

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COHORTE 2017

Tema: “La selección de personal y el desempeño laboral en las cooperativas de transporte provincial del cantón Baños de Agua Santa”.

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Gestión de Talento Humano.

Autora: Ingeniera Isela Valeria Olivo Silva

Director: Ingeniero Julio Mauricio Vizuite Muñoz, Magíster

Ambato- Ecuador

2020

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por los señores: Ingeniero, Manuel Roberto Soria Carillo, Magíster y el Ingeniero, Víctor Hugo Córdova Aldás, PhD., designados por la Unidad de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe de Investigación con el tema: “La selección de personal y el desempeño laboral en las cooperativas de transporte provincial del cantón Baños de Agua Santa”, elaborado y presentado por la Ingeniera Isela Valeria Olivo Silva, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión de Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.
Presidente y Miembro del Tribunal

Ing. Manuel Roberto Soria Carillo, Mg.
Miembro del Tribunal

Ing. Víctor Hugo Córdova Aldás, PhD.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación presentado con el tema “La selección de personal y el desempeño laboral en las cooperativas de transporte provincial del cantón Baños de Agua Santa”, le corresponde exclusivamente a la Ingeniera Isela Valeria Olivo Silva, Autora bajo la Dirección del Ingeniero Julio Mauricio Vizúete Muñoz, Magíster, Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

.....
Ingeniera Isela Valeria Olivo Silva
C.C. 1803498607
AUTORA

.....
Ingeniero Julio Mauricio Vizúete Muñoz, Magíster
C.C.1704039286
DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

.....
Ingeniera Isela Valeria Olivo Silva
C.C. 1803498607

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas ...	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
EXECUTIVE SUMMARY.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	2
1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	3
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO	3
2.1 Área de conocimiento.....	3
2.2 Líneas de investigación.....	3
3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	3
3.1 Tiempo de ejecución.....	3
3.2. Financiamiento	4
3.3. Autora	5
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA.....	5
4.1. Definición del problema de la investigación	5
4.2. Objetivos de la investigación.....	9
4.3. Justificación de la investigación	9

4.4. Marco teórico referencial.....	11
4.5. Metodología.....	17
4.6 Tipo de investigación.....	17
4.7 Recolección de la Información	19
4.8 Población y Muestra	20
4.9 Instrumentos o Métodos para recolectar la información	21
4.10 Categorías Fundamentales	22
4.11 Operacionalización de Variables	22
4.12 Método de Investigación.....	24
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
5.1 Correlación de datos	38
6. CONCLUSIONES.....	40
7. RECOMENDACIONES.....	41
8. BIBLIOGRAFÍA.....	42
9. ANEXOS	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de actividades	4
Tabla 2. Rubro de Gastos	4
Tabla 3. Componentes de la Población	20
Tabla 4. Muestra de personal de atención al cliente	21
Tabla 5. Factores para evaluación del desempeño	23
Tabla 6 .Variable dependiente: Desempeño laboral	24
Tabla 7. Promedio proceso selección.....	28
Tabla 8 Boletos promedio mensual.....	29
Tabla 9 Anulación de pasaje	30
Tabla 10 Clientes frecuentes	30
Tabla 12. Puntuación del proceso selección	31
Tabla 13. Boletos promedio	32
Tabla 14 .Anulaciones de pasaje.....	33
Tabla 15 .Clientes frecuentes	34
Tabla 16. Puntuación promedio selección	35
Tabla 17. Boletos promedio	35
Tabla 18. Anulación de pasajes.....	36
Tabla 19. Clientes frecuentes	37
Tabla 20. Correlación entre calificación de selección e indicadores	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	8
Gráfico 2 Variables	22
Gráfico 3. Promedio proceso selección.....	28
Gráfico 4. Boletos promedio mensual.....	29
Gráfico 5. Anulación de pasaje	30

DEDICATORIA

A mi esposo que ha sido el impulso durante toda mi carrera y el pilar principal para la culminación de la misma, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido mi amigo y compañero inseparable.

A mis hijos Emilio y Nicolás para quienes ningún sacrificio es suficiente, que con su luz han iluminado mi vida y hacen mi camino más claro.

Isela Valeria Olivo Silva

AGRADECIMIENTO

A mi familia fuente de apoyo constante e incondicional en toda mi vida, a mi Tutor de Tesis Ing., al Área Administrativa de la Cooperativa de Transportes Baños y en especial a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a la elaboración de este proyecto.

Isela Valeria Olivo Silva

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COHORTE 2017

TEMA: “La selección de personal y el desempeño laboral en las cooperativas de transporte provincial del cantón Baños de Agua Santa”.

AUTORA: *Ingeniera, Isela Valeria Olivo Silva*

TUTOR: *Ingeniero, Julio Mauricio Vizuete Muñoz, Magíster*

FECHA: *04 de marzo de 2020.*

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación: “La selección de personal y el desempeño laboral en las cooperativas de transporte provincial del cantón Baños de Agua Santa”, se realiza en base a la información obtenida en las cooperativas de transporte interprovincial de la ciudad de Baños de Agua Santa, con el objetivo de identificar si la selección de personal incide en el desempeño laboral para el mejoramiento de la satisfacción del cliente de las cooperativas de transporte en el año 2019, tomando como población 3 cooperativas de transporte más representativas del cantón Baños como son: Cooperativa Baños, Cooperativa Amazonas y Cooperativa Expreso Baños.

Se revisa y analiza el proceso de selección del personal para determinar inconsistencias y, de esta manera, poder establecer mejoras. Además, se aplicará indicadores de acuerdo al sistema ISYPLUS (sistema de venta de boletos) que nos permite evidenciar producción por oficinista, anulaciones de pasajes, clientes frecuentes y otros, siendo un factor clave para la evaluación del desempeño mediante indicadores de personal, con el fin de determinar el costo financiero institucional.

El objeto del presente estudio es analizar el nivel de dependencia de la variable de selección, frente a la variable de desempeño laboral, para demostrar que las competencias en atención al cliente, pueden o no mejorar la calidad de servicio y

obtener como resultado la fidelización de usuarios del servicio de transporte provincial en el cantón.

La metodología utilizada se basó en el enfoque cualitativo y cuantitativo, con mayor énfasis en el paradigma cuantitativo, recurriendo a la base de datos del sistema de administración y los datos recabados sobre las ventas realizadas en un tiempo establecido.

Los resultados obtenidos demuestran la correlación entre las variables y su interdependencia, que facilita la toma de decisiones organizacionales para el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.

DESCRIPTORES: SELECCIÓN DE PERSONAL, DESEMPEÑO LABORAL, INDICADORES, GESTIÓN, CORRELACION, ESTADISTICA, MEJORAMIENTO, SATISFACCION DEL CLIENTE, COMPETENCIAS, CALIDAD DEL SERVICIO.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COHORTE 2017

THEME: “La selección de personal y el desempeño laboral en las cooperativas de transporte provincial del cantón Baños de Agua Santa”.

AUTHOR: *Ingeniera, Isela Valeria Olivo Silva*

DIRECTED BY: *Ingeniero, Julio Mauricio Vizuete Muñoz, Magíster*

DATE: *March 04, 2020*

EXECUTIVE SUMMARY

This research project is carried out based on the information obtained in the interprovincial transportation cooperatives in Baños de Agua Santa city, with the objective of verifying whether the selection of personnel affects work performance to improve the satisfaction of the client of the transport cooperatives in the year 2019, taking as a population 3 most representative transport cooperatives of Baños such as: Baños Cooperative, Amazonas Cooperative, and Express Baños Cooperative.

The personnel selection process has been reviewed to determine inconsistencies in it and thus be able to establish improvements. In addition, indicators will be applied according to the ISYPLUS system, same ticket sales system that allows us to show production by office worker, ticket cancellations, frequent customers being a key factor for performance evaluation with personnel indicators to determine the economic cost.

The project main characteristic is the understanding of the dependence on the personnel selection, versus the labor performance, to identify customer service involvement in customer loyalty.

The methodology used was based on the qualitative and quantitative approach, with greater emphasis on the quantitative paradigm, using the ISYPLUS system database measured by management indicators.

The results show the correlation between the variables and their interdependence, which facilitates organizational decision making for the fulfillment of strategic goals and objectives.

KEYWORDS: PERSONNEL SELECTION, WORK PERFORMANCE, INDICATORS, MANAGEMENT, CORRELATION, STATISTIC, IMPROVEMENT, CLIENT SATISFACTION, COMPETENCIES, QUALITY OF THE SERVICE.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como objeto identificar la relación entre dos variables muy recurrentes en la gestión del talento humano dentro del sector productivo empresarial. El punto de partida es la selección del personal, que permite cubrir las necesidades de recurso humano dentro de las organizaciones para cumplir con funciones y tareas establecidas para conseguir un objetivo común. La segunda variable es el desempeño laboral, que refleja el grado de cumplimiento de los objetivos individuales, de grupo y organizacionales planteados por la empresa. Con el estudio de estas dos variables se identificará la relación y su grado de afectación de la variable dependiente (selección de personal) con la variable independiente (desempeño laboral).

La presente investigación se encuentra estructurado de la siguiente forma:

1. Está estipulado el tema del presente proyecto de investigación.
2. Como lo hace notar en este punto se determina el área de conocimiento y la línea de investigación.
3. Se desglosa la información del presente proyecto de investigación en el que se especifica tiempo de ejecución en su cronograma, financiamiento y análisis de datos.
4. Como lo hace notar este punto refiere a la definición del problema, objetivos y justificación del Proyecto de investigación, antecedentes de investigación de acuerdo al tema planteado, se considera las conclusiones a las que llegaron cada uno de los estudios citados, además la fundamentación filosófica del tema, se estableció el enfoque, la modalidad, el tipo de investigación, población y muestra, instrumentos de evaluación para concluir con el análisis e interpretación de datos.
5. Finalmente, se obtiene las conclusiones y recomendaciones, adjunto se cuenta con los anexos especificando nómina de personal objeto de estudio, instrumentos utilizados para la evaluación.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **CINE.** - Clasificación Internacional Normalizada de la Educación.
- **SENESCYT.** - Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.
- **SNIESE.** - Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador.
- **UNESCO.** - Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (*en inglés United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*)

1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

La selección de personal y el desempeño laboral en las cooperativas de transporte provincial del cantón Baños de Agua Santa

2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO

2.1 Área de conocimiento

Según el manual del usuario del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE), publicado por la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENECYT:2011) sobre las áreas y subáreas del conocimiento de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (en inglés United Nations Educational Scientific and Cultural Organization- UNESCO,1997), el área de conocimiento según la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE) en la que se enmarca la presente investigación es: Desarrollo Humano y social integral .

2.2 Líneas de investigación

Según la resolución: FCA-UAT-P-2S4-2019 emitida 27 de noviembre del 2019, la línea de investigación según la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas del programa en la que se enmarca el proyecto es: Desarrollo Humano y social integral.

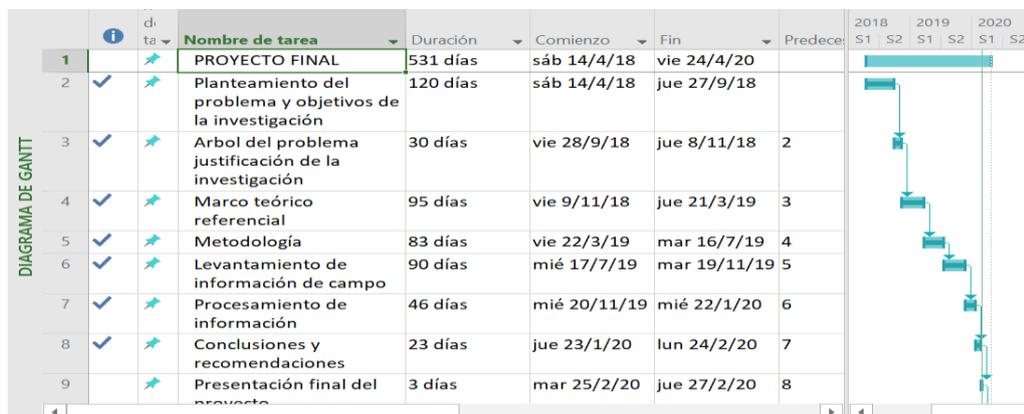
3. Información del trabajo de titulación

3.1 Tiempo de ejecución

El presente proyecto de investigación inició el 14 de abril del 2018 y está programada su finalización para mediados de abril del 2020.

Las actividades a desarrollarse constan en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Cronograma de actividades



Elaborado por: **Olivo (2019)**

3.2. Financiamiento

El monto total que se requiere para ejecutar el presente proyecto de investigación es autofinanciado por la autora y se detalla a continuación:

Tabla 2. Rubro de Gastos

ITEM	RUBRO DE GASTOS	VALOR
1	Personal de apoyo: Estadista	\$250,00 USD
2	Material de escritorio	\$300,00 USD
3	Material Bibliográfico	\$200,00 USD
4	Transporte: Combustible y peajes	\$180,00 USD
5	Imprevistos	\$95,00 USD
	TOTAL USD :	\$1.025,00USD

Elaborado por: **Olivo (2019)**

Recursos

Institucionales

- Universidad Técnica de Ambato – Facultad de Ciencias Administrativas
- Cooperativas de Transporte del cantón Baños de Agua Santa

3.3. Autora

Nombre: OLIVO SILVA ISELA VALERIA

Grado académico: *Ingeniería*

Teléfono: 0983196495- 032741542

Correo electrónico: olivo.isela@gmail.com

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA

4.1. Definición del problema de la investigación

A nivel de Latinoamérica las cooperativas de transporte de pasajeros, especialmente interprovinciales, se encuentran en cambio constante. En las últimas décadas se ha promovido la apertura de fronteras por efecto propio de la globalización y las innovaciones tecnológicas, logrando que se acentúe la atracción de clientes. Sin embargo, la atención al cliente en esta actividad es deficiente, siendo un factor clave en el transporte y el turismo, lo que provoca baja satisfacción para los usuarios del transporte. Cabe recalcar, que parte fundamental del servicio de transporte, no solo se centra en el personal que maneja las unidades de transporte, sino que se lo identifica desde la primera atención o primer contacto que tiene el usuario, ya sea a través de ventanilla en información o compra de boletos vía telefónica, o la información disponible en internet.

Al analizar el sector del transporte ecuatoriano en los últimos años, las quejas de los usuarios han generado discusión y polémica en medios de comunicación masiva y en redes sociales. La mayor parte de empresas muestran muchos inconvenientes en cuanto al Talento Humano, especialmente en la fase de reclutamiento y selección de personal, ya que no se cumplen los parámetros establecidos, lo que afecta de una manera significativa al cumplimiento de los objetivos organizacionales, para ello es recomendable destacar el criterio del autor Chiavenato (2004) en cuanto a la definición de recurso humano siendo “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos

humanos, incluidos reclutamientos, selección, capacitación, recompensas, y evaluación de desempeño” (Chiavenato I. , 1993, pag.114).

En el cantón Baños de Agua Santa, durante los últimos cinco años se evidencia un quiebre económico que ha provocado alteraciones en el cumplimiento de los procedimientos llevados a cabo por los Departamentos de Recursos Humanos. La selección de personal se está realizando sin considerar los procesos habituales, dando así mayor relevancia al factor financiero más que al factor humano. Esta situación ha desembocado en la pérdida de calidad de los reclutadores, la omisión del código de buenas prácticas en los procesos de reclutamiento y selección y una incoherencia en el encaje entre puestos ofertados y candidatos.

La inconformidad de los usuarios por la calidad del servicio de transporte público se refleja a nivel nacional, según el Observatorio Metropolitano de Movilidad. En febrero del 2020, se cumplen 2 años de la aplicación del Plan de Fortalecimiento de la Calidad de Servicio de Transporte Terrestre, en el que se determinó un pago mensual de \$ 450 a \$1.000 a cada propietario de un bus a cambio de mantener las tarifas y mejorar el servicio. La falta de respeto a las paradas, competencia entre buses, contaminación y mal trato a los usuarios son las quejas más comunes. (Sandoval, 2019)

La queja sobre la calidad del servicio al cliente en Ecuador es recurrente. Expertos en el área indican que existe una carencia de estudios, cifras desactualizadas y falta de ejecución de protocolos en atención al cliente. Sin embargo, la academia - especializada en mercadotecnia- instruye a los estudiantes sobre análisis del comportamiento de los mercados y consumidores; inclusive existen investigaciones.

La calidad del servicio del transporte público es uno de los temas pendientes, además de la revisión de las tarifas de bus. Mientras los transportistas argumentan no contar con fondos para mejorar su servicio, los pasajeros -principalmente estudiantes- rechazan el posible incremento de pasajes.

Los usuarios se quejan del exceso de pasajeros en los buses, la falta de unidades, el maltrato, el largo viaje y la deficiente infraestructura de los buses. Mario Villagómez, director del Observatorio de Movilidad de Quito, agrega que el servicio debe ser cómodo, seguro, accesible, cumplir con las rutas y frecuencias y acortar el tiempo de viaje entre destino y origen. Los usuarios comentan que mientras más tiempo paso en una unidad, menos productivo soy. En un bus no puedo estudiar, trabajar ni hacer comercio. Las normas de calidad y seguridad de buses son dictadas por Instituto Ecuatoriano de Normalización. Bajo esas reglas funcionan 46 empresas de carrocerías, entre grandes, medianas y pequeñas, según el presidente de la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías, Luis Jácome (Modesto, 2014).

Un buen ambiente laboral es un aspecto clave a la hora de retener el talento y favorecer la productividad. Por el contrario, en España un 60% de trabajadores afirma que su nivel de bienestar en su puesto de empleo es bajo, según un estudio realizado por la empresa fabricante de pavimento textil, Interface. Entre los principales motivos que explican la insatisfacción de los españoles con sus empleos destacan la duración de la jornada laboral, teniendo en cuenta que 4 de cada 10 trabajadores cumple con la jornada de 8 horas diarias, y como factor adicional se presenta el estrés, en un 60% de empleados, atacando su productividad y salud de sus colaboradores. En este sentido, un 50% de los encuestados considera que empieza su jornada laboral con estrés o agotamiento, cifra que aumenta hasta el 70% una vez finalizado su día.

El transporte en nuestro país se plantea formular una cultura de servicio orientada a buscar el beneficio de los clientes y cumplir con todas sus perspectivas. Hoy en día, la atracción y conservación de los clientes es la clave del éxito de las cooperativas y así depende esencialmente de la demanda, ellos son los actores principales y el elemento más significativo que interviene. Si las cooperativas no satisfacen las necesidades y requerimientos de sus clientes las cooperativas tendrán una existencia muy corta en el mercado, por tanto, todos los esfuerzos deben estar orientado a los clientes.

Héctor Delgado, exgerente del Banco Del Bank, señala en sus estudios que las situaciones complicadas y desagradables que tiene que asumir el cliente no se dan en todo lugar, sin embargo, es frecuente que tenga que pasar por momentos de

inconformidad, que se dan por dos razones: falta de cultura del servicio al cliente y falta de enseñanza de la importancia de satisfacer al cliente.

Entendiendo como servicio el conjunto de prestaciones que el cliente espera recibir además del producto o servicio básico como consecuencia del precio, imagen y reputación del mismo, es un factor que agrega valor al cliente (Uribe, 2010), se puede decir que el servicio al cliente es también un producto en sí, que puede determinar la fidelización del cliente dependiendo de su satisfacción. (pag;78)

La Norma Internacional ISO (9001:2015), referente como estándar internacional de Gestión de la Calidad, considera que la satisfacción del cliente es una de las medidas de desempeño del sistema de gestión de la calidad, por lo cual la organización debe realizar seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente. Este seguimiento puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, entre otras.

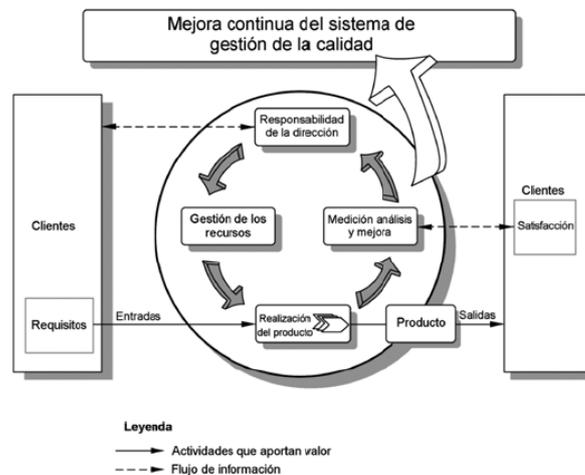


Gráfico 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Fuente: Norma ISO 9001:2008

Hay quienes dicen en ocasiones que los clientes no son razonables, pero no existe mucha evidencia de que tengan expectativas extravagantes, por consiguiente, satisfacerlos no es una tarea imposible, de hecho, cumplir sus expectativas, o superarlas, puede producir varios beneficios valiosos para las empresas.

“La publicidad positiva, de boca en boca, que generan los clientes existentes muchas veces se traduce en más clientes nuevos” Hoffman (2002, p.299)

Hoy en día los emprendedores deciden apostar por la publicidad de boca en boca porque un cliente bien tratado, siempre volverá y traerá consigo más clientes.

4.2. Objetivos de la investigación

Objetivo general

1. Verificar si el proceso de selección de personal incide en el desempeño laboral del personal de atención al cliente de las cooperativas de transporte provincial del Cantón Baños de Agua Santa.

Objetivos específicos

1. Evaluar el proceso de selección del personal de atención al cliente de las cooperativas de transporte provincial del Cantón Baños de Agua Santa.
2. Levantar los indicadores de eficiencia en la gestión aplicados al personal de atención al cliente de las cooperativas de transporte provincial del Cantón Baños de Agua Santa.
3. Obtener los resultados de la aplicación del proceso de selección y su relación con el desempeño laboral en las cooperativas de transporte provincial del Cantón Baños de Agua Santa.

4.3. Justificación de la investigación

La selección de personal analiza el grado de uso de los diferentes instrumentos de selección en las pequeñas y medianas empresas (PYME) españolas. Los resultados encontrados muestran que la hoja de vida, las referencias y la entrevista sin estructura son empleados por la mayoría de las empresas tanto medianas como pequeñas. Estos instrumentos no son los mejores en términos de sus propiedades psicométricas.

Los resultados también indican que otros instrumentos con buenas o excelentes propiedades psicométricas, como los test de habilidades cognitivas, las medidas de personalidad, las entrevistas estructuradas y las pruebas profesionales, son empleados por un porcentaje cada vez mayor de empresas. Por último, se comentan las implicaciones que estos resultados tienen para la práctica profesional y se ofrecen sugerencias para futuras investigaciones. (Pamela Alonso, Silvia Moscoso y Dámaris Cuadrado 2015 en su publicación llamada Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas, Rev. psicol. trab. organ. vol.31 no.2 Madrid ago. 2015).

El problema a solucionar fue superar a nivel de empresas, la inexistencia de vínculos entre la Gestión de Recursos Humanos (GRH), la estrategia y los indicadores de gestión. A partir del desarrollo de la formación doctoral en el ámbito de la GRH, se alcanzó como resultado superar esa inexistencia, logrando un procedimiento general o tecnología para el diseño del sistema de evaluación del desempeño individual y estratégico empresarial. (Armando Cuesta-Santos I, Sonia Fleitas-Triana I, Vania García-Fenton I, Ileana Hernández-Darias II, Andrés Anchundia-Loor III, Leonel Mateus-Mateus IV 2018), en su obra Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa, Ing. Ind. vol.39 no.1 La Habana ene.-abr. 2018.

La evaluación del desempeño individual por competencias se ha convertido en una necesidad para las organizaciones que desean ser más efectivas, donde la industria turística debe vincularla al resultado de los procesos y de la entidad. El artículo que se cita adelante, propone como objetivo, un procedimiento que haga corresponder los tres niveles determinantes para la evaluación: el puesto de trabajo, los procesos y la organización (Caridad Leyva-Del Toro, Margarita De Miguel-Guzmán, Reyner Pérez-Campdesuñer 2016), en su título, La evaluación del desempeño, los procesos y la organización, Ing. Ind. vol.37 no.2 La Habana mayo-ago. 2016.

La finalidad de esta investigación es mejorar la satisfacción a los clientes a través de las herramientas de selección de personal, ya que por medio de esto se podrá satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos. La selección de personal se refleja como

eje fundamental para disminuir la insatisfacción en los clientes, y por otra parte permite crear una estrategia para alcanzar los objetivos institucionales.

La investigación será de interés al ejecutar de una forma más efectiva la contratación de talento humano competente, implementando nuevas técnicas de selección de personal, favoreciendo un mejor desempeño de los trabajadores en la empresa y reflejándose en la satisfacción de nuestros clientes. A la vez, esta investigación servirá de insumo para las cooperativas de transporte del cantón Baños, así como también será fuente de estudio para posibles trabajos investigativos. Se cuenta con información valiosa proveniente de páginas de internet de fuente muy confiable como son: la página de la Superintendencia de Compañías, la de Comercio Exterior, la del Ministerio de Agricultura y Ganadería, entre otras. Cada una de estas fuentes sin duda aportan significativamente para un estudio más profundo que permite alcanzar los objetivos perseguidos en este proyecto investigativo.

Finalmente, en materia de Talento Humano, se cuenta con información valiosa proveniente de páginas oficiales de organismos gubernamentales como son: la página del Ministerio de Trabajo, Sistema único de Trabajo (SUT), entre otras. Cada una de estas fuentes aportan significativamente para un estudio más profundo que permite alcanzar los objetivos perseguidos en este proyecto investigativo.

4.4. Marco teórico referencial

En la actualidad el proceso de reclutamiento y selección inicia cuando se presenta una vacante dentro de una empresa y es necesario ocuparla lo más pronto posible, cumpliendo con los requerimientos, pero observando en todo momento los requisitos exigidos a los posibles aspirantes.

Primero se debe definir el perfil del postulante, e iniciar la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de postulantes, iniciar el filtro a través de la revisión de solicitudes, entrevista, la evaluación de éstos, la selección y contratación del que cumpla con todas las expectativas, continuando con la inducción, finalmente con la capacitación. El autor Wayne afirma en su obra que:

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes (Wayne, 1994, p.93)

En una definición más amplia la Selección de Personal, se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado. La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y su potencial, a fin de hacerlo más satisfactorio asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

Actualmente, es fundamental reconocer la importancia que debe tener la contratación de personal a las empresas, por lo que se debe llevar a cabo un proceso bien estructurado de evaluación y selección de personal, con base a un perfil ideal que se apege a los requerimientos de la prospectiva de la ingeniería y que pueda satisfacer con esas características la formación profesional de los futuros ingenieros. Es necesario por ende que se vaya incorporando una serie de requerimientos esperados por parte de los candidatos tales como: características ideales sobre personalidad (liderazgo, trato personal, manejo de grupo, etc.) e inteligencia (razonamiento verbal, numérico, lógico) y con ello cubrir las competencias requeridas en el perfil (Varela, 2015, pag. 76)

Las organizaciones exitosas ven al recurso humano como activos que necesitan administrarse de una forma consciente y que vayan de acuerdo con las necesidades de las mismas. Por estar viviendo en un mundo globalizado las grandes organizaciones están trabajando en capacitar y contar con el recurso humano capaz de enfrentar los desafíos competitivos. Todo esto significa que desean atraer el talento superior que a la vez posea ese talento emocional requerido y luego estimularlo para que pueda desempeñarse a sus niveles máximos.

El autor Peña afirma que el proceso de selección de personal tiene varios pasos en los que involucra la elección, modelamiento e introducción del candidato más calificado para cubrir un requerimiento organizacional (Peña, 1997, pág. 101).

La Normativa ecuatoriana vigente nos indica que el subsistema de la selección de personal es:

El conjunto de normas y políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria. (LOSEP, 2010)

Las organizaciones exitosas se caracterizan por contratar colaboradores cada vez más eficientes. La selección es realizada con principios científicos, buscando poner los ojos en los trabajadores adecuados, para los cargos adecuados. El proceso es bastante lógico, inicia con la necesidad de cubrir vacantes, el estudio mercado laboral y el reclutamiento. En esta fase quedan establecidas las fuentes para localizar a los candidatos potencialmente idóneos. La elección continúa con un sistema complejo de comparación entre aspirantes.

Según (Dávila, 2019):

Las hojas de vida pasan por una preselección y los postulantes que avanzan a la siguiente fase son entrevistados, rinden pruebas para valorar conocimientos y habilidades; desarrollo mental y aptitudes; rasgos de personalidad, carácter y temperamento; capacidad para trabajar en equipo; entre otras cosas. Muchas organizaciones tienen sistemas que exigen referencias personales, laborales, comerciales, financieras, exámenes médicos, pruebas físicas, antecedentes legales, pruebas de polígrafo y concursos de méritos y oposición.

Cuando una organización cuenta con el elemento base que es el recurso humano adecuado, es más fácil que se pueda competir por un largo tiempo y proyectar una imagen difícil de imitar. A la selección de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación y de selección, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de las empresas. Sin embargo, existen situaciones que no se terminan de

comprender; en la actualidad se encuentran nuevos paradigmas de selección presentes en este importante proceso.

De acuerdo a (Naranjo R. , 2012) establece:

Basta simplemente ver los anuncios de selección de personal para observar varios factores determinantes, o en algunos casos excluyentes, que conforman lo que se ha denominado la delgada línea mortal del profesional; apenas se lee una publicación y de inmediato salta a los ojos el perfil que demanda profesionales o técnicos no mayores de treinta y cinco años, con excelente presentación personal, buena apariencia física, o que sean egresados de determinados centros educativos, entre otros requisitos.(pág. 89)

La selección de personal es hoy en día un proceso complejo que permite delimitar desde el ingreso el tipo de personal que la empresa desea; además, a partir de la descripción y análisis de cargos, se acomoda a los individuos a los perfiles que la organización construye en razón de las necesidades de la empresa. Visto de una manera superficial y así descrito, no parece tener mayores inconvenientes, puesto que la racionalidad económica presenta como objetivo fundamental, supeditar las necesidades de las personas y de la sociedad misma a las demandas económicas de la firma. Sin embargo, los planteamientos que se encuentran implícitos en las prácticas de selección de personal (los cuales se examinarán en este escrito) presentan bastantes problemáticas cuando se ahonda en las prácticas implicadas en el proceso de escogencia de personal a fin de satisfacer los imperativos que comporta tal racionalidad económica (mayor ganancia, alta eficacia y eficiencia, cero pérdidas: de tiempo y materiales). (Hernandez, 2012)

Al concluir con la selección de personal, se obtiene un recurso importante en el cual se gestiona los diferentes subsistemas de Talento Humano (Capacitación, Desarrollo. Valoración, Evaluación del desempeño, etc.). Es importante identificar que el recurso contratado debe permanecer un tiempo considerable para acceder a ciertos subsistemas, como es la Evaluación del desempeño laboral, ya que se debe conocer y e identificar los aportes que el personal ha implementado o a gestionado dentro de una organización en un lapso de tiempo específico.

Para Control Group el desempeño laboral, se define como:

Una de las tareas más importantes que debe realizar todo departamento de Recursos Humanos es la evaluación del desempeño laboral. Por evaluación del desempeño entendemos aquellas herramientas utilizadas por las empresas para medir en el ámbito individual el cumplimiento efectivo de los fines u objetivos organizacionales.

La medición por parte de los departamentos de Recursos Humanos del desempeño laboral debe estar basada en una serie de principios fundamentales. En primer lugar, esta evaluación debe tener en cuenta la trayectoria profesional de cada empleado dentro de la organización. En segundo lugar, los parámetros de medición han de tener una relación directa con las características del puesto de trabajo que ocupa el empleado al que se pretende evaluar. (Control group, 2017)

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada. (ECURED, 2015)

Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. Si en la empresa se cuenta con clientes internos satisfechos, esto da como resultado clientes externos satisfechos, en especial en el sector de servicios. La felicidad que un empleado puede sentir dentro de su empresa, le permite disfrutar de una sensación de

orgullo y satisfacción por ser parte de la misma. Lo contrario ocurre cuando se tienen empleados descontentos, pues estos se comprometen menos y son menos eficaces. Todo esto demuestra el por qué hoy más que nunca, se debe de velar por la estabilidad del empleado y esto se logra cuando se toma conciencia y se crea en la empresa un departamento con personal capacitado que pueda llevar las funciones de atención al cliente interno. Toda organización de éxito que esté modernizada y a la vanguardia de las últimas corrientes la aplica. Por eso, lo mejor es que tu empresa no se quede atrás y aproveche los continuos adelantos y mejoras que se producen en Recursos Humanos, que a su vez logran que una organización sea más competitiva y eficaz. Así que vamos a conocer qué es exactamente la evaluación del desempeño laboral.

Se trata de un tipo de instrumento que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización. De tal manera que se puede medir el rendimiento, la conducta de los profesionales que la integran y la obtención de los resultados de una manera integral, sistemática y objetiva.

Para ello, se evalúan los siguientes aspectos del personal:

- Fortalezas.
- Capacidades.
- Insuficiencias.
- Posibilidades.
- Aptitudes.
- Problemas.
- Grado de integración.

De este modo, la empresa consigue información básica y necesaria para tomar decisiones de manera correcta y acertada. Si el desempeño coincide o supera a los objetivos fijados, habrá que alentar a los empleados para que sigan por ese camino. Por el contrario, si este no alcanza los objetivos, no hay que buscar culpables, pero sí detectar los problemas, necesidades y los factores que fallan para corregirlos y lograr lo propuesto. (AreteActiva, 2018). La evaluación del desempeño de los empleados es algo vital para cualquier empresa que quiera comprobar el nivel de productividad

interno. Es especialmente útil para analizar si los objetivos de los trabajadores se están cumpliendo o no y poder tomar decisiones que desbloqueen al trabajador y le permitan seguir trabajando y logrando objetivos. El autor Fatorial evidencia que la evaluación del desempeño tiene características propias que permite identificar que:

Realizando una evaluación del desempeño de manera regular, es posible planificar con antelación aspectos como, incrementos salariales, promociones internas de empleados o la oferta de beneficios sociales para empleados de cumplirse los objetivos previamente marcados (Fatorial, 2018)

Los autores Werther y Davis afirman que la evaluación de desempeño, es la mejor manera para identificar los logros que se pueden obtener de los programas de inducción, ya que, mediante esta herramienta organizacional se logra estimar el rendimiento global del empleado. (Werther/Davis PAG.17: 136)

4.5. Metodología

La presente investigación se encuentra enmarcada dentro del enfoque cuantitativo. Con lo expuesto, esta investigación se ha consolidado al enmarcar sus límites y posibilidades; así mismo, han avanzado sus técnicas para recopilar datos y manejar situaciones propias que apunten a la solución de problemas.

4.6 Tipo de investigación.

El tipo de investigación del presente estudio es una investigación que tiene tres ramificaciones que apoyan al desarrollo del proyecto. Es investigación de campo, bibliográfica – documental, investigación descriptiva e investigación relacional.

4.6.1 Investigación de Campo

Investigación de Campo, ya que este tipo de investigación permite recopilar datos de fuentes primarias para un propósito determinado. Adicionalmente, es un encaminado

a comprender a través de la observación e interacción con el objeto en estudio en su contexto natural. (QuestionPro, 2015)

En esta línea de pensamiento la Indagación es de Campo por el hecho de acudir al lugar en cuestión, donde se realizará el trabajo a investigación.

La investigación de campo se muestra que, “Utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos” (Graterol , 2010, pág. 7). Por lo que el investigador ha procedido a interactuar con el personal de atención al cliente de las cooperativas de transporte, de manera que se conviertan en fuente de información directa respecto a los procesos de selección y el desempeño laboral que se presenta en la actualidad en las cooperativas.

4.6.2 Investigación bibliográfica – documental

Los estudios de investigación tienen como base la investigación bibliográfica y documental, debido a que la ciencia, experiencia y conocimiento se encuentran plasmados en títulos y documentos establecidos para conocimiento de la humanidad.

La investigación bibliográfica se desarrollará mediante la revisión de toda la información en fuentes de consulta que deben ser acordes con el objeto de investigación y con sus objetivos, en cuanto aportar conocimientos, conceptos y/o experiencias significativas para fundamentar la propia investigación existente con temas afines a la problemática., es decir, aspectos relacionados con la selección de personal y su relación con el desempeño laboral.

El autor Bernal enfatiza que “La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio”. (Bernal, 2010, pág. 111)

Contextualizando, refiere a documentos son registros de hechos, testimonios orales o escritos que proporcionan información notable de datos o cifras, que constituirán un

tipo de material muy útil para la investigación, necesariamente deben estar plasmados sobre un soporte sea papel, electrónico, etc.

4.6.3 Investigación Descriptiva

Como su nombre lo dice, la investigación descriptiva, permite describir la realidad de las situaciones que se abordan y se desean analizar. Adicional, este tipo de investigación admite examinar las características del problema en estudio, selección de técnicas de recolección de datos y el análisis de información levantada, que en este caso se recopila los datos del personal de atención al cliente de las Cooperativas de Transporte Provincial de la Ciudad de Baños.

Este tipo de investigación ha facilitado conocer de manera detallada las características del problema, permitiendo delimitarlo de un modo temporal y espacial, es decir, sus características, además las características del tema a investigar, definirlo y formularlo como hipótesis para seleccionar la técnica de recolección de datos y las fuentes a consultar.

4.6.4 Investigación Relacional

La investigación relacional permite identificar el nivel de afectación de dos o más variables en estudio, el objetivo principal de este tipo de investigación es entender y determinar el grado de relación entre las variables, mediante la técnica de la correlación, que identifica el grado de afectación de una variable si la segunda variable tiene fluctuaciones en un aumento o disminución.

4.7 Recolección de la Información

El presente estudio se desarrolla en el sector de Transporte Interprovincial del cantón Baños de Agua Santa de la provincia de Tungurahua, debido a que es precisamente el transporte uno de los pilares fundamentales en la economía de la provincia y aunque históricamente ha sido reconocida como una provincia principalmente de actividad agrícola, el transporte lidera ya que representa a la tercera provincia con mayor número

de Cooperativas de Transporte, siendo 148 en total, de las cuales mediante el uso y aplicación de muestreo se tomaron 115 distribuidas de la siguiente manera:

60 pertenecientes a la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños, 30 Cooperativa Amazonas y 25 Cooperativa expreso Baños, siendo éstas las más representativas del Cantón Baños y mejor organizadas, regidas bajo la SEPS.

4.8 Población y Muestra

Población

La población está constituida por las Cooperativas de Transporte Provincial de la Ciudad de Baños. El presente estudio analizará al personal de atención al cliente de las oficinas de las 3 cooperativas de transporte más representativas: Transporte y Turismo Baños, Amazonas, Express Baños.

Tabla 3. Componentes de la Población

POBLACION	No. PERSONAS
Transportes y Turismo Baños	120
Amazonas	60
Express	50
TOTAL	230

Elaborado por: Olivo (2019)

Muestra

Para el presente caso de investigación, la representatividad de la población de estudio de esta investigación, se tomará en cuenta la aplicación de un proceso muestral del personal de atención al cliente, en las cooperativas que se detallan a continuación:

Tabla 4. Muestra de personal de atención al cliente

POBLACION	No. PERSONAS
Transportes y Turismo Baños	60
Amazonas	30
Express	25
TOTAL PERSONAS	115

Elaborado por: Olivo (2019)

4.9 Instrumentos o Métodos para recolectar la información

Recolección de datos

Para el estudio se utilizará como instrumento de recolección de Información tablas de recolección de datos para la formulación de los indicadores de selección, contratación y desempeño del personal.

Tratamiento de la Información

Toda la información obtenida corresponde al año 2018 y hasta julio de 2019. Se la obtuvo por medio de recopilación de datos ofrecidos por los responsables / custodios de la información y resultados de los indicadores de las tres empresas de transporte, objeto de este estudio, apoyados por el área de Talento Humano de cada empresa, quienes colaboraron para la elaboración de este estudio. La recolección se centró en identificar el cumplimiento de los perfiles de cargo por parte de los ocupantes, y un grupo de indicadores de gestión directamente relacionados con los mismos cargos. La información se tomó a nivel nacional.

4.10 Categorías Fundamentales

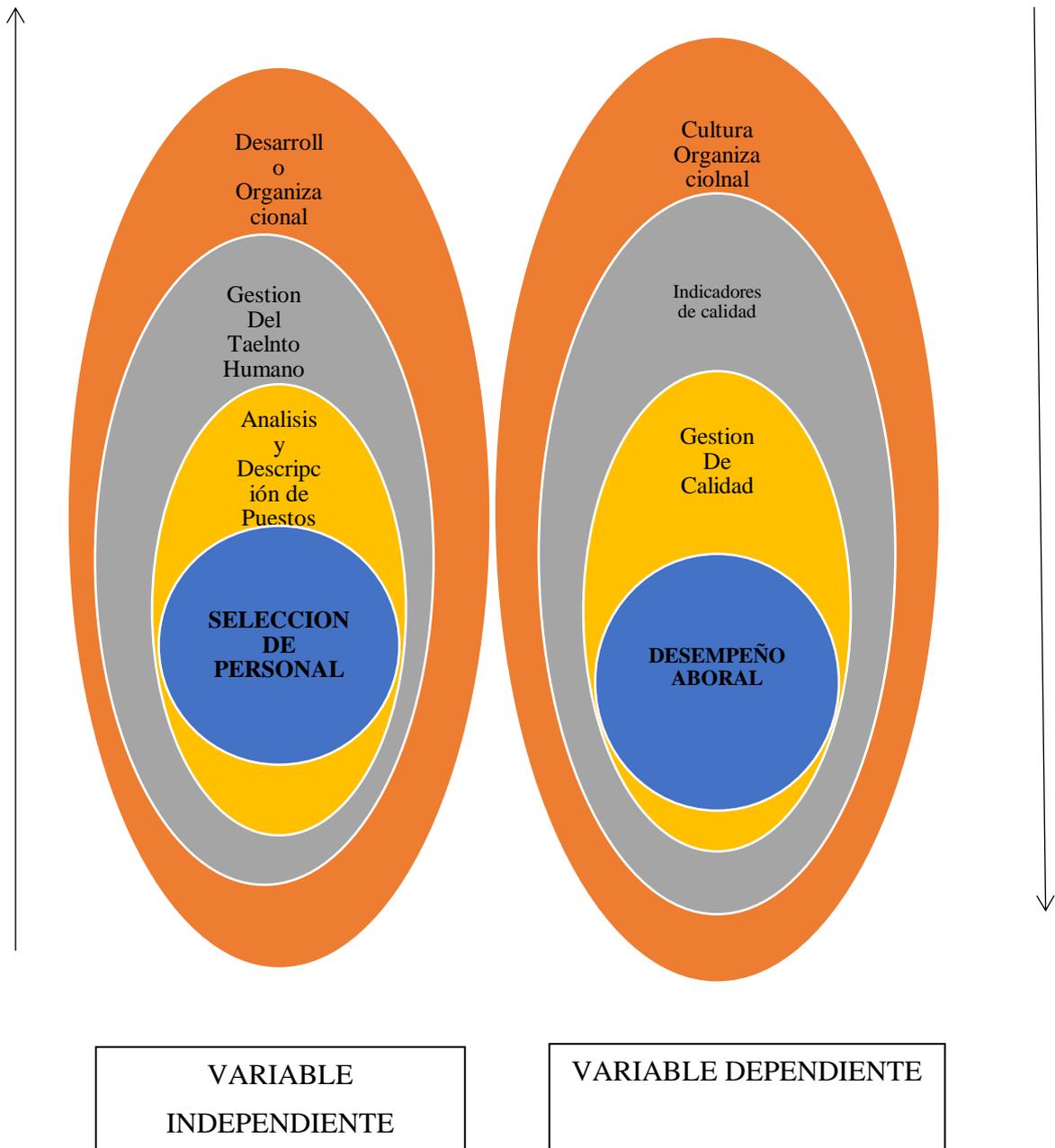


Gráfico 2 Variables

Elaborado por: Olivo (2019)

4.11 Operacionalización de Variables

Las variables de estudio del presente proyecto son dos: Variable Independiente (Selección de personal) y Variable Dependiente (Desempeño laboral)

Se ha procedido a la revisión del proceso de selección del personal para determinar inconsistencias en el mismo y así poder establecer mejoras. Además, se aplicará indicadores de acuerdo al sistema ISYPLUS sistema de venta de boletos que nos permite evidenciar producción por oficinista, anulaciones de pasajes, clientes frecuentes siendo un factor clave para la evaluación del desempeño.

Tabla 5. Factores para evaluación del desempeño

DEFINICIÓN	CATEGORÍAS	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La selección de personal es aquella acción, actividad, que desplegará el departamento de recursos humanos y que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros y condiciones, a las personas más idóneas para ocupar un cargo o un puesto vacante en una empresa.	Análisis y descripción de puestos	Análisis de puestos	Formato de recopilación de la información
	Gestión de Talento Humano	Descripción de puestos	
	Desarrollo organizacional	Análisis de cumplimiento de cargos por el personal contratado	

Elaborado por: (Olivo 2019)

Tabla 6 .Variable dependiente: Desempeño laboral

DEFINICIÓN	CATEGORÍAS	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.	Gestión de calidad	Compromiso de trabajadores, Evaluación de satisfacción.	Encuesta, Ficha de Evaluación de puestos aplicación de indicadores.
	Indicadores de calidad	Cobertura, Eficacia, Valoración de ventas, Satisfacción del cliente, Competitividad	
	Cultura organizacional	Eficacia en el puesto laboral, capacitaciones.	

Elaborado por: (Olivo 2019)

4.12 Método de Investigación

El presente proyecto se basará en el método de Investigación Inductivo pues está orientado a la comprensión del problema objeto de estudio, es decir que se lo empleará para sacar conclusiones generales de hechos particulares, es un método que se basa en la observación, el estudio y la experimentación de diversos eventos reales para poder llegar a la conclusión.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En base a datos reales al 2018 hasta julio de 2019, se establecerá la valoración de puestos, fichas de personal que son fuentes primarias para lograr la investigación, bajo el criterio de la ley vigente.

Las cooperativas objeto de estudio están ubicadas en el cantón Baños, provincia de Tungurahua. Para el desarrollo de la metodología de valoración, se utiliza información proveniente de las técnicas y prácticas que parten de la experiencia de las personas encargadas de los departamentos de talento humano de cada cooperativa.

Procedimientos y Técnicas

- Se solicitó autorización a las cabezas principales de la institución para realizar la investigación.
- Se conoció la filosofía, misión, visión y objetivos de las Cooperativas objeto de estudio; con el propósito de fundamentar y basar la investigación con los criterios definidos en esos puntos.
- Se elaboró los formatos e instrumentos de recolección de la información.
- Se consultó bibliografía para comparar datos teóricos con los obtenidos en las encuestas.
- Se hizo un estudio del análisis del puesto el mismo que servirá para relacionar si el proceso de selección de personal toma en cuenta dicho perfil para elegir a los candidatos que llenen las características del puesto. Se comunicó a los encargados del departamento de talento humano el propósito de la investigación y luego se procedió a la aplicación de los formatos de recolección de la información.
- Se analizaron los resultados de las encuestas para formular conclusiones y recomendaciones acerca de la investigación.
- El proceso de la investigación concluirá cuando se den a conocer los resultados.

Análisis de Resultados

Los resultados que se obtuvieron de los instrumentos aplicados sobre los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal, a las personas encargadas de Talento Humano de las cooperativas de transporte interprovincial objeto de estudio que laboran en las mismas.

Una de las herramientas más utilizadas para la identificación de fortalezas y debilidades en procesos de selección es la realización de Focus group, que consiste en que un grupo de expertos evalúan a los candidatos sus habilidades y destrezas previamente identificadas, en el desarrollo o resolución de casos prácticos o ejercicios lúdicos. Esta técnica es muy usada en varios ámbitos y sectores empresariales ya que permite medir más allá de los conocimientos sino también temas actitudinales y de personalidad.

Fortalezas encontradas en los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal

- Poseen un proceso de selección, capacitación e inducción adecuado atrayendo candidatos potenciales para ocupar las vacantes en el área administrativa siendo el factor fundamental para contar con personal apropiado para satisfacer a los usuarios de transporte.
- Cuenta con sistemas tecnológicos confiables, rápidos y seguros lo que permite minimizar errores de venta, mantener un canal de comunicación asertivo e inmediato y así poder concluir la venta de boletos.
- El personal seleccionado cumple sin dificultades las funciones del cargo administrativo al cual fue contratado.
- El responsable de Selección de personal cumple con la experiencia y perfil para llevar a cabo los procesos de selección.
- El descriptivo de cargos cumple con los requisitos, competencias para ser seleccionados en los aspirantes.
- Poseer un marco normativo interno en el ámbito de la seguridad, movilidad y riesgos.

Debilidades encontradas en los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal

- Existe zonas geográficas de difícil acceso en el cual al realizar la selección de personal se dificulta por no existir posibles aspirantes.
- Existe provincias en las cuales no se cuenta con personal que cumple el descriptivo de cargo por lo que se encuentran en zonas de difícil acceso por lo que no se encuentran aspirantes o el ingreso mensual no se compadece con el gasto por tanto no resulta atractivo.
- El personal administrativo no cuenta con la autoridad para impedir que se incumplan con las políticas frecuencias y horarios de los socios de las compañías.

Análisis e interpretación de los resultados

Para el análisis e interpretación de los datos, se consideró una matriz que contiene información sobre el proceso de selección del personal y de indicadores de gestión, con la intención de relacionar si el cumplimiento del perfil tiene relación con los resultados de gestión. En una primera instancia, se recolectó la información del proceso de selección frente al perfil requerido para el cargo. Cada factor del cargo se calificó en una escala del 1 al 5, siendo 5 que cumple completamente el factor, y 1 que no lo cumple, para posteriormente presentarlos en un promedio de puntuación. Esta matriz fue aplicada a tres empresas: Cooperativa de Transportes Baños, Cooperativa de Transportes Amazonas y Cooperativa de Transportes Expreso. Los factores de análisis del perfil son:

1. Experiencia en años: Al menos 3 años en cargos similares.
2. Experiencia laboral: Al menos una experiencia en una empresa de servicios.
3. Educación: Tercer nivel en carreras administrativas.
4. Competencias: Atención al cliente, asertividad, organización de la información.
5. Capacitación: Servicio al cliente. Manejo de ofimática.

Por otro lado, los indicadores de gestión son:

1. Número de boletos promedio mensual: Datos tomados de enero a diciembre 2019.
2. Anulaciones de pasaje promedio mensual: Datos tomados de enero a diciembre 2019.
3. Clientes frecuentes promedio mensual: Datos tomados de enero a diciembre 2019.

Análisis descriptivo de resultados de la empresa: Cooperativa de Transportes Baños.

A continuación, se analiza la estadística descriptiva de los datos recopilados, considerando como necesarios a la media, mediana, moda, desviación estándar, rango, valor mínimo y valor máximo.

1. Indicador: Promedio puntuación del proceso de selección

Tabla 7. Promedio proceso selección

<i>PUNTUACIÓN PROCESO SELECCIÓN</i>	
Media	3,07
Mediana	3,40
Moda	3,80
Desviación estándar	0,89
Rango	3,20
Mínimo	1,00
Máximo	4,20

Elaborado por: (Olivo 2019)

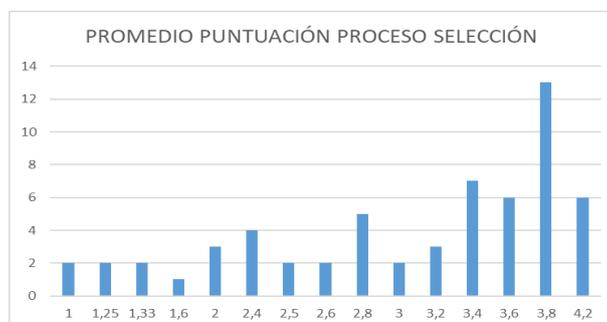


Gráfico 3. Promedio proceso selección

Elaborado por: (Olivo 2019)

Como se observa en la tabla anterior, la media es de 3,07. El valor mínimo es de 1 y el máximo de 4.20. La explicación para esta diferencia, se da por que la mayor agrupación de datos está por sobre el promedio, como lo muestra el gráfico y la moda (3,80). La desviación estándar es menor a 30% de la media, por tanto, se puede considerar como una distribución y agrupación de datos que muestran un comportamiento aceptablemente constante.

2. Indicador: Número de boletos promedio mensual

Tabla 8 Boletos promedio mensual

<i>NÚMERO DE BOLETOS PROMEDIO MENSUAL</i>	
Media	1722,9
Mediana	1765
Moda	1765
Desviación estándar	194,48
Rango	1080
Mínimo	1243
Máximo	2323

Elaborado por: (Olivo 2019)

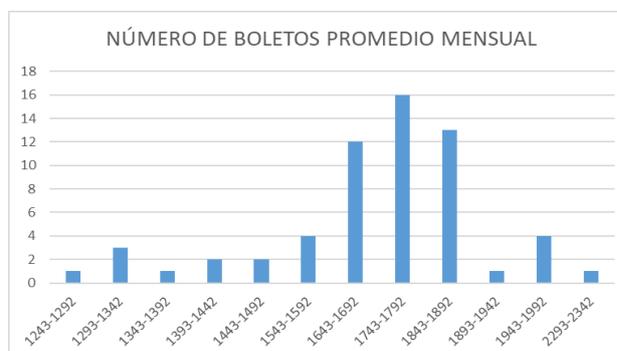


Gráfico 4. Boletos promedio mensual

Elaborado por: (Olivo 2019)

Como se observa en el gráfico y la tabla anterior, la agrupación de los datos se encuentra entre 1643 boletas y 1892, que es un rango en el que se encuentran la media, mediana y moda. Con una desviación estándar menor al 10%, se puede suponer que este en este rango se encuentran normalmente la emisión de boletos por persona.

3. Indicador: Anulación de pasaje promedio mensual

Tabla 9 Anulación de pasaje

<i>ANULACIONES DE PASAJE PROMEDIO MENSUAL</i>	
Media	20,317
Mediana	9,5
Moda	8
Desviación estándar	27,73
Rango	143
Mínimo	2
Máximo	145

Elaborado por: (Olivo 2019)

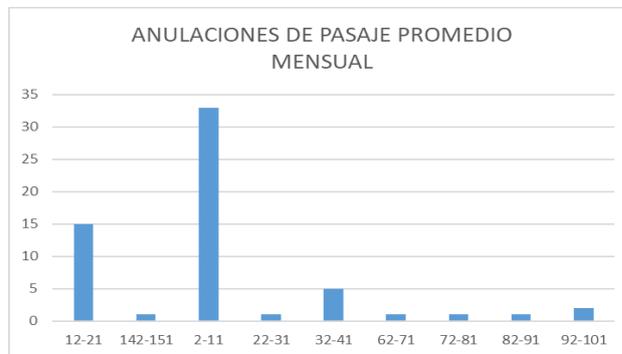


Gráfico 5. Anulación de pasaje

Elaborado por: (Olivo 2019)

Este indicador tiene una desviación estándar muy alta, siendo mayor a la media. Esto es debido a que el rango es muy amplio y la agrupación no tiene una tendencia. Solo se puede observar que la moda es de 8 y la media es de 20,317. Con estos resultados no se puede determinar un comportamiento dentro de una distribución normal.

4. Indicador: Clientes frecuentes promedio mensual

Tabla 10 Clientes frecuentes

<i>CLIENTES FRECUENTES PROMEDIO MENSUAL</i>	
Media	242,82
Mediana	176,5
Moda	156
Desviación estándar	118,15

Rango	430
Mínimo	113
Máximo	543

Elaborado por: (Olivo 2019)

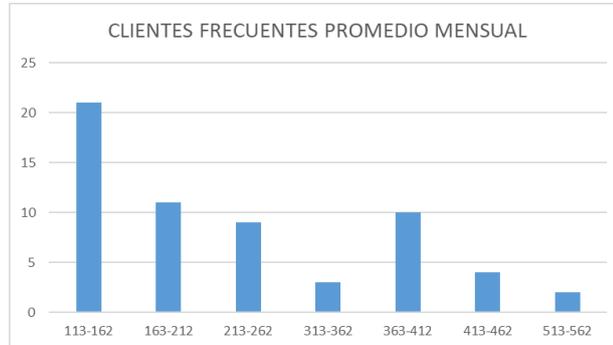


Grafico 6. Clientes frecuentes

Elaborado por: (Olivo 2019)

La distribución de los datos en este indicador no muestra una tendencia, sino una gran dispersión debido a la desviación estándar que es prácticamente el 50% de la media, además, los valores de media, mediana y moda están distantes entre sí. Sin embargo, de manera general, se puede determinar que la mayoría de personas tienen clientes frecuentes entre 113 y 162.

Análisis descriptivo de resultados de la empresa Amazonas

A continuación, se analiza la estadística descriptiva de los datos recopilados, considerando como necesarios a la media, mediana, moda, desviación estándar, rango, valor mínimo y valor máximo.

1. Indicador: Promedio puntuación del proceso de selección

Tabla 11. Puntuación del proceso selección

<i>PROMEDIO PUNTUACIÓN PROCESO SELECCIÓN</i>	
Media	3,15
Mediana	3,4
Moda	3,8
Desviación estándar	0,74266528

Rango	3,2
Mínimo	1
Máximo	4,2

Elaborado por: (Olivo 2019)

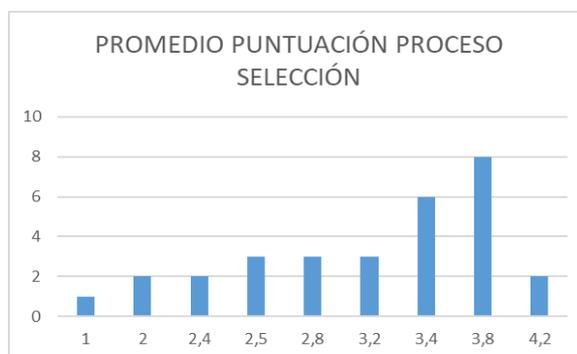


Gráfico 7. Puntuación del proceso selección

Elaborado por: (Olivo 2019)

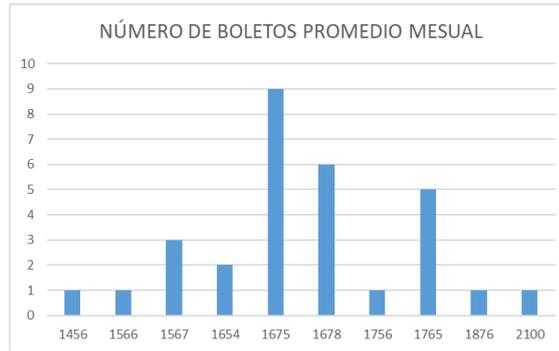
Como se observa en la tabla anterior, la media es de 3,15. El valor mínimo es de 1 y el máximo de 4.20. La explicación para esta diferencia, se da por que la mayor agrupación de datos está por sobre el promedio, como lo muestra el gráfico y la moda (3,80). La desviación estándar es menor a 30% de la media, por tanto, se puede considerar como una distribución y agrupación de datos que muestran un comportamiento aceptablemente constante.

2. Indicador: Número de boletos promedio mensual

Tabla 12. Boletos promedio

<i>NÚMERO DE BOLETOS PROMEDIO MESUAL</i>	
Media	1691,03333
Mediana	1675
Moda	1675
Desviación estándar	110,819046
Rango	644
Mínimo	1456
Máximo	2100

Elaborado por: (Olivo 2019)



Elaborado por: (Olivo 2019)
Gráfico 8. Boletos promedio

Como se observa en el gráfico y la tabla anterior, la agrupación de los datos se encuentra cercana a la media, con una desviación estándar no muy amplia, siendo que la mediana y la moda tienen un valor de 1675. Es decir, que, de manera general, la venta de boletos está entre los 1691 para todos los trabajadores.

3. Indicador: Anulación de pasaje promedio mensual

Tabla 13 .Anulaciones de pasaje

<i>ANULACIONES DE PASAJE PROMEDIO MENSUAL</i>	
Media	20,5
Mediana	14,5
Moda	16
Desviación estándar	18,4461004
Rango	88
Mínimo	2
Máximo	90

Elaborado por: (Olivo 2019)

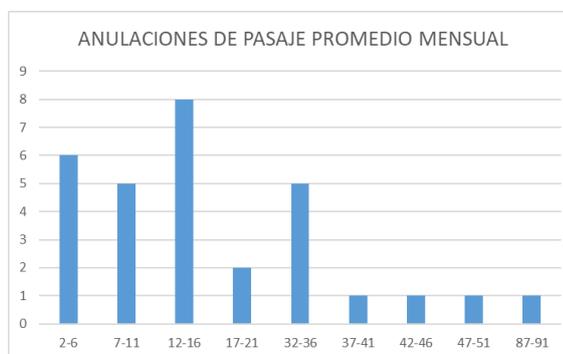


Gráfico 9. Anulaciones de pasaje

Elaborado por: (Olivo 2019)

Este indicador tiene una desviación estándar muy alta, cercana a la media. Esto es debido a que el rango es muy amplio a pesar de que la mayor agrupación esté entre los 2 y 36 boletos. De manera general, se podría considerar que es común tener anulaciones hasta los 36 boletos mensuales.

4. Indicador: Clientes frecuentes promedio mensual

Tabla 14 .Clientes frecuentes

<i>CLIENTES FRECUENTES PROMEDIO MENSUAL</i>	
Media	193,133333
Mediana	167,5
Moda	231
Desviación estándar	65,2923047
Rango	228
Mínimo	117
Máximo	345

Elaborado por: (Olivo 2019)

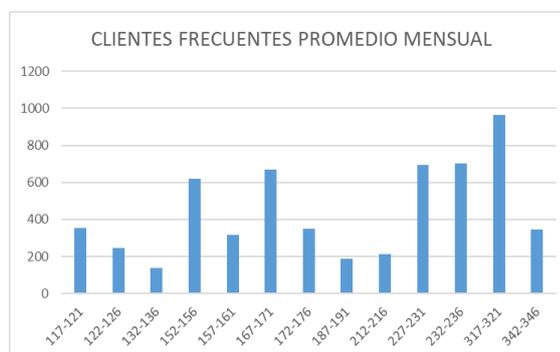


Gráfico 10. Clientes frecuentes

El comportamiento de este indicador no muestra una agrupación de datos hacia a media, sino que está dispersa durante todo el rango, entre 117 y 345. Esto puede ser explicado, más bien, a través de una correlación de datos que permita evidenciar si el comportamiento de esta distribución puede estar explicada por otro factor.

Análisis descriptivo de resultados de la empresa Expresso

A continuación, se analiza la estadística descriptiva de los datos recopilados, considerando como necesarios a la media, mediana, moda, desviación estándar, rango, valor mínimo y valor máximo.

1. Indicador: Promedio puntuación del proceso de selección

Tabla 15. Puntuación promedio selección

<i>PROMEDIO PUNTUACIÓN PROCESO SELECCIÓN</i>	
Media	2,6124
Mediana	2,5
Moda	2,4
Desviación estándar	1,0613917
Rango	3,6
Mínimo	0,8
Máximo	4,4

Elaborado por: (Olivo 2019)

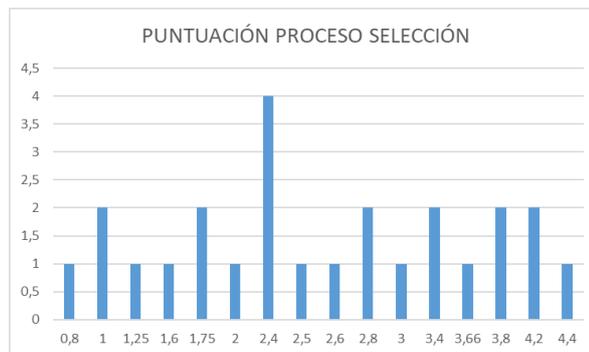


Gráfico 11. Puntuación promedio selección

Elaborado por: (Olivo 2019)

Esta empresa presenta una menor media que las dos anteriores, y una desviación estándar menos dispersa. Así mismo, se observa que la moda es 2,4, estando muy cercana a la mediana y a la media. Sin embargo, el gráfico muestra también que no hay una distribución constante a lo largo del rango ni se puede estimar una tendencia en un intervalo de confianza.

2. Indicador: Número de boletos promedio mensual

Tabla 16. Boletos promedio

<i>NÚMERO DE BOLETOS PROMEDIO MESUAL</i>	
Media	1547,2
Mediana	1490

Moda	1234
Desviación estándar	182,228565
Rango	645
Mínimo	1234
Máximo	1879

Elaborado por: (Olivo 2019)

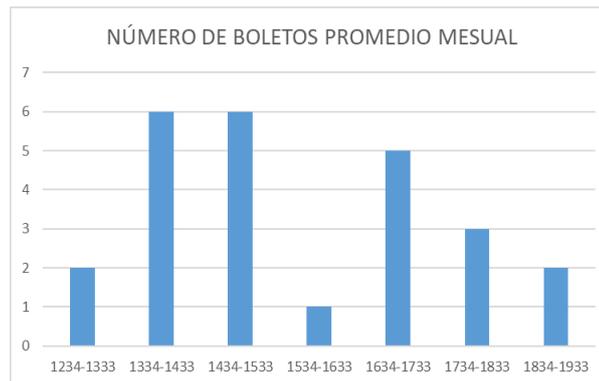


Gráfico 12. Boletos promedio

Elaborado por: (Olivo 2019)

Como se observa en el gráfico y la tabla anterior, la agrupación de los datos se encuentra dispersa por ello la media, mediana y moda están lejanas entre sí, a pesar de tener una desviación estándar no muy amplia. Con estos resultados se dificulta establecer un rango de confianza de los valores de los boletos promedio.

3. Indicador: Anulación de pasaje promedio mensual

Tabla 17. Anulación de pasajes

<i>ANULACIONES DE PASAJE PROMEDIO MENSUAL</i>	
Media	19,96
Mediana	9
Moda	6
Desviación estándar	19,0579817
Rango	66
Mínimo	1
Máximo	67

Elaborado por: (Olivo 2019)

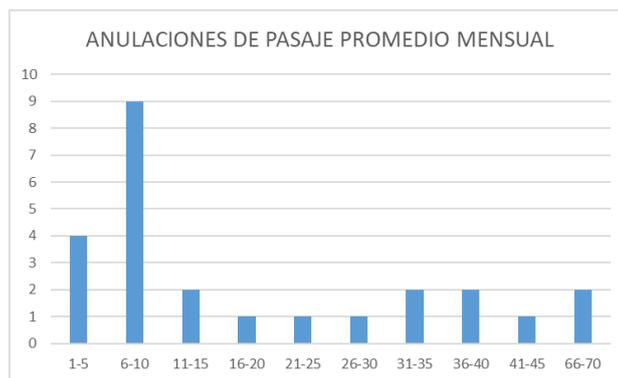


Gráfico 13. Anulación de pasajes

Elaborado por: (Olivo 2019)

Este indicador tiene una desviación estándar muy alta, cercana a la media. Esto es debido a que el rango es muy amplio a pesar de que la mayor agrupación esté entre los 6 y 10 boletos.

4. Indicador: Clientes frecuentes promedio mensual

Tabla 18. Clientes frecuentes

<i>CLIENTES FRECUENTES PROMEDIO MENSUAL</i>	
Media	150,16
Mediana	136
Moda	117
Desviación estándar	46,5149438
Rango	207
Mínimo	114
Máximo	321

Elaborado por: (Olivo 2019)

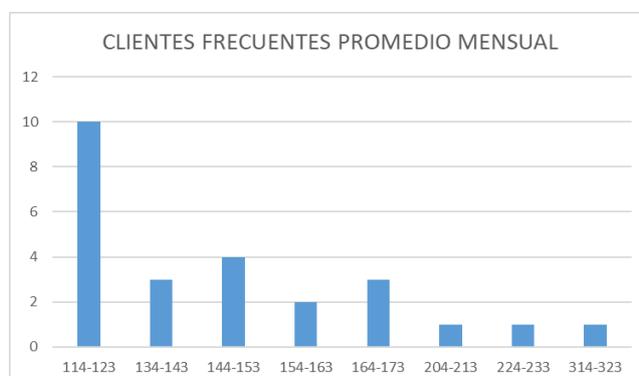


Gráfico 14. Clientes frecuentes

Elaborado por: (Olivo 2019)

El comportamiento de este indicador no muestra una agrupación de datos hacia a media, sino que está dispersa durante todo el rango, entre 114 y 321. Esto puede ser explicado, más bien, a través de una correlación de datos que permita evidenciar si el comportamiento de esta distribución puede estar explicada por otro factor.

5.1 Correlación de datos

En el apartado anterior se realizó un análisis independiente de la calificación del perfil de selección y los indicadores de gestión de dichos puestos. La correlación de datos es una herramienta estadística que permite analizar si existe una relación entre dos variables, si la una puede estar explicada por la otra, sin que se consideren como dependientes entre sí. A continuación, se presentan los resultados de la correlación entre la calificación del proceso de selección y cada indicador de gestión por empresa:

Tabla 19. Correlación entre calificación de selección e indicadores

INDICADORES / EMPRESA	BAÑOS	AMAZONAS	EXPRESSO
NÚMERO DE BOLETOS PROMEDIO MESUAL	0,2040	0,1180	0,2925
ANULACIONES DE PASAJE PROMEDIO MENSUAL	-0,6303	-0,4084	-0,7415
CLIENTES FRECUENTES PROMEDIO MENSUAL	0,5993	0,5394	0,5140

Elaborado por: (Olivo 2019)

La interpretación de la correlación refiere que entre 0 y (-)0,25 es una baja correlación. Entre (-)0,25 y (-)0,75 hay una correlación media; y, mayor de (-)0,75 es una correlación muy fuerte. Por tanto, el presente estudio pretende identificar si existe una correlación entre el cumplimiento de las hojas de vida del proceso de selección frente a los indicadores de gestión del cargo de atención al cliente en tres empresas.

En el caso del número de boletos mensual, se observa una correlación entre 0,1180 y 0,2925 entre las tres empresas, lo que muestra una baja correlación. Esto puede corresponder a que, sin importar en gran medida el cumplimiento de las hojas de vida, los boletos se venderán por la demanda regular del servicio, sin que influya este

componente en el incremento de las ventas. Para la anulación de boletos, la correlación está entre -0,4084 y -74,15; es decir que existe una relación más pronunciada entre las dos variables, siendo que, a mejor cumplimiento del proceso de selección, se evidencian menos anulaciones de pasajes, siendo que la explicación de la menor anulación de pasajes puede ser, en parte, que el personal cuente con las características necesarias del cargo que ocupa. Por otro lado, se evidencia una mediana relación, entre 0,5140 y 0,5993, en la frecuencia de clientes por persona, que puede dar la explicación de las personas que cumplen el perfil y tienen un mejor servicio al cliente.

6. CONCLUSIONES

Respecto a los objetivos planteados en la presente investigación y, de acuerdo a los resultados obtenidos, se concluye lo siguiente:

Se determina que el resultado de gestión de un cargo puede estar explicado por el cumplimiento de perfiles, siendo el proceso de selección que evidencia el cumplimiento de factores como educación, experiencia, capacitación y las competencias del cargo.

Las empresas analizadas cuentan con un mercado estable, por lo que la correlación entre la venta de boletos y el cumplimiento de perfiles no tienen una gran incidencia, no así, como sucede con la anulación de boletos, donde sí se muestra que la anulación de boletos tiene una mayor relación con el cumplimiento de perfiles.

De igual manera, en el caso de mantener clientes frecuentes, se muestra una mediana correlación en las tres empresas de los datos recolectados, donde se puede explicar que las personas que cuentan con el perfil requerido y privilegian el buen trato al cliente, también tienen más clientes frecuentes, lo que demuestra que las competencias en atención al cliente, mejoran la calidad de servicio y fidelizan a los usuarios y/o clientes.

Analizar tres grandes empresas de la provincia con resultados similares simula el comportamiento general de las empresas de servicios de transporte determinando que sí es importante que se cuente con un proceso de selección y los perfiles levantados de acuerdo a las necesidades del negocio.

7. RECOMENDACIONES

Capacitar constantemente a los profesionales encargados de talento humano de manera técnica, para la correcta selección e inducción del personal a ser contratado, de esta manera colaborar con el mejoramiento de la organización.

Implementar un proceso formal de selección de personal, encaminado en determinar información relevante sobre el candidato, sus capacidades profesionales y personales que permita definir al mejor candidato adecuado para ocupar la vacante, lo que permitiría eliminar la subjetividad, privilegiando las competencias técnicas o cognitivas, conductuales y la del puesto.

Realizar estudios similares en otros servicios y considerando otros factores que pueden incidir en el desempeño de las personas en el cargo y de las organizaciones en general.

8. REFERENCIAS CITADAS

Bibliografía

- AreteActiva. (2018). *ARETE ACTIVA*. Obtenido de <https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>
- Baena Toro, D. (2010). *Análisis Financiero: Enfoque y Proyecciones*. Bogotá: Ecoe. Ediciones.
- Benassini, M. (2001). *Introducción a la investigación de mercados: un enfoque para América Latina* (Primera Edición ed.). México, México: Pearson Educación.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación* (Segunda Edición ed.). Naucalpan, México: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). (O. Fernández, Ed.) Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Besley Scott, B. (2001). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc Graw-Hill.
- Camacho, M., & Rivero, M. (2010). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. Madrid:: Pearson Educación S.A.
- Carlos, F. (2008). DERIVADOS FINANCIEROS Y EL ESTADO DE RESULTADOS GLOBALES. *Revista Universo Contábil*, 102,106.
- Carvajal, C. (2012). *Políticas y procedimientos de control interno e incidencia en la rentabilidad de la cooperativa*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/3098/1/TA0259.pdf>
- Carvalho, J. A. (2000). *El Estado de resultados en las normas contables internacionales y colombianas*.
- Cashin, J. A., & Polimeni, R. S. (1991). *Contabilidad de Costos* (Primera Edición ed.). Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL LATINOAMERICANA, S. A.
- Ccaccya. (2015). *Análisis de rentabilidad de una empresa. VII Área*.
- Chacha Carrillo, C. I. (2011). *La determinación de los costos de producción y su incidencia en los resultados económicos de Produave Cía. Ltda de la ciudad de Riobamba. Tesis Inédita*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 21 de 10 de 2015, de Repositorio Universidad Técnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/2026>

- Chamorro, V. (23 de 05 de 2012). Obtenido de <http://contaduria-publik.blogspot.com/>
- Chiavenato. (2004).
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-las-organizaciones/>
- Cuevas, C. (2010). *Contabilidad de Costos. Enfoque Gerencial y de gestión* (Tercera Edición ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Davila, R. (2019). seleccion personal. *heraldo*, <https://www.elheraldo.com.ec/seleccion-de-personal-rodriigo-fabricio-davila/>.
- Díaz Durán, M., Gil, J., & Vílchez Olivares, P. (Julio de 2010). Hacia la convergencia mundial del marco conceptual para la preparación de los estados financieros. *Contabilidad y Negocios*, 5(9).
- Elizondo López, A. (2002). *Metodología de la investigación contable* (Tercera Edición ed.). México, D.F., México: International Thomson Editores, S. A.
- Fabra, A. (2016). *Uncomo*. Obtenido de <https://negocios.uncomo.com/articulo/diferencia-entre-situacion-economica-y-situacion-financiera-27003.html>
- Falconi, J., & Navarro, P. (2018). *Estudio de la Propiedad Planta y Equipo en la Cooperativa de Transportes CTP*. Guayaquil.
- Georgina, H. (2014). *Universidad Nacional de Cuyo*. Obtenido de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de la Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Gómez Bravo, O. (2005). *Contabilidad de Costos* (Quinta Edición ed.). Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.
- Gómez, G. (11 de 05 de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/>
- Graterol, R. (9 de Febrero de 2010). La investigación de campo. *Maestría en políticas públicas*, 2(1), 7.
- Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guajaro, N. E. (2008). *Contabilidad Financiera* (Quinta Edición ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

- Guajardo, G. (2012). *Contabilidad para no Contadores*. México: Mc Graw-Hill.
- Guajardo, G., & Andrade, N. (2008). *Contabilidad Financiera*. México: McGraw-Hill.
- Guerra, M. (2011). *El control Interno y su incidencia en la Administracion financiera en la cooperativa de Transporte Volante Estudianteo*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1893/1/TA0173.pdf>
- Hargadon Jr, B. J., & Múnera Cárdenas, A. (1985). *Contabilidad de Costos*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Harpaz. (2013). *scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000200003
- Hernández , R., Fernández , C., & Baptista , M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F., México: Mcgraw-Hill.
- Hernández Blázquez, B. (2001). *Técnicas Estadísticas de Investigación Social* (Primera Edición ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Hernandez, B. (2012). *scielo*, <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v15n31/v15n31a8.pdf>.
- Horngren, C. T., & Foster, G. (1996). *Biblioteca de Contabilidad de Costos* (Sexta Edición ed.). (J. Coro Pando, Trad.) Naucalpan de Juárez, México, México: Prentice-Hall INC.
- Horngren, C., & Harrison. (1998). *Contabilidad Básica, Un enfoque de gerencia*. México: Prentice- Hall.
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de estadísticas y Censos*.
- Investigadores Revista Maiz & Soya. (01 de 12 de 2013). *La realidad del huevo de mesa en Ecuador*. Recuperado el 17 de 04 de 2014, de http://issuu.com/maizsoya/docs/revista_ma__z_y_soya_diciembre2013_
- Jiménez Boulanger, F., & Espinoza Gutiérrez, C. L. (2007). *Costos Industriales* (Primera Edición ed.). Cartago, Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Juez Martel, P., & Diez Vegas, F. J. (1997). *Probabilidad y Estadística* (Primera Edición ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Lawrence, G. (2003). *Principios de Admnistracion Financiera*.

- Leza, Escriña & Asociados S.A. (2012). *RESUMEN NIIF 16: PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1290/1/tcon593.pdf>
- Llopis Goig , R. (2004). *El grupo de discusión. Manual de aplicación a la investigación social, comercial y comunicativa* (Primera Edición ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados* (Cuarta Edición ed.). México, México: Pearson Educación .
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2016). Obtenido de https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/Anexo_Acuerdo-Ministerial-067-Normativa-de-Contabilidad-Gubernamental.pdf
- Misari. (2012). *Control Interno de Inventarios y la Gestión*. USMP.
- Modesto, M. (2014). Las cinco quejas al servicio de transporte. <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-transporte-quejas-tarifa-pasajes.html>.
- Modesto, M. (27 de febrero de 2017). Comercio y calzado mueven a Tubgurahua.
- Molina Calvache, A. (1987). *Contabilidad de Costos*. Quito, Ecuador: Impretec.
- Molina de P., O. R. (enero-junio de 2009). La papa: Diversos elementos que intervienen en la cuantificación de su costo de producción. *Actualidad Contable FACES*, 12(18).
- Mondalgo, M. (04 de 04 de 2018). *SlideShare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/marcoantoniomondalgodelgado/287896791-contabilidaddeserviciospdf>
- Montejo, A. (2001). *academia.edu*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/45577377/Evaluacion_al_desempeno_laboral.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEvaluacion_del_Desempeno_Laboral.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F
- Montoya, C. (2009). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5280602>

- Moreno, M. G. (2000). *Introducción a la metodología de la investigación educativa II* (Primera Edición ed.). Guadalajara, México: Editorial Progreso S.A. de C.V.
- Moriarity, S., & Allen, C. P. (1990). *Contabilidad de Costos*. Tlalpan, México: Compañía Editorial Continental, S.A. De C.V.
- Morillo Celin, C. P., & Cuenca Lojano, R. S. (2013). *Propuesta para incrementar la rentabilidad de la producción avícola de los sectores de San Miguel y Oyacoto ubicados en la parroquia de Calderón cantón Quito provincia de Pichincha. Tesis Inédita*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Central del Ecuador. Recuperado el 22 de 10 de 2015, de Repositorio Digital de la Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1790>
- Muñoz Razo, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una Investigación de Tesis* (Primera Edición ed.). Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Naranjo, R. (2012). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005.
- Naranjo, S. M. (2012). *Contabilidad Comercial y de Servicios*.
- Nava Rosillón, M. A. (octubre-diciembre de 2009). Análisis Financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48).
- Nobles, T. (18 de 2 de 2017). *Contabilidad de Horngren*. Bogotá: Pearson. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-estados-financieros>
- Ochoa, G., & Saldivar del Angel, R. (2012). *Administración Financiera*. México: McGraw- Hill.
- Orozco Campo, R., Meleán Romero, R., & Rodríguez Medina, G. (04 de 04 de 2013). *Costos de producción en la cría de pollos de engorde*. Maracaibo, Zulia, Venezuela: Sistema de Servicios Bibliotecarios y de Información. Recuperado el 22 de 10 de 2015, de Biblioteca Digital Revicyhluz: <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/9800/9787>
- Ortíz Anaya, H. (2008). *Análisis Financiero Aplicado* (Décima Tercera Edición ed.). Bogotá, Colombia: Proyectos Editoriales Curcio Penen.

- Ortiz Anaya, H. (2016). Finanzas básicas para no financieros. Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). México: Cengage Learning.
- Perú, E. d. (2011). INNOVACION CONTABLE. *REVISTA CIENTIFICA ESTUDIANTIL*.
- Pintado Blanco, T., Sánchez Herrera, J., Grande Esteban, I., & Estévez Muñoz, M. (2011). *Introducción a la investigación de mercados* (Primera Edición ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Poveda, F. (Marzo de 2015). INIAP presenta variedad 310. *AFABA*, 12.
- QuestionPro. (13 de 2 de 2015). Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html>
- QuestionPro*. (2015). Obtenido de [/www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html](https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html)
- Revista Lideres. (2013). La producción de calzado pisa fuerte en el país. *Lideres*.
- Rodriguez Morales, L. (2012). *Análisis de Estados Financieros*. México: McGraw-Hill.
- Rodriguez, L. (2012). *Análisis de Estados Financieros: Un enfoque a la toma de*. México: Mc Graw Hill Interamericana .
- Rossell, J. H., Frasure, W. W., & Taylor, D. H. (1984). *Contabilidad de Costos. Un enfoque Administrativo* (Tercera Edición ed.). D.F. México, México: Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V. Cedro 512.
- Sáenz, F. Z. (2013). *scielo*. Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1137-66272013000200002&script=sci_arttext&tlng=en
- Sánchez, P. (2010). *Contabilidad General* . Mc- Graw- Hill Interamericana.
- Sandoval, F. (2019). 9 de cada 10 usuarios del transporte público piensan que el servicio. *telegrafo*, <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/179/11/9-de-cada-10-usuarios-del-transporte-publico-piensan-que-el-servicio-no-mejora-en-quito>.
- Sandro. (7 de MARZO de 2016). *CAMARA DE INDUSTRIAS DEL TUNGURAHUA* . Obtenido de *TUNGURAHUA POTENCIAL INDUSTRIAL* : <https://camaradeindustriasdetungurahua.wordpress.com/2016/03/07/tungurahua-abarca-el-44-de-produccion-en-calzado-ecuadoriano/>
- Segura, M. (2008). *Contabilidad Financiera*. México: Grupo Patria.

- Solis, D. (2014). *El Control Interno Contable y su incidencia en la Informacipin Financiera de la Cooperativa de Transporte Tungurahua*. Ambatp. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). Quito.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (Cuarta Edición ed.). Limusa, México: Editorial Limusa, S.A de C.V.
- Tiempo, E. (21 de marzo de 2016). *El tiempo.com*. Obtenido de El tiempo: <http://www.eltiempo.com.ec/noticias/ecuador/4/371033/la-industria-del-calzado-destaca-por-su-crecimiento>
- Varela, J. (2015). *Unam*. Obtenido de http://dcb.fi-c.unam.mx/Eventos/Foro4/Memorias/Ponencia_101.pdf
- Vargas González, V., & Hernández, C. (Diciembre de 2009). Sistemas de Información de costos para la gestión hospitalaria. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 15(4).
- Vargas, X. (Marzo de 2015). Buenas Prácticas Avícolas estimula los niveles de producción. *AFABA*, 26.
- Velez, S. (16 de 11 de 2011). *SliderShare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/SolangeVelez/propiedad-planta-y-equipo-10184979>
- Viamontes, D. G. (2010). *eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>
- Villegas Valladares, E. (enero-junio de 2002). Análisis Financiero en los Agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 6(10).
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico. Diseño y Aplicaciones* (Primera Edición ed.). Santiago de Chile, Chile: Editorial Universitaria, S.A.
- Wazhima, M. E. (2011). *Análisis del Estado de Flujos de Efectivo NIC 7 en empresas comerciales*. Cuenca: Santillán.
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2006). *Técnicas para Investigar* (Segunda Edición ed.). Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Zapata Sánchez, P. (2007). *Contabilidad de Costos. Herramienta para la toma de decisiones*. (L. Solano Arévalo, Ed.) Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Zapata, B. (2018). *el universo*, <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/04/26/nota/6731814/atencion-cliente-falencias-ecuador>.

Zapata, P. (2002). *Contabilidad General 4*. Quito: McGrawHill.

9. ANEXOS

Anexo 1

Descriptivo de Puesto

PRAGMA
NEGOCIOS SIMPLIFICADOS



009-DOC-Entrevista puesto a puesto
Revisión: 0:0
Fecha: 25-oct-19

Nombre de la organización: COOPERATIVA DE TRANSPORTES Y TURISMO BAÑOS	
Fecha de la entrevista: 23/7/2018	
Área / Proceso: SECRETARIA GENERAL	
Puesto de trabajo: ATENCIÓN AL CLIENTE	Nombre del entrevistado: MARIA JOSE GUAMAN SILVA
Tareas que realiza: Manejo de Base de Datos (Tripulación y Socios) Atención al cliente (vía personal y telefónica y WhatsApp) Recepción y despacho de oficios. Elaboración de Informes varios (Comisión de Vigilancia, Accidentes, Inspector) Elaboración de carnets CTTB Elaboración de Oficios Recepción de Docs. De conductores Elaboración de comunicaciones a los socios Asistencia a las reuniones de los Consejos (si se requiere) Archivo Elaboración de matrices para ANT y terminales Reemplazo de la Secretaria General en caso de ausencia Desempeñar otras funciones que le fueren asignadas por la autoridad competente.	
Herramientas que utiliza: <u>Informáticas</u> Word/Excel Correo electrónico <u>Hardware</u> Máquina de impresión de carnets	
Problemas que enfrenta y oportunidades de mejora: Falta de comunicación por parte de los señores socios para actualización de la base de datos de tripulación.	
Objetivos del puesto o en los que colabora: Establecer procedimientos generales para el cumplimiento de atribuciones y responsabilidades del secretario.	
Procesos con los que se relaciona: Despacho de documentos a todos los Departamentos de la Institución a fin de dar el trámite respectivo	
Formatos o documentos que utiliza: Formatos varios de INFORMES Y OFICIOS (Word).	

Anexo 2

MATRIZ ANÁLISIS EMPRESA: COOPERATIVA BAÑOS

ANÁLISIS DEL CARGO: ATENCIÓN AL CLIENTE

EMPRESA: BAÑOS

NOMBRE PERSONA	EXPERIENCIA EN AÑOS	EXPERIENCIA LABORAL	EDUCACIÓN	COMPETENCIAS	CAPACITACIÓN	PROMEDIO PUNTAJE PROCESO SELECCIÓN	INDICADORES DE GESTIÓN ISYPLUS		
	Al menos 3 años en cargos similares	Al menos una experiencia en una empresa de servicios	Tercer nivel en carreras administrativas	Atención al cliente Asertividad Organización de la información	Servicio al cliente Manejo de ofimática		NÚMERO DE BOLETOS PROMEDIO MENSUAL	ANULACIONES DE PASAJE PROMEDIO MENSUAL	CIENTES FRECUENTES PROMEDIO MENSUAL
GUEVARA ALVEAR ELVIA EDELMIRA	3	4	5	2	3	3,40	2323	20	140
GUEVARA CRUZ ITALO WLADIMIR	4	3	5	4	5	4,20	1675	8	379
RAZO CAICEDO CAROLINA ALEJANDRA	4	2	5	4	4	3,80	1645	12	378
CHILIGUANO MOYA MIRIAN JANETH	5	5	2	2	2	3,20	1567	5	375
VILLAMARIN MEZA SAUL EDUARDO	5	2	4	5	3	3,80	1356	9	372
LOPEZ CASTRO ANA PATRICIA	1	2	5	2	2	2,40	1674	6	165
SANCHEZ SANCHEZ ERICK DANIEL	2	1		1	1	1,25	1342	28	115
GUAMAN SILVA MARIA JOSE	3	2	4	3	1	2,60	1678	8	154
AGUILA NARVAEZ MIRIAN MARIANELA	3	4	5	3	3	3,60	1786	12	376
ALMENDARIZ GUERRERO EDWIN GEOVANNY	4	3	5	4	5	4,20	1769	4	367
ALMEIDA JACOME ROSA GERMANICA	4	2	5	4	4	3,80	1856	8	378
ANCHUNDA MECIAS PAMELA ELIZABETH	5	5	2	2	2	3,20	1768	3	376
ANGULO GUANO ANA ALEXANDRA	5	2	4	5	3	3,80	1987	10	368
ARIAS SAMANIEGO PAULINA ALEXANDRA	1	2	5	2	2	2,40	1867	5	154
CARANQUIZ MIRANDA JOSE FIDEL		2		3	4	3,00	1954	34	167
CARRANZA FERRAZO MARIA ELIZABETH	1	1	4	1	1	1,60	1465	35	178
CHICAIZA BENAVIDES YADIRA MARITZA		1	2	1	1	1,33	1876	98	124
ESCOLA IPIALES WILSON JAVIER	2	3	5	2	3	3,00	1856	8	389
GAIBOR SANCHEZ MERCEDES ABIGAIL		2		1	1	1,33	1968	94	117
GINES VASQUEZ PAOLA NATALY	1	1		1	1	1,00	1867	89	118
GUANGA SARANGO DEYSI CECILIA		1		3		2,00	1866	79	132
GUANOQUIZA TOAQUIZA WILMA JEANETH	3	2	3	3	3	2,80	1867	12	153
GUEVARA APONTE MARIA JOSE	2	3	4	2	3	2,80	1878	13	156
GUIZADO LLANOS MELDA SUSANA	5	4	5	4	3	4,20	1243	16	345
HEBRERA BELTRAN CARMEN AMELIA	2	3	4	2	3	2,80	1543	12	157
VILLACIS SURIAGA MONICA THALIA	4	2	5	4	4	3,80	1876	7	432
VILLAGOMEZ VALLEJO BYRON VINICIO	5	5	2	4	2	3,60	1876	12	164
ZAMBRANO LOPEZ MARIA AGUSTINA	5	2	4	5	3	3,80	1786	9	234
MORALES MINTA ANDREA DAYANA	3	4	5	3	3	3,60	1765	4	356
MORENO YAGUANA ROCIO ISABEL	3	4	5	2	3	3,40	1876	7	543
NAVARRO VARGAS JULIO JEFFERSON	3	4	4	3	3	3,40	1765	9	432
RIOS SILVA DORIS DEL ROCIO	3	4	5	2	3	3,40	1654	2	436
SARABIA CASTRO HERNAN PATRICIO	4	3	5	4	5	4,20	1675	19	435
SOLIS HERMOSA JESSICA GABRIELA	4	2	5	4	4	3,80	1789	7	543
TAPIA RAMIREZ RAMIRO ANDRES	5	5	2	4	2	3,60	1876	3	342
VELASTEGUI NARANJO PAUL ALEXANDER	5	3	3	5	3	3,80	1897	8	175
VILLAMARIN MANOSALVAS ANGEL WILSON		1	2	1	4	2,00	1342	36	115
VIZUETE ALTAMIRANO VERONICA PATRICIA	1	2		1	1	1,25	1342	37	134
YEPEZ CADENA JOSELITO ALBERTO		1	4	1		2,00	1432	38	167
ANDINO JIMENEZ FANNY YOLANDA	4	4	5	2	3	3,60	1543	8	258
AYALA ANDRADE ANGEL MILTON	4	4	5	2	3	3,60	1876	5	165
CALVOPINA PACHECO LUIS ALFONSO	3	4	5	4	3	3,80	1987	6	163
CAZA MORAN JESSICA PAOLA	3	4	5	4	3	3,80	1768	7	172
CEVALLOS SANCHEZ NINFA NARCIZA	4	3	5	4	5	4,20	1786	7	179
CRIOLO MARTINEZ GISELA VERONICA	4	4	5	4	4	4,20	1765	9	243
DIAS VEGA KARINA MARICELA	5	5	2	2	2	3,20	1765	9	231
SANCHEZ SANCHEZ ALEJANDRA MARIBEL	5	2	4	5	3	3,80	1657	4	231
BONILLA SANCHEZ MARCIA KARINA	1	2	5	2	2	2,40	1654	9	156
GARCÉS BONILLA EMILIO ANDRE		1	2	3	4	2,50	1432	145	152
VARGAS GUEVARA MARIA JOSE	1	1		1	1	1,00	1654	67	132
AYLLON PADILLA MARIA EMILIA		4		1		2,50	1768	14	113
MORALES ALVAREZ MARIA JULIETS	3	4	5	2	3	3,40	1765	13	254
CHILIGUANO RAZO MARIA EMPERATRIZ	3	4	5	4	3	3,80	1654	14	233
GARCÉS JINEZ INES AMERICA	3	4	5	2	3	3,40	1576	11	175
BONILLA SEGIO MEDARDO	3	4	5	2	3	3,40	1786	13	214
GUEVARA GUEVARA ELVIRA PATRICIA	3	4	5	4	3	3,80	1765	12	234
MORALES MANTILLA FABRICIO	3	2	4	3	1	2,60	1645	9	156
MORALES MINTA JOSE FABRICIO	1	2	5	2	2	2,40	1678	8	157
MANTILLA GARCÉS CRISTIAN SANTIAGO	3	2	3	3	3	2,80	1456	11	153
CARDENAS SILVA DARIO JAVIER	2	3	4	2	3	2,80	1765	12	157

Elaborado por: (Olivo 2019) en base a la nómina IESS- ISYPLUS (2019)

Anexo 3

MATRIZ ANÁLISIS EMPRESA: COOPERATIVA DE TRANSPORTE AMAZONAS

ANÁLISIS DEL CARGO: ATENCIÓN AL CLIENTE

EMPRESA: AMAZONAS

*Se califica sobre 10 puntos.

NOMBRE PERSONA	EXPERIENCIA EN AÑOS	EXPERIENCIA LABORAL	EDUCACIÓN	COMPETENCIAS	CAPACITACIÓN	PROMEDIO Puntuación PROCESO SELECCIÓN	INDICADORES DE GESTIÓN ISYPLUS		
	Al menos 3 años en cargos similares	Al menos una experiencia en una empresa de servicios	Tercer nivel en carreras administrativas	Atención al cliente Aserividad Organización de la información	Servicio al cliente Manejo de ofimática		NÚMERO DE BOLETOS PROMEDIO MENSUAL	ANULACIONES DE PASAJE PROMEDIO MENSUAL	CLIENTES FRECUENTES PROMEDIO MENSUAL
ALVEAR SANCHEZ ESPERANZA	5	4	5	3	4	4,2	2100	20	123
DIAZ CUMBIUS ANA MARIA	5	2	4	5	3	3,8	1678	4	231
ESPIN CESPEDES ELINA PATRICIA	1	2	5	2	2	2,4	1675	9	156
ESPIN LÓPEZ NELZON REMIGIO		1	2	3	4	2,5	1675	6	158
FLORES LLUGLLA EDGAR FRANCISCO	1	1		1	1	1	1678	90	136
GAIBOR ESCOBAR LUCIA DE LOS ANGELES		4		1		2,5	1876	39	117
GAIBOR PINO VINICIO ESTANISLAO	3	4	5	2	3	3,4	1765	7	234
GONZALES COQUELLUIS ALFONSO	3	4	5	4	3	3,8	1765	11	234
GRACIA ANGULO PABLO DAVID	3	4	5	2	3	3,4	1567	12	174
GUEVARA MARIÑO ELY GEORGINA	3	4	5	2	3	3,4	1567	10	213
LLUQUIN DAVILA SANDRA LETICIA	3	4	5	4	3	3,8	1675	11	231
MANSABA ROSADO BELLA GUILLERMINA	4	3	5	4	5	4,2	1678	15	168
MENDOZA ZAMBRANO JENNY ADIOLITA	4	2	5	4	4	3,8	1678	12	321
MIGUEZ MALATAY ROSARIO ISABEL	5	5	2	2	2	3,2	1765	16	159
MONAR CALERO GLENDA JANNYNE	5	2	4	5	3	3,8	1675	6	234
MONTENEGRO MERINO BRIGITTE LIZETH	1	2	5	2	2	2,4	1654	4	175
PALADINES MIÑAN ELVIRA RICARDINA		1	2	1	4	2	1675	34	118
PÉREZ FREIRE ELISA DEL CARMEN	1	1	4	3	1	2	1675	2	153
RAMIREZ PILOSO FELIX SANTIAGO		4		1		2,5	1678	35	119
ROJAS DIAZ KARLA VANESSA	3	4	5	2	3	3,4	1678	5	345
RUGEL CARAÑQUIS GEMY ALEXANDRA	3	4	5	4	3	3,8	1765	16	321
SULLON BAUTISTA MANUEL	3	4	5	2	3	3,4	1675	34	167
URGILEZ MANCHENO SANDRA ELIZABETH	3	4	5	4	3	3,8	1675	32	231
VARGAS ALMENDARIZ CARMEN ISABEL	3	4	5	2	3	3,4	1675	13	189
HIDALGO BENAVIDES CARMEN DEL PILAR	3	2	3	3	3	2,8	1654	14	167
HUANCA GUEVARA ESTHER ALEXANDRA	3	2	3	3	3	2,8	1765	16	167
INTRIAGO RENGIFO JENNY ROSANNA	3	2	4	2	3	2,8	1756	17	156
SILVA SILVA CLARA	3	4	4	2	3	3,2	1566	32	153
AGUILA NARVAEZ CECIBEL	3	4	5	4	3	3,8	1567	45	321
AYALA SANCHEZ MARIA TERESA	3	4	4	2	3	3,2	1456	48	123

Elaborado por: (Olivo 2019) en base a la nómina IESS- ISYPLUS (2019)

Anexo 4

MATRIZ ANÁLISIS EMPRESA: COOPERATIVA DE TRANSPORTE EXPRESS BAÑOS

ANÁLISIS DEL CARGO: ATENCIÓN AL CLIENTE

EMPRESA: EXPRESSO

*Se califica sobre 10 puntos.

NOMBRE PERSONA	EXPERIENCIA EN AÑOS	EXPERIENCIA LABORAL	EDUCACIÓN	COMPETENCIAS	CAPACITACIÓN	PROMEDIO PUNTAJE PROCESO SELECCIÓN	INDICADORES DE GESTIÓN ISYPLUS		
	Al menos 3 años en cargos similares	Al menos una experiencia en una empresa de servicios	Tercer nivel en carreras administrativas	Atención al cliente Asertividad Organización de la información	Servicio al cliente Manejo de ofimática		NÚMERO DE BOLETOS PROMEDIO MENSUAL	ANULACIONES DE PASAJE PROMEDIO MENSUAL	CLIENTES FRECUENTES PROMEDIO MENSUAL
MANTILLA BONILLA ALEJANDRO NI	5	5	5	3	4	4,4	1234	20	123
VELASCO FERNANDEZ PAÚL IVAN	4	3	5	4	5	4,2	1675	3	321
ITURRALDE TORRES OMAR FABRICIO	1	2	5	2	2	2,4	1485	7	115
YANEZ MINTA JEFFERSON ALEXANDER		1	2	1	1	1,25	1675	26	117
MIGUEZ MALATAY LUZ ELENA	1	4		3	4	3	1466	5	123
RODRIGUEZ MAGALY FLOR		1		1		1	1567	67	156
LEON GAVILANES LUIS MIGUEL	1	2	5	2	2	2,4	1234	6	151
BASTIDAS CASTRO ELENA YOLANDA		4	2	1	1	2	1463	45	118
REINO CORDOVA JHANINA MARICELA	1	1	4	3	4	2,6	1490	9	150
GUEVARA GRANJA JOSÉ LUIS		4		1		2,5	1423	23	117
MOREIRA HAZ ANGELA SUSANA	4	3	5	4	5	4,2	1768	9	164
COLLAGUAZO PAJUÑA MAYRA ALEXANDRA	4	2	5	4	4	3,8	1678	8	213
CAIZAGUANO FLORES VALERIA SOFIA	5	5	2	3	2	3,4	1764	9	169
SALTOS MOREJON JOHANA LIZBETH	5	2	4	5	3	3,8	1856	6	231
MORA MONTES LUIS RAFAEL	1	2	5	2	2	2,4	1500	4	134
ALDEAN UYAGUARI OMAYRA GABRIELA		1	2	3	1	1,75	1423	37	117
GUERRA CASTRO NATALIA GISEL	1	1		1	4	1,75	1342	38	118
MARTINEZ VILLAVICENCIO JHOSUA		4	4	3		3,66	1643	6	114
FLORES CAMPOVERDE VERONICA MIREYA	3	4	5	2	3	3,4	1879	8	165
MONCADA VERA PAMELA MARÍA	3	2	3	3	3	2,8	1456	13	156
PALADINES CENTENO DUBER JOSÉ	1	2	4	3	2	2,4	1765	14	150
ARCOS QUINTO DAISY CAROLINA	3	2	3	3	3	2,8	1432	1	148
CANDO RIOS MIGUEL ANGEL		1		3		0,8	1688	67	134
COLINA MARIÑO JOSÉ MIGUEL		1	2	1	4	1,6	1432	34	114
RAZO MIRANDA WILSON	1	2		1	1	1	1342	34	136

Elaborado por: (Olivo 2019) en base a la nómina IESS- ISYPLUS (2019)