirá sus promesas y sus obligaciones. Se cree, por tanto, en la sinceridad y el mantenimiento de las promesas del socio abarca la consistencia; es la estabilidad y el control sobre el patrón de comportamiento exhibido. Esta dimensión se corresponde con la confianza en la capacidad y la competencia de la empresa, es decir, se aprecia que

la empresa posee los conocimientos técnicos y la experiencia que le confieren un dominio en su campo de actividad y la ponen en condiciones de hacer bien su trabajo y ofrecer un producto o servicio con la calidad prometida. (Sanz, S., Ruiz, C., & Pérez, I., 2009)

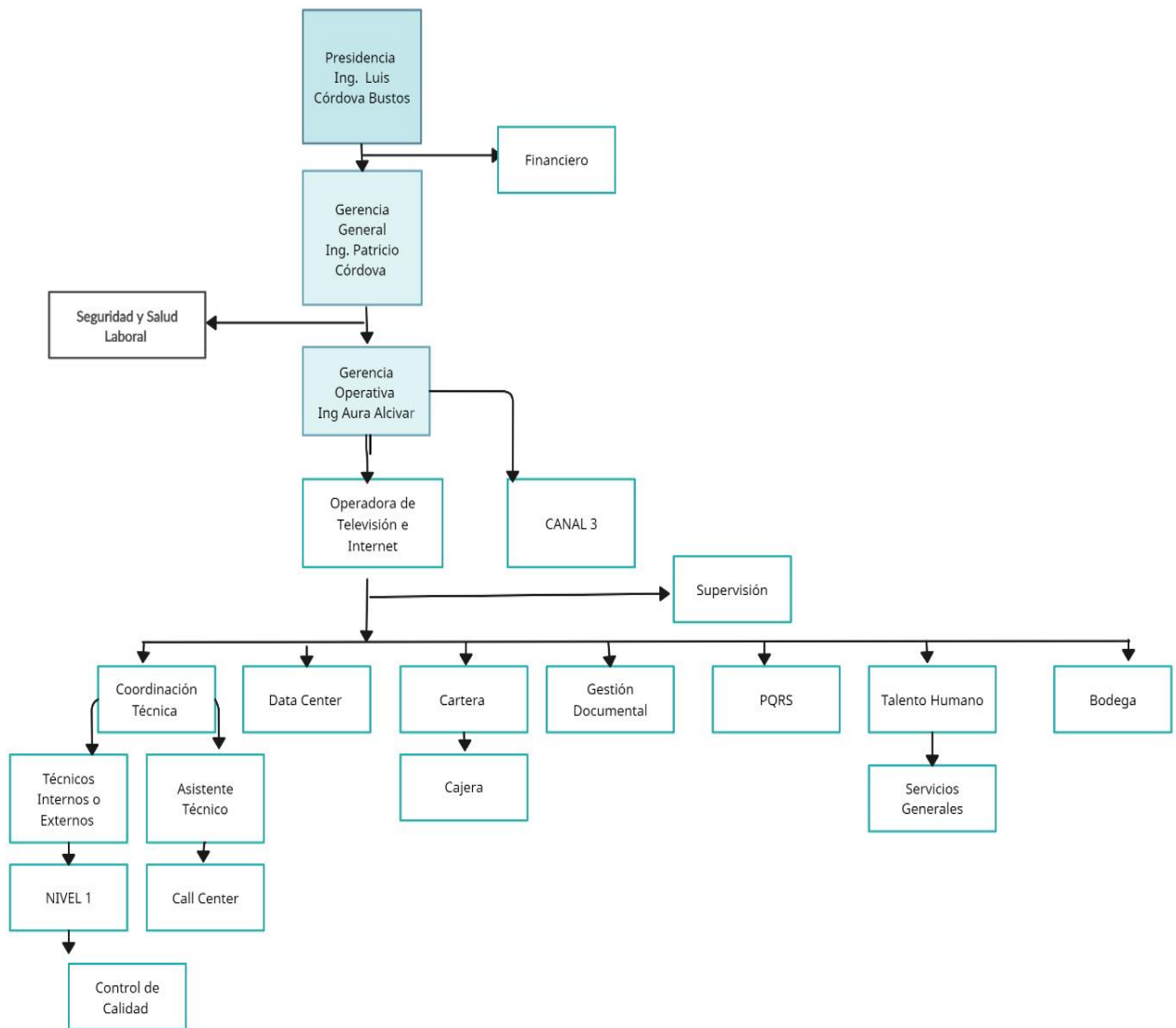
- **Creatividad empresarial**

Es la capacidad para dar origen a nuevos productos y servicios o mejorar los actuales y para formar nueva tecnología o adecuar la existente a las nuevas necesidades del mercado. Los métodos de creatividad utilizados son diversos se considera la importancia de aplicar técnicas de innovación, entendidas como el paso del pensamiento a la ejecución, transformando las ideas creativas formuladas en realizaciones materiales que se puedan ver frente al mercado y mercadeo. (Murcia, H., 2011)

3.1.5. Organigrama Institucional

TVNET Lago cuenta con la siguiente estructura organizacional.

Gráfico N° 2: Organigrama institucional



Fuente: Oficina de talento humano TVNET Lago

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

En este ámbito es relevante considerar la información obtenida del personal que desempeñan las funciones operativas y administrativas de la empresa TVNET Lago, se pretende identificar parámetros respecto al sistema de reclutamiento y selección por competencias; y con esos resultados poder mejorar los procesos de ingreso a la organización.

3.3. Presentación de resultados y discusión

3.3.1. Resultados de la encuesta realizada

1.- Nivel de estudio

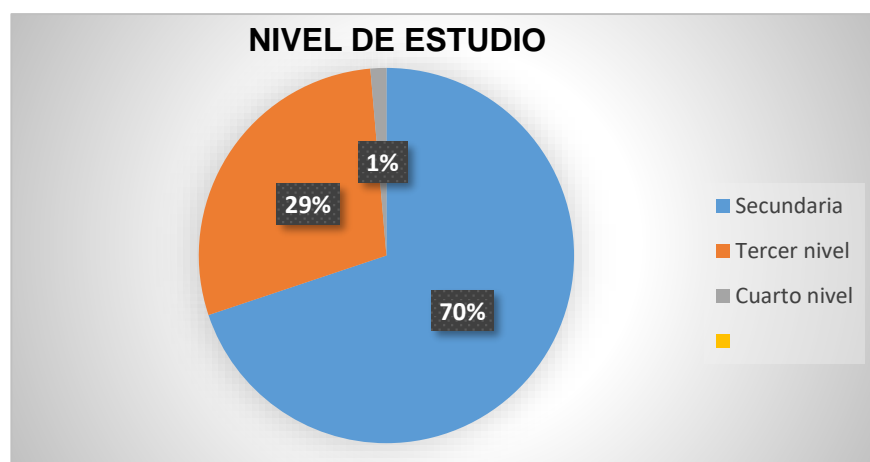
Tabla N° 4: Nivel de estudio

Nivel de estudio	Cantidad	%
Secundaria	51	70%
Tercer nivel	21	29%
Cuarto nivel	1	1%
Total	73	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Gráfico N° 3: Nivel de estudio



Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Análisis: De las 73 personas encuestadas dentro de la organización, se encuentra que el 70% tiene un nivel de estudio secundaria, seguida los estudios de tercer nivel un 29% y apenas el 1% esta representa por estudios de cuarto nivel. Por lo tanto; la mayor población de trabajadores que tiene la organización posee un nivel de estudio de secundaria.

2.- Cargo que desempeña

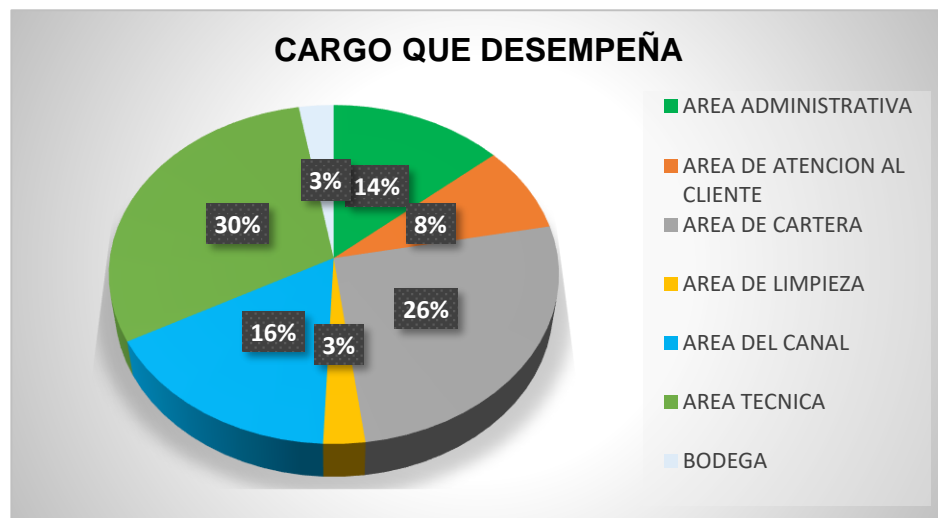
Tabla N° 5: Cargo que desempeña

Cargo que desempeña	Cantidad	%
Área administrativa	10	14%
Área de atención al cliente	6	8%
Área de cartera	19	26%
Área de limpieza	2	3%
Área del canal	12	16%
Área técnica	22	30%
Bodega	2	3%
Total	73	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Gráfico N° 4: Cargo que desempeña



Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Análisis: El gráfico expresa la cantidad de personas que ocupan cargos dentro de la organización, el 30% pertenece al área técnica, de igual manera el 26% al área de cartera, el 16% pertenece al área del canal, el 14% corresponde al área administrativa, el 8% área de atención al cliente, el 3% al área de limpieza y el 3% perteneciente al área de bodega. La mayor parte de la población correspondiente al 30% son del área técnica.

3.- ¿El ingreso a la empresa TVNET LAGO debe ser mediante procesos de reclutamiento y selección de personal por competencias?

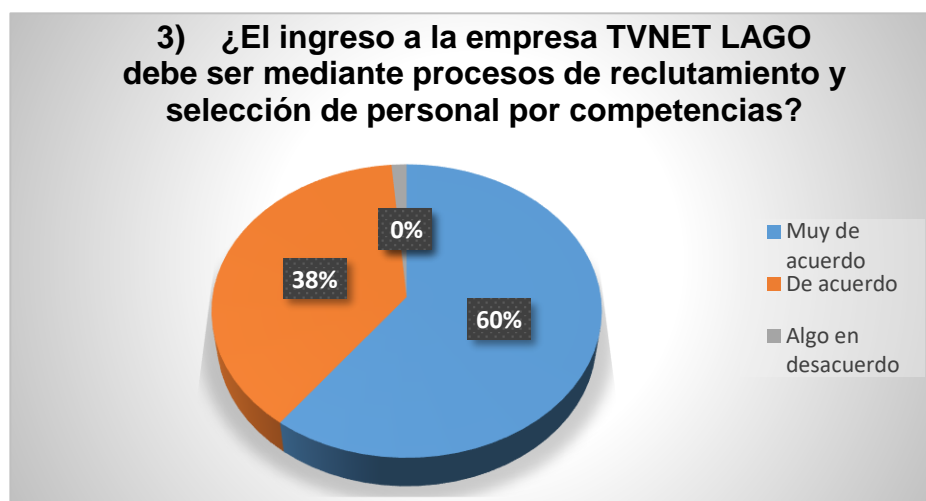
Tabla N° 6: El ingreso a la empresa TVNET LAGO debe ser mediante procesos de reclutamiento y selección de personal por competencias

¿El ingreso a la empresa TVNET LAGO debe ser mediante procesos de reclutamiento y selección de personal por competencias?	Cantidad	%
Muy de acuerdo	44	60,3%
De acuerdo	28	38,4%
Algo en desacuerdo	1	1,4%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	73	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Gráfico N° 5: El ingreso a la empresa TVNET LAGO debe ser mediante procesos de reclutamiento y selección de personal por competencias



Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluísupa

Análisis: Se encuentra que el 60,3% está muy de acuerdo, mientras el 38,4% de acuerdo, además el 1,4% algo en desacuerdo, estos resultados indican que los colaboradores están muy de acuerdo en la implementación de un proceso de reclutamiento y selección por competencias.

4.- ¿La selección de personal debe ir de acuerdo al perfil del cargo?

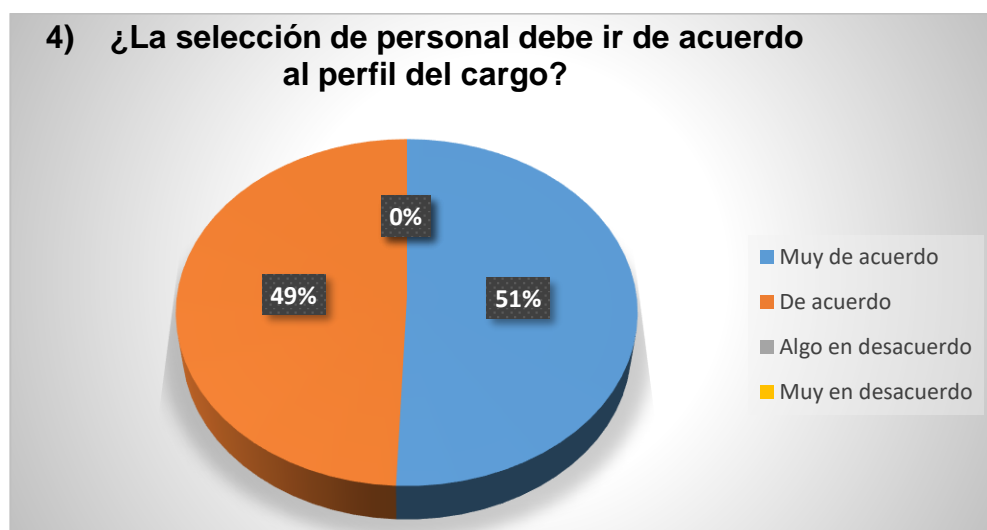
Tabla N° 7: La selección de personal debe ir de acuerdo al perfil del cargo

4) ¿La selección de personal debe ir de acuerdo al perfil del cargo?	Cantidad	%
Muy de acuerdo	37	51%
De acuerdo	36	49%
Algo en desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	73	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluísupa

Gráfico N° 6: La selección de personal debe ir de acuerdo al perfil del cargo



Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Análisis: Se encuentra que el 51% está muy de acuerdo y el 49% de acuerdo, esto indica que una gran parte de los encuestados están muy de acuerdo que el personal que ingresa a laborar en la empresa deben ingresar a un cargo de acuerdo a su perfil.

5.- ¿La experiencia es importante para ocupar un cargo dentro de la empresa?

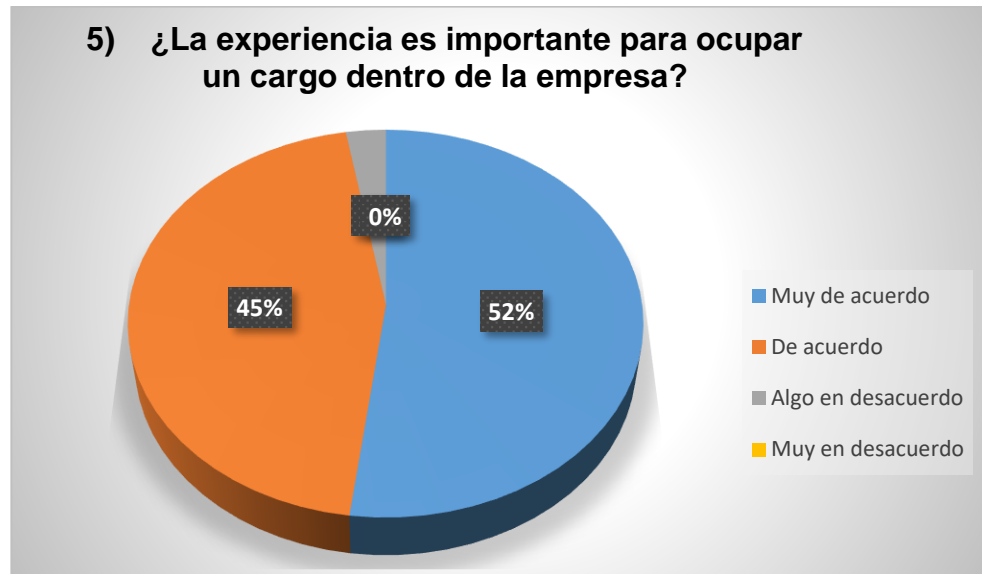
Tabla N° 8: La experiencia es importante para ocupar un cargo dentro de la empresa

5) ¿La experiencia es importante para ocupar un cargo dentro de la empresa?	Cantidad	%
Muy de acuerdo	38	52%
De acuerdo	33	45%
Algo en desacuerdo	2	3%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	73	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Gráfico N° 7: La experiencia es importante para ocupar un cargo dentro de la empresa



Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Análisis: Las personas encuestadas indican que el 52 % está muy de acuerdo, el 45% está de acuerdo y el 3% algo en desacuerdo. Esto indica que hay una gran población que está muy de acuerdo con ocupar un cargo dentro de la organización de acuerdo a la experiencia.

6.- ¿Tiene las destrezas o habilidades necesarias para desempeñar el cargo que actualmente usted ocupa?

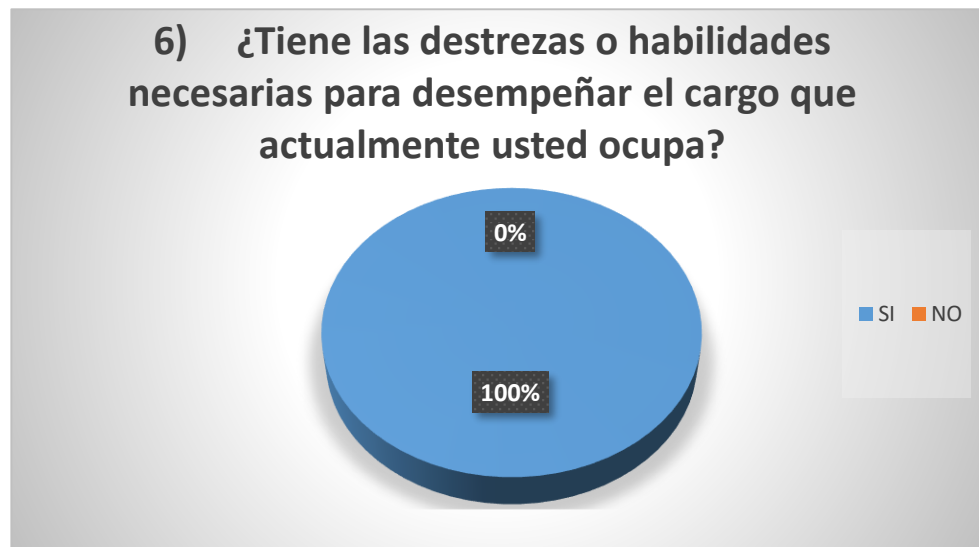
Tabla N° 9: Tiene las destrezas o habilidades necesarias para desempeñar el cargo que actualmente usted ocupa

6) ¿Tiene las destrezas o habilidades necesarias para desempeñar el cargo que actualmente usted ocupa?	Cantidad	%
SI	73	100%
NO	0	0%
Total	73	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Gráfico N° 8: Tiene las destrezas o habilidades necesarias para desempeñar el cargo que actualmente usted ocupa



Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Análisis: El 100% de las personas encuestadas indican que deben tener destrezas para poder desempeñar el cargo que están ocupando actualmente dentro de la empresa.

7.- ¿El cargo que usted desempeña requiere de un título profesional?

Tabla N° 10: El cargo que usted desempeña requiere de un título profesional

7) ¿El cargo que usted desempeña requiere de un título profesional?	Cantidad	%
SI	48	66%
NO	25	34%
Total	73	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Gráfico N° 9: El cargo que usted desempeña requiere de un título profesional



Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Análisis: Los resultados obtenidos indican que el 66% indican que si están de acuerdo que deben tener un título profesional para ocupar un cargo dentro de la organización y el 34% de los encuestados indican que no es necesario un título profesional.

8.- ¿En el último año ha recibido capacitación referente a su área de trabajo?

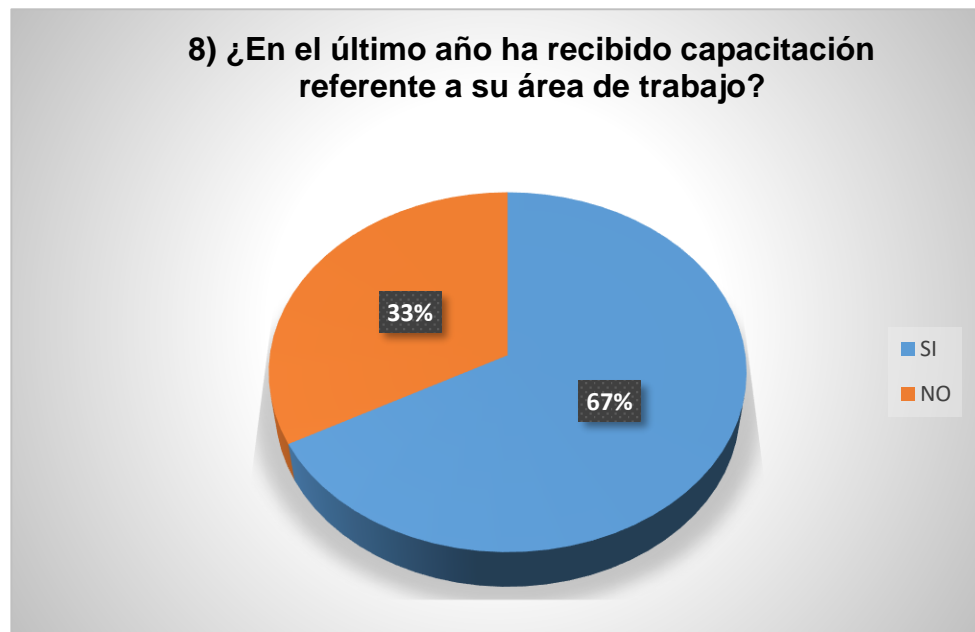
Tabla N° 11: En el último año ha recibido capacitación referente a su área de trabajo

8) ¿En el último año ha recibido capacitación referente a su área de trabajo?	Cantidad	%
SI	49	67%
NO	24	33%
Total	73	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Gráfico N° 10: En el último año ha recibido capacitación referente a su área de trabajo



Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Análisis: Se encuentra que el 67 % informa que, si ha recibido capacitación referente a su área de trabajo y el 33% no ha recibido capacitación, por ese motivo deben realizarse capacitaciones permanentes en todos los departamentos.

9.- ¿La capacitación del personal permite desempeñar mejor las funciones asignadas?

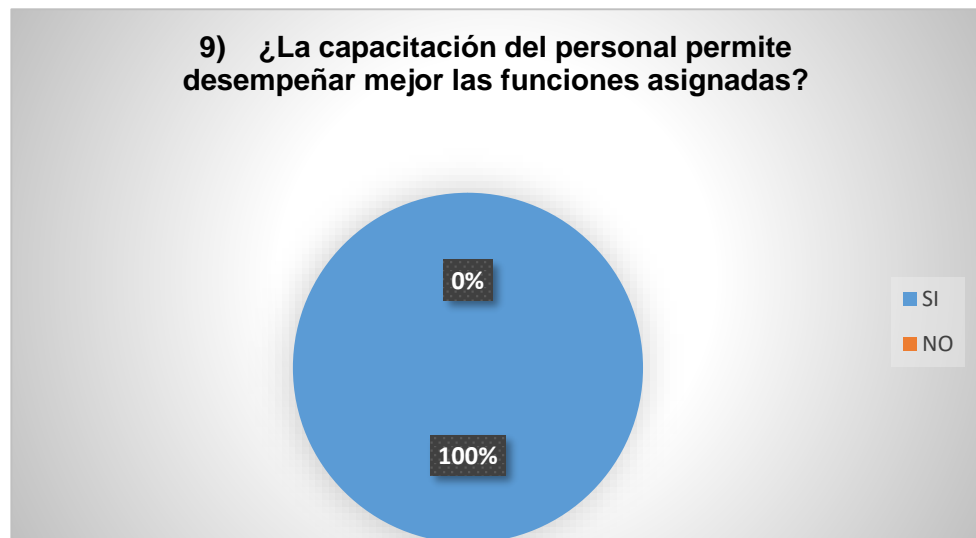
Tabla N° 12: La capacitación del personal permite desempeñar mejor las funciones asignadas

9) ¿La capacitación del personal permite desempeñar mejor las funciones asignadas?	Cantidad	%
SI	73	100%
NO	0	0%
Total	73	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Gráfico N° 11: La capacitación del personal permite desempeñar mejor las funciones asignadas



Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Análisis: Se puede evidenciar que el 100% de los colaboradores de la empresa determinan que deben capacitarse para desempeñar mejor sus funciones.

10.- ¿En el cargo que desempeña ha desarrollado nuevas técnicas para mejorar el rendimiento en el trabajo?

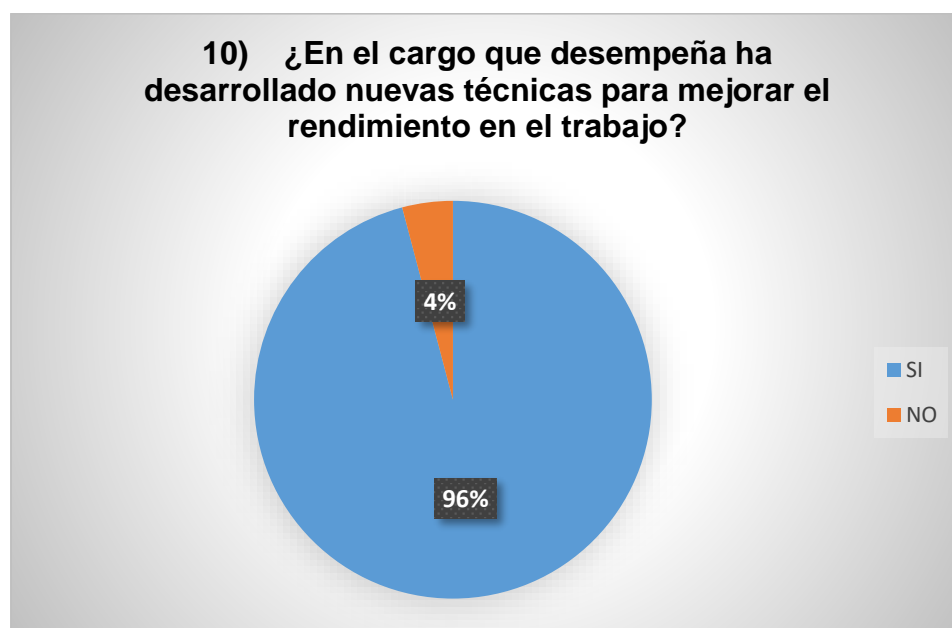
Tabla N° 13: En el cargo que desempeña ha desarrollado nuevas técnicas para mejorar el rendimiento en el trabajo

10) ¿En el cargo que desempeña ha desarrollado nuevas técnicas para mejorar el rendimiento en el trabajo?	Cantidad	%
SI	70	96%
NO	3	4%
Total	73	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Gráfico N° 12: En el cargo que desempeña ha desarrollado nuevas técnicas para mejorar el rendimiento en el trabajo



Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Análisis: En la encuesta realizada a los trabajadores se puede evidenciar que el 96% indica que han desarrollado nuevas técnicas para mejorar su rendimiento y el 4% indica que no han implementado ninguna técnica nueva en su puesto de trabajo.

11.-¿En su área de trabajo se imparten las indicaciones necesarias para el desempeño óptimo de las tareas asignadas?

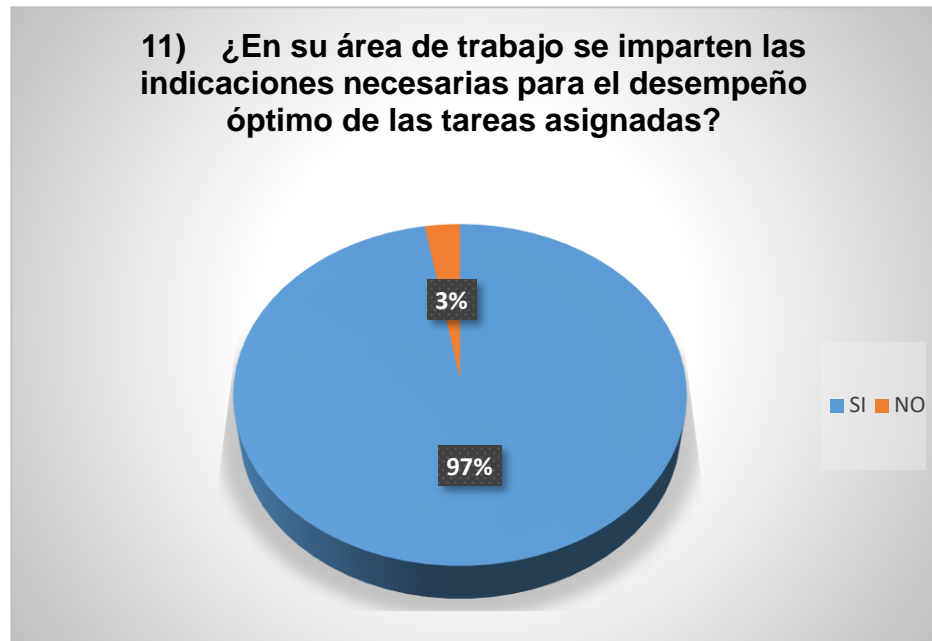
Tabla N° 14: En su área de trabajo se imparten las indicaciones necesarias para el desempeño óptimo de las tareas asignadas

11) ¿En su área de trabajo se imparten las indicaciones necesarias para el desempeño óptimo de las tareas asignadas?	Cantidad	%
SI	71	97%
NO	2	3%
Total	73	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Gráfico N° 13: En su área de trabajo se imparten las indicaciones necesarias para el desempeño óptimo de las tareas asignadas



Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Análisis: El 97% de los encuestados indican que han recibido indicaciones para realizar su trabajo y el 3% no han recibido indicaciones necesarias para mejorar su desempeño en el trabajo.

12.-¿Usted recibió una inducción al ingresar, para ocupar el cargo que desempeña actualmente en la empresa?

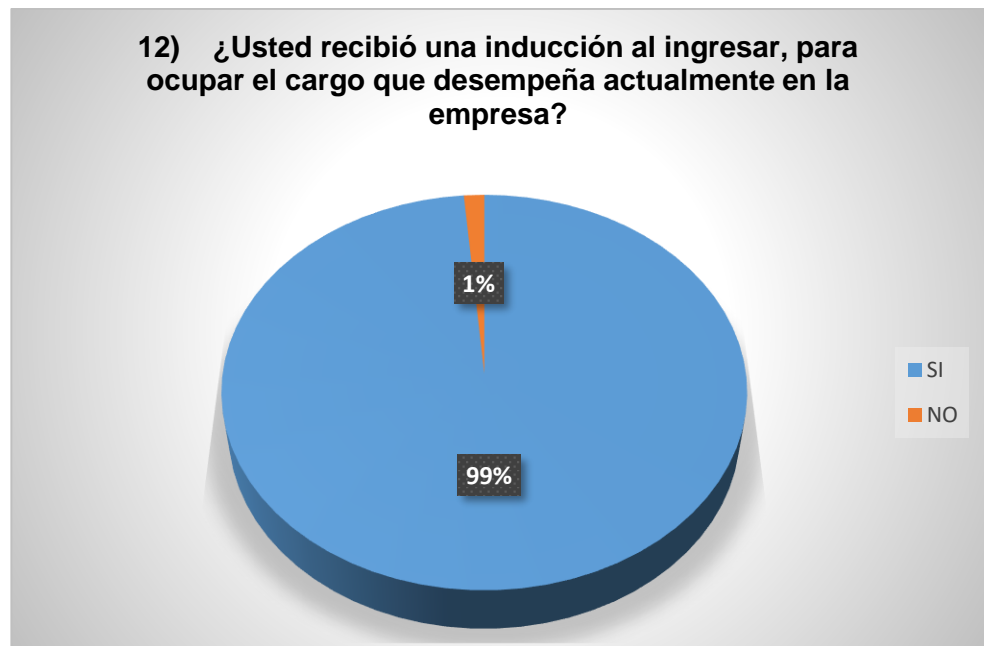
Tabla N° 15: Usted recibió una inducción al ingresar, para ocupar el cargo que desempeña actualmente en la empresa

12) ¿Usted recibió una inducción al ingresar, para ocupar el cargo que desempeña actualmente en la empresa?	Cantidad	%
SI	72	99%
NO	1	1%
Total	73	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Gráfico N° 14: Usted recibió una inducción al ingresar, para ocupar el cargo que desempeña actualmente en la empresa



Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Ing. Kerly Lluisupa

Análisis: Se puede evidenciar que el 99% de los encuestados han recibido una inducción para ocupar un cargo dentro de la empresa y mientras el 1% indica que no recibió una inducción adecuada para desempeñar su área de trabajo.

3.3.2. Resultados de entrevistas

3.3.2.1. Entrevista dirigida a Ing. Patricio Córdova- Gerente General de la empresa de TVNET Lago

1) ¿Qué opina sobre el sistema de reclutamiento e ingreso de personal a la empresa TVNET LAGO?

En esta pregunta se evidencia que el sistema de reclutamiento no garantiza el ingreso, en ese sentido en ese sentido pienso que

debemos mejorar nuestro sistema de reclutamiento porque allí nace todo, establecer un filtro mayor para tener las personas más idóneas y adecuadas dentro de la empresa.

2) Como responsable del área administrativa gerencial: ¿Qué criterios se toman en cuenta para llenar las vacantes de las diferentes áreas de la empresa TVNET LAGO??

El criterio que se toma en cuenta es precisamente el perfil académico del postulante, pero tomemos en cuenta que estamos en una ciudad donde no existe una universidad, donde existe la falta de personas cualificadas y calificadas con un título académico; pero existe mucha gente que tiene experiencia, pero no tiene un título académico un claro ejemplo es el Sr Lenin Baquerizo (jefe de planta externa) que no tiene un título académico pero tiene mucho conocimiento, lastimosamente no ha podido estudiar debido a que no hay universidades dentro del cantón. La empresa busca una persona que tenga el perfil académico y pueda cubrir el puesto de trabajo que se está solicitando.

3) ¿Cuál es el área encargada de realizar el proceso de reclutamiento y qué procedimientos se aplican?

En la empresa no es una sola área, aquí tenemos varios factores porque si bien es cierto la gerente operativa empieza con el proceso y al final termina decidiendo el gerente general o el director de la empresa, pero vemos muchos factores que tomamos en cuenta y la principal es la honradez y la responsabilidad de la persona.

4) ¿Cuáles son las cualidades a considerar que debe tener el futuro colaborador de la empresa TVNET LAGO?

El nuevo colaborador de la empresa debe ser honrado.

5) ¿Qué opina sobre la implementación de un sistema de reclutamiento basado en la selección por competencias?

Yo soy muy participe de los sistemas, pero también son muy cerrados, los sistemas en la parte técnica, contable, administrativa y atención al cliente son buenos y siempre este tipo de sistemas permiten la selección de personas idóneas para ese puesto de trabajo. El sistema es muy bueno hasta cierto punto, pero la decisión la tomara gerencia general debido a que se evalúa muchos los valores de los postulantes.

3.3.2.2. Entrevista dirigida a Ing. Aura Alcívar- Gerente Operativo de la empresa de TVNET Lago

1) ¿Qué opina sobre el sistema de reclutamiento e ingreso de personal a la empresa TVNET LAGO?

Yo considero que el sistema que tenemos en TVNET Lago de reclutamiento del personal es uno de los mejores que hemos tenido en todo el tiempo de vida empresarial que tenemos ya que desde el inicio hemos podido detectar todas las cualidades, las fortalezas y también las debilidades de cada una de las personas que pasan por este proceso de reclutamiento

2) Como responsable del área administrativa gerencial: ¿Qué criterios se toman en cuenta para llenar las vacantes de las diferentes áreas de la empresa TVNET LAGO?

En esta pregunta los criterios que tomamos en cuenta para llenar las vacantes de las diferentes áreas de la empresa varía de acuerdo a las situaciones, en algunos casos el perfil que ha estado postulando para una vacante resulta que ha tenido fortalezas para un área diferente ,entonces siempre lo que nos basamos primeramente es en revisar esa parte de las fortalezas

de cada una de las personas que vienen a postular para una vacante en esta empresa y nos fijamos mucho en el tema de las fortalezas o tomamos como consideración y como criterio principal el tema de las fortalezas así como el de la estabilidad de la proyección que la persona al momento de la entrevista pueda indicar cuál es su apreciación o cómo se ve él postulante dentro de la empresa en un periodo mayor a 12 meses..

3) ¿Cuál es el área encargada de realizar el proceso de reclutamiento y que procedimientos se aplican?

El proceso de reclutamiento inicia por el departamento de imagen corporativa por qué porque el presidente de la empresa junto al gerente general originan el reclutamiento de acuerdo a la necesidad, esa necesidad se traslada al departamento de imagen corporativa que en donde se encargan de diseñar el arte para poder publicar la vacante que tenemos en este momento, posterior a ello se reciben todas las hojas de vida y la primera entrevista pasa al jefe de área donde se está solicitando la vacante entiéndase esto que si el área es un área comercial pasan con el jefe del departamento comercial si es técnica pasan con el jefe del departamento técnico posterior a ello pasan una entrevista con el departamento de seguridad y salud ocupacional luego al área de psicología y por último llegan a la gerencia operativa en donde pues ya se dan los últimos detalles de lo que implica la vacante.

4) ¿Cuáles son las cualidades a considerar que debe tener el futuro colaborador de la empresa TVNET LAGO?

Las cualidades que consideramos de un colaborador a futuro es la honestidad, la responsabilidad, el respeto y sobre todo las ganas de querer superarse hablando en el ámbito laboral

5) ¿Qué opina sobre la implementación de un sistema de reclutamiento basado en la selección por competencias?

Bueno considero que en ocasiones nosotros ya aplicamos este sistema de reclutamientos porque si evaluamos el postulante muchas de las veces por sus competencias, pero creo que sería muy acertado poder implementar ya de lleno este sistema de reclutamiento en la empresa ya que nos ayudaría a tener como que los perfiles idóneos en cada una de las áreas en las cuales tenemos nosotros acá en la empresa TVNET Lago.

CONCLUSIONES

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa TVNET Lago, de acuerdo a la investigación realizada se puede evidenciar que el principal problema que tiene la organización es la carencia de un proceso de reclutamiento y selección de personal, el reclutamiento se realiza mediante convocatoria de los candidatos en redes sociales o por nepotismo, posteriormente se reciben las hojas de vida y por último la seleccionan al personal que les parezca más adecuado sin considerar las competencias de cada postulante y tampoco de los aportes que podría brindar a la organización. Los procesos inadecuados de reclutamiento y selección de personal provocan un desperdicio de tiempo y recursos de la empresa como consecuencia contratan personal sin aptitudes para el puesto de trabajo y la rotación de personal brinda como resultado un bajo nivel de calidad, deberes y cumplimiento de metas en su puesto de trabajo.

El índice de rotación de personal en el primer semestre del año 2023 según la tabla de índices establecido en el anexo 7 corresponde alrededor de 73 personas entre personal desvinculado y personal contratado, a comparación en el primer semestre del año 2022 en donde los índices de rotación son mínimos. La implementación de un proceso de reclutamiento y selección por competencias disminuirá los índices de rotación de personal, generando en la organización un trabajo estable y agradable para los clientes internos y externos.

En conclusión, con el diseño de un modelo para el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias y aplicándolo se podrá ejecutar los procesos de una manera ordenada y estructurada; contratando personal con conocimientos y competencias para desempeñar un cargo y realizarlo eficazmente disminuyendo la rotación de personal. Se debe llevar a cabo un perfil de competencias y un proceso de reclutamiento y selección para estar en un nivel competitivo con las empresas de la misma índole.

RECOMENDACIONES

Elaborar el levantamiento de perfil de competencias de cada puesto de trabajo dentro de la organización TVNET Lago, para poder contratar personal conforme al puesto de trabajo y así mejorar el desempeño con la finalidad de mejorar la productividad laboral.

Desarrollar un proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias para contratar personal idóneo y capaz de desarrollarse eficazmente en su área de trabajo buscando mejorar la productividad y desempeño de los colaboradores.

Implantar un manual de procesos de selección para lograr alcanzar un efectivo proceso de reclutamiento y selección de personal, de esa forma mejorar el desempeño laboral en base a la contratación de personal competente que motive el trabajo en equipo logrando que se apoye a la misión y visión de la empresa TVNET Lago.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aliaga, Rocio;. (2019). Factores que influyen en la rotación del personal caso empresa “Avecitas”. Huancayo. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7014/5/IV_FCE_308_Aliaga_Huali_2019.pdf
- Argandoña. A. (2012). *Otra definición de responsabilidad social*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53822525/1.1._ISO_26_000_Y_CE_para_la_RS-libre.pdf?1499743344=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DOTRA_DEFINICION_DE_RESPONSABILIDAD_SOCIA.pdf&Expires=1700428946&Signature=VD-6lC45bxHjiKEDEbfUsEBxOWb8NG
- Amo, Ana;. (s.f.). Reclutamiento y selección de personal. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=63fIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=QUE+ES+RECLUTAMIENTO+DE+PERSONAL&ots=4pbm4sCAFX&sig=aWwoGlwFI9wR4XTTLXCQEqqGTYI#v=onepage&q&f=false>
- Arias, Jesus; Villacis , Miguel; Miranda , Maria;. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Castillo Aponte Jose. (2020). GESTIÓN HUMANA INTEGRAL. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_humana_integral_1ra_edici%C3%B3n/pYjgEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=INTRODUCCION+DE+TALENTO+HUMANO&pg=PR7&printsec=frontcover
- Chiavenato , I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Obtenido de <http://repositoriobibliotecas.uv.cl/bitstream/handle/uvscl/1242/Chiavenato.%20Gestion%20talento%20humano.%202009.pdf?sequence=1>
- De Castro Sanz, M. (2005). *La Responsabilidad Social de las Empresas, o un nuevo concepto de empresa*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17405304.pdf>
- Dessler, Gary; Varela, Ricardo;. (2011). Administración de recursos humanos. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu.pdf>

Dotor, Jose;. (2017). Gestión Organizacional para mejorar la rotación de personal en la empresa H.R.SAS. Obtenido de <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7103/1/96128-2017-II-GEC.pdf>

EXPERTSERVI S.A. (2023). *TVNET LAGO*. Obtenido de <https://tvnetlago.com/tvnet/>
Flores, Roberto; Abreu, J.L; Badii, M.H.;. (Marzo de 2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar;. (2010). *logía de la investigación*. Obtenido de <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

Lopez , A.; Ramos, G.;. (2021). Obtenido de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/download/2133/2079/>

López J. (1 de marzo de 2020). Rotación de personal. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html>

López R. (2010). LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Mendieta, M., Erazo, J., & Narváez, C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215011/576869215011.pdf>

Murcia, H. (2011). *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58878268/Creatividad_e_innovacion_para_el_desarrollo_empres..._----_Pg_4--81-libre.pdf?1556348607=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCreatividad_e_innovacion_para_el_desarrollo.pdf&Expires=1700436710&Sign

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO-OFICINA REGIONAL PARA LAS AMÉRICAS. (SEPTIEMBRE de 2000). EMPLEO Y PROTECCIÓN SOCIAL EN

ECUADOR PROPUESTAS DE LA OIT. Obtenido de
<https://rfd.org.ec/biblioteca/pdfs/LP-050.pdf>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (2023). Obtenido de
<https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm>

Robles, Pierina;. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. Obtenido de
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38543984/50-51-2-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1669590453&Signature=GzbJG1uua75bwjELwdsZHSc5Ka~z0Eh5NK4s2pMhG25A5aH9SssWssl5PhGzW1ItjnWEASVI3D2I2~EbLlzROdIVlg2JCyS5WE4FwXi5OZ3S-3mJJ2aTc9-4qLUaFLcjd76T5Y3ZfMnqzn~iACeB>

Sanz, S., Ruiz, C., & Pérez, I. (2009). *Concepto, dimensiones y antecedentes de la confianza en los entornos virtuales. Teoría y praxis*. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/4561/456145109003.pdf>

Tejada, Alonso;. (2003). LOS MODELOS ACTUALES DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>

Torres T. (2019). En defensa del método histórico-lógico desde la Lógica como ciencia. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v39n2/0257-4314-rces-39-02-e16.pdf>

ANEXOS

ANEXO #1 Entrevista dirigida a los Gerentes de la empresa de TVNET LAGO



**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrado e Investigación
Maestría Gestión en Talento Humano**

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTES DE LA EMPRESA DE TVNET LAGO

TEMA: Diseño de un sistema de reclutamiento y selección de personal por competencias

Caso: TVNET LAGO.

OBJETIVO: Determinar mediante la información obtenida, la elaboración de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para mejorar los procesos de ingreso en la empresa TVNET LAGO.

EXHORTATIVA: Como estudiante de la maestría de Posgrado e Investigación de la Universidad Tecnológica de Guayaquil me permito expresa un cordial saludo y por medio de la presente entrevista pretendo obtener información referente al sistema de reclutamiento de personal de la empresa TVNET LAGO, para determinar las posibles falencias y tomar las posibles medidas que conlleven su mejoramiento desde la estructura interna de la organización.

INSTRUCCIONES: Se solicita responder cada una de las preguntas:

DATOS INFORMATIVOS:

Entrevistado (Opcional): _____

Área en la que se desempeña: _____

Fecha de aplicación: _____

ASPECTOS A INVESTIGAR:

1) ¿Qué opina sobre el sistema de reclutamiento e ingreso de personal a la empresa TVNET LAGO?

**2) Como responsable del área administrativa gerencial
Qué criterios se toman en cuenta para llenar las vacantes de las diferentes áreas de la empresa TVNET LAGO.**

3) ¿Cuál es el área encargada de realizar el proceso de reclutamiento y que procedimientos se aplican?

4) ¿Cuáles son las cualidades a considerar que debe tener el futuro colaborador de la empresa TVNET LAGO?

5) ¿Qué opina sobre la implementación de un sistema de reclutamiento basado en la selección por competencias?

ANEXO #2 Encuesta dirigida al personal de la empresa de TVNET LAGO



Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil Facultad de Posgrado e Investigación Maestría Gestión en Talento Humano

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA TVNET LAGO

TEMA: Diseño de un sistema de reclutamiento y selección de personal por competencias
Caso: TVNET LAGO.

OBJETIVO: Determinar mediante la información obtenida, la elaboración de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para mejorar los procesos de ingreso en la empresa TVNET LAGO.

EXHORTATIVA: Como estudiante de la maestría de Posgrado e Investigación de la Universidad Tecnológica de Guayaquil me permito expresa un cordial saludo y por medio de la presente entrevista pretendo obtener información referente al sistema de reclutamiento de personal de la empresa TVNET LAGO, para determinar las posibles falencias y tomar las posibles medidas que conlleven su mejoramiento desde la estructura interna de la organización.

INSTRUCCIONES: Marque con una X la respuesta que usted considere pertinente:

DATOS INFORMATIVOS:

Encuestado (Opcional): _____
Nivel de estudio: _____
Cargo que desempeña: _____
Fecha de la encuesta: _____

ASPECTOS A INVESTIGAR:

1) ¿El ingreso a la empresa TVNET LAGO debe ser mediante procesos de reclutamiento y selección de personal por competencias?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Algo en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

2) ¿La selección de personal debe ir de acuerdo al perfil del cargo?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Algo en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

3) ¿La experiencia es importante para ocupar un cargo dentro de la empresa?

Muy de acuerdo De acuerdo
Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

4) ¿Tiene las destrezas o habilidades necesarias para desempeñar el cargo que actualmente usted ocupa?

Si No

5) ¿El cargo que usted desempeña requiere de un título profesional?

Si No

6) ¿En el último año ha recibido capacitación referente a su área de trabajo?

Si No

7) ¿La capacitación del personal permite desempeñar mejor las funciones asignadas?

Si No

8) ¿En el cargo que desempeña ha desarrollado nuevas técnicas para mejorar el rendimiento en el trabajo?

Si No

9) ¿En su área de trabajo se imparten las indicaciones necesarias para el desempeño óptimo de las tareas asignadas?

Si No

10) ¿Usted recibió una inducción al ingresar, para ocupar el cargo que desempeña actualmente en la empresa?

Si No

ANEXO #3: Entrevista con el Gerente General



Elaborado por: Ing. Kerly Lluisupa

ANEXO #4: Entrevista con la Gerente Operativo



Elaborado por: Ing. Kerly Lluisupa

ANEXO #5: Índice de rotación de personal

 EXPERT SERVI-TVNET LAGO				
	2020	2021	2022	2023
ENERO	29	44	44	55
FEBRERO	29	43	43	56
MARZO	30	43	43	55
ABRIL	31	47	47	60
MAYO	31	44	44	60
JUNIO	30	48	48	65
JULIO	26	48	48	65
AGOSTO	27	48	48	73
SEPTIEMBRE	27	52	52	73
OCTUBRE	31	51	51	67
NOVIEMBRE	32	55	55	64
DICIEMBRE	31	52	52	64

Fuente: Oficina de talento humano TVNET Lago

Elaborado por: Ing. Kerly Lluisupa