



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**TEMA:**

**Factores determinantes en la selección de personal y su relación con el desempeño laboral del personal civil de la encuesta de empleo de la Coordinación Zonal 8 durante el período 2022.**

**AUTOR:**

Quevedo Rodríguez Katherine Iveth

**Previo a la obtención del grado Académico de:  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**TUTOR:**

Ing. Jenifer Pilar, Tobed Cabello, Mgtr.

**Guayaquil, Ecuador**

**2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera en Auditoria en Control de Gestión, Katherine Iveth Quevedo Rodríguez**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**Ing. Jenifer Tobed, Mgtr.**

**REVISOR**

---

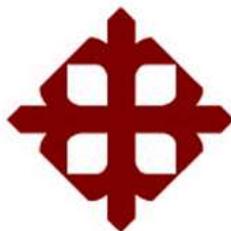
**Ing. Freddy Camacho Villagómez Ph.D.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Ing. Zoila Bustos Goya, Mgs.**

**Guayaquil, a los 11 días del mes de diciembre del año 2023.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Katherine Iveth Quevedo Rodríguez**

**DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación “**Factores determinantes en la selección de personal y su relación con el desempeño laboral del personal civil de la encuesta de empleo de la Coordinación Zonal 8 durante el período 2022**”, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

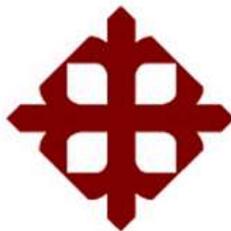
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del artículo profesional de alto nivel del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de diciembre del año 2023**

**EL AUTOR**

---

**Katherine Iveth Quevedo Rodríguez**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTORIZACIÓN**

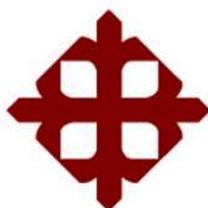
**Yo, Katherine Iveth Quevedo Rodríguez**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano** titulado: “**Factores determinantes en la selección de personal y su relación con el desempeño laboral del personal civil de la encuesta de empleo de la Coordinación Zonal 8 durante el período 2022**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi/nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

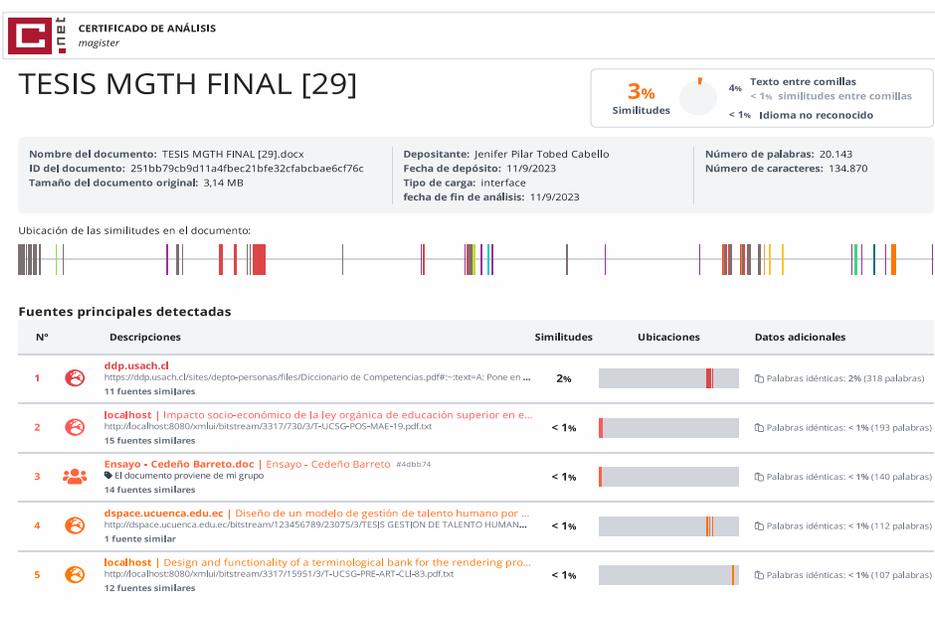
**Guayaquil, a los 11 del mes de diciembre del año 2023**

---

**Ing. Katherine Iveth Quevedo Rodríguez**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
INFORME COMPILATIO



**TEMA:** Factores determinantes en la selección de personal y su relación con el desempeño laboral del personal civil de la encuesta de empleo de la Coordinación Zonal 8 durante el período 2022.

**MAESTRANTE:** Katherine Ivethe Quevedo Rodriguez

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, III COHORTE**

**ELABORADO POR:**

**Ing. Jenifer Tobed Cabello, Mgtr.**  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios porque si no fuera por sus fuerzas no hubiera sido posible concluir este trabajo, a mi familia en especial mis padres y mi esposo, por su paciencia, apoyo y contención con mis hijos en los momentos que no estaba para ellos, a los diferentes colaboradores de la Coordinación Zonal 8 que estuvieron siempre presentes en la absolución de consultas en el desarrollo de mi investigación y proveyéndome la data necesaria para mi análisis.

Mis agradecimientos infinitos a todos ellos.

Katherine Iveth Quevedo Rodriguez

## **DEDICATORIA**

A mi esposo Julio y a mis hijos Julian, Nahim, y Alonzo, realmente son mi inspiración para cualquier proyecto que emprenda, el amor que siento por ustedes me hace mejorar en todos los aspectos de mi vida.

Katherine Iveth Quevedo Rodriguez

# ÍNDICE GENERAL

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN.....                          | 2  |
| PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....     | 6  |
| Objeto de Estudio. ....                    | 6  |
| Campo de Acción. ....                      | 6  |
| Planteamiento del problema.....            | 6  |
| Formulación del problema. ....             | 8  |
| JUSTIFICACIÓN.....                         | 8  |
| PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....            | 10 |
| OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....         | 11 |
| Objetivo General.....                      | 11 |
| Objetivos Específicos. ....                | 11 |
| Limitación: .....                          | 12 |
| Delimitación. ....                         | 12 |
| CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL..... | 13 |
| 1.1 Selección de Personal.....             | 13 |
| 1.1.1 Historia y teorías.....              | 13 |
| 1.2 Teoría del Capital Humano .....        | 17 |
| 1.2.1 Educación y entrenamiento.....       | 17 |
| 1.2.2 Edad y Experiencia .....             | 19 |

|                                    |  |    |
|------------------------------------|--|----|
| 1.3                                | Importancia de la selección de personal.....   | 20 |
| 1.4                                | Proceso de Reclutamiento de Personal.....  | 21 |
| 1.5                                | Proceso de Selección de Personal .....   | 22 |
| 1.5.1                              | Técnicas de selección.....   | 23 |
| 1.6                                | Evaluación de Desempeño .....  | 26 |
| 1.6.1                              | Historia y teorías .....   | 26 |
| 1.6.2                              | Importancia de la Evaluación de Desempeño.....   | 29 |
| 1.6.3                              | Métodos de Evaluación del Desempeño.....   | 30 |
| 1.6.4                              | Proceso de Evaluación de Desempeño.....  | 34 |
| 1.7                                | Marco Conceptual.....  | 36 |
| CAPÍTULO 2 MARCO REFERENCIAL ..... |  | 38 |
| 2.1                                | Estudios Internacionales: .....  | 38 |
| 2.1.1                              | Selección con enfoque de género y su relación con el desempeño.....                      | 38 |
| 2.1.2                              | Experiencia laboral en los procesos de reclutamiento y su relación con el desempeño..... | 39 |
| 2.1.3                              | Factor edad relacionado a la selección de personal y su influencia con el desempeño..... | 39 |
| 2.2                                | Estudios Nacionales.....   | 41 |
| 2.2.1                              | Marco Legal:.....  | 42 |
| 2.2.2                              | Diagnostico Institucional: .....   | 44 |
| 2.2.3                              | Análisis Situacional.....  | 48 |
| 2.2.4                              | Mapa de actores .....  | 52 |
| 2.2.5                              | Análisis FODA.....   | 55 |

|  |  |    |
|--|--|----|
| 2.2.6  | Objetivos Estratégicos Institucionales.....              | 56 |
| i.   | Alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025..... | 56 |
| ii.  | Objetivos y Estrategias Institucionales.....             | 57 |
| CAPÍTULO 3 MARCO METODOLÓGICO .....                          |  | 61 |
| 3.1  | Enfoque de la Investigación .....                        | 61 |
| 3.2  | Método de Investigación .....                            | 62 |
| 3.3  | Alcance descriptivo correlacional .....                  | 62 |
| 3.4  | Tipo de Investigación.....                               | 63 |
| 3.5  | Diseño de Investigación .....                            | 63 |
| 3.6  | Población o Muestra.....                                 | 63 |
| 3.7  | Instrumento .....  | 63 |
| 3.8  | Forma de Procesamiento .....                             | 64 |
| 3.9  | Herramienta .....  | 64 |
| 3.10   | Análisis Descriptivo.....                                | 65 |
| 3.11   | Análisis Correlacional.....                              | 76 |
| CAPÍTULO 4 PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE SELECCIÓN ..... |  | 82 |
| 4.1  | Levantamiento de perfiles del personal civil.....        | 82 |
| 4.2  | Proceso de Reclutamiento y Selección propuesto .....     | 83 |
| CONCLUSIONES.....  |  | 89 |
| RECOMENDACIONES.....   |  | 91 |
| REFERENCIAS .....  |  | 92 |

|  |     |
|--|-----|
| APÉNDICES .....  | 97  |
| APÉNDICE 1: LEVANTAMIENTO DE PÉRFIL CARGO ENCUESTADOR.....                         | 97  |
| APÉNDICE 2: LEVANTAMIENTO DE PÉRFIL CARGO SUPERVISOR DE OPERACIÓN DE CAMPO.....    | 100 |
| APÉNDICE 3: LEVANTAMIENTO DE PÉRFIL CARGO CRÍTICO CODIFICADOR DIGITADOR ZONAL..... | 103 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Comparación de las circunstancias cruciales para la Psicología del trabajo y de las organizaciones a finales del siglo XIX y principios del siglo XXI..... | 17 |
| Tabla 2 Componentes del Capital Humano .....   | 20 |
| Tabla 3 Resumen de los productos ejecutados en el proceso Recursos Humanos CZ8 .....   | 47 |
| Tabla 4 Análisis Exploratorio Descriptivo de las variables.....  | 65 |
| Tabla 5 Prueba de correlación entre Edad y Desempeño .....   | 77 |
| Tabla 6 Prueba de correlación entre Experiencia y Desempeño.....   | 78 |
| Tabla 7 Prueba de asociación entre Género y Desempeño.....   | 78 |
| Tabla 8 Prueba de asociación entre Cargo y Desempeño.....  | 79 |
| Tabla 9 Medoides de clústeres.....   | 81 |
| Tabla 10 Proceso de reclutamiento y selección de la CZ8 .....  | 83 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Interacciones del proceso de selección de personal con el proceso administrativo y otras áreas de la empresa. .... | 21 |
| Figura 2 Resumen proceso de selección de personal.....  | 23 |
| Figura 3 Resumen de técnicas de selección de personal.....  | 24 |
| Figura 4 Etapas de la Entrevista de personal. ....  | 25 |
| Figura 5 Pirámide de necesidades de Maslow .....  | 27 |
| Figura 6 Resumen métodos empleados de evaluación de desempeño.....  | 31 |
| Figura 7 Resumen proceso de Evaluación de Desempeño .....   | 35 |
| Figura 8 Procesos sustantivos Coordinación Zonal 8.....   | 45 |
| Figura 9 Estructura Organizacional Coordinación Zonal 8.....  | 46 |
| Figura 10 Mapa de Actores de la Coordinación Zonal 8.....   | 53 |
| Figura 11 Aspectos de Actores de la Coordinación Zonal 8 .....  | 54 |
| Figura 12 Análisis FODA de la Coordinación Zonal 8 .....  | 55 |
| Figura 13 Alineación PND 2021-2025 con la Coordinación Zonal 8 .....  | 56 |
| Figura 14 Eje Institucional 1.....  | 57 |
| Figura 15 Eje Institucional 2.....  | 58 |
| Figura 16 Eje Institucional 3.....  | 58 |
| Figura 17 Eje Institucional 4.....  | 59 |
| Figura 18 Histograma de Frecuencia de la variable Edad .....  | 66 |
| Figura 19 Histograma de Frecuencia de la variable Experiencia .....   | 67 |
| Figura 20 Histograma de Frecuencia de la variable Desempeño.....  | 68 |
| Figura 21 Gráfico circular de frecuencia de la variable género.....   | 69 |

|   |    |
|---|----|
| Figura 22 Diagrama de cajas de las variables desempeño vs. Género.....      | 70 |
| Figura 23 Diagrama de cajas de las variables Edad vs. Género .....          | 71 |
| Figura 24 Diagrama de cajas de las variables Experiencia vs. Género .....   | 72 |
| Figura 25 Diagrama de cajas de las variables Desempeño vs. Cargo.....       | 73 |
| Figura 26 Diagrama de cajas de las variables Edad vs. Cargo .....           | 74 |
| Figura 27 Diagrama de cajas de las variables Experiencia vs. Cargo .....    | 75 |
| Figura 28 Diagrama de dispersión de las variables numéricas de estudio..... | 76 |
| Figura 29 Gráfico Silueta.....  | 80 |
| Figura30 Gráfico resumen de propuesta del proceso de selección.....         | 87 |

## RESUMEN

Seleccionar al mejor personal en cualquier organización es una de las tareas más importantes a cargo de la gestión de talento humano, y es ahí donde se combinan criterios que requieren ser analizados para de esta forma obtener los mejores resultados. El objetivo del presente trabajo de investigación busca analizar la relación de los factores determinantes de selección: género, edad y experiencia con el desempeño laboral del personal civil de la Coordinación Zonal 8, para diseñar un plan de mejoras al proceso de selección de personal existente para mejorar el desempeño laboral en el levantamiento de información de encuestas; para esto se aplicó un análisis descriptivo correlacional de las variables género, edad y experiencia del personal civil de la encuesta de empleo, en relación con el desempeño generado en el año 2022, adicional se realizó un análisis exploratorio de los cargos que ocupan en referencia a las variables mencionadas.

Los resultados del estudio determinaron que las variables género y edad no están correlacionadas al desempeño del personal civil de la encuesta de empleo, a su vez la variable experiencia si presenta una correlación medianamente moderada, de igual forma, el análisis arrojó que las mujeres muestran un mejor desempeño en el cargo de crítico codificador digitador zonal, que los hombres que en el cargo de encuestador mostraron los desempeños más bajos. Como propuesta, se realizó el levantamiento de los perfiles de los puestos de encuestador, supervisor y crítico codificador zonal, que no posee en la actualidad la organización y a partir de eso, se propuso un modelo de mejora al proceso de selección del personal civil existente.

**Palabras Claves:** selección de personal, desempeño, perfiles de puesto, género, edad, experiencia.

## **ABSTRACT**

One of the most important processes in the human resources department is selecting the best human talent for the company. To accomplish this process, some criteria must be analyzed to obtain the best results. The main purpose of this research work is to analyze the relationship between determining recruitment factors: gender, age, and experience related to Coordinación Zonal 8' civil personal improvement, to design improvements to the current human selection process to increase the work performance in gathering survey information. The correlational descriptive analysis was applied in the factors of gender, age, and experience to the personal civil employment survey to relate with the job performance demonstrated in the 2022 year, In addition, the staff charges were analyzed in exploratory ways about the mentioned factors.

The results of this research determined that the factors of gender and age are not correlated with the work performance of personal civil employment, in the same way, the experience factor is medium strongly correlated with the work performance. The analysis showed that the critical encoder digitizer women had better performance than men pollsters.

As a proposal, the profiles of the posts of pollster, supervisor and zonal coder critic were carried out, which the organization does not currently have and from that, an improvement model was proposed for the existing civilian personnel selection process.

**Keywords:** selection process, work performance, job profiles, gender, age, experiencia

## **Introducción.**

Un efectivo proceso de reclutamiento y selección de personal involucra un análisis del perfil de los candidatos para asegurar que los mismos reúnan las competencias necesarias que aseguren el cumplimiento de los objetivos y metas de cualquier organización (Harky, 2018).

El riesgo de seleccionar al personal equivocado afecta la productividad en las organizaciones, a consecuencia de la disminución de la eficacia del trabajo en equipo como consecuencia de la desmotivación de sus miembros (Sobocka-Szczapa, 2021).

En la Coordinación Zonal 8, la contratación de personal civil para llevar a cabo el levantamiento de información de encuestas es un proceso recurrente, y requiere que el talento humano involucrado en los procesos de selección se asegure de conseguir el personal idóneo; para llevar a cabo estos procesos los perfiles se basan en la experiencia obtenida en operativos de encuesta de años anteriores, de la percepción de sus líderes, existiendo aciertos y desaciertos, debido a que cada operativo de encuesta tiene su propio perfil de candidato determinado al grado de complejidad de la información levantada.

Adicional los recursos humanos empleados para realizar la selección de este personal son escasos, con las políticas de austeridad implementadas desde el Gobierno Central las instituciones públicas ven disminuidos sus fondos para la contratación de nuevo personal que se suma a esta labor, por tanto los procesos deben ser más simplificados y precisos, puesto que de igual manera se debe llevar a cabo los procesos

de levantamiento de información de encuestas, que son necesarias para la toma de decisiones oportunas en el país.

Para determinar el grado en que las variables de género, edad y experiencia, presentes en los procesos de selección influyen en el desempeño laboral del personal civil de la Coordinación Zonal 8, se presentan 4 capítulos que contienen aspectos referentes al talento humano enmarcado en los subsistemas de selección y evaluación de personal. Cada capítulo está ligado a los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación.

En el capítulo I se describe la parte teórica del tema objeto de estudio, principales teorías y definiciones que enmarca los procesos de selección, y como estos procesos han ido evolucionando a través del tiempo, así como también el detalle de teorías de autores representativos en el tema, en el campo de evaluación de desempeño, enmarca la evaluación a través de indicadores de gestión.

De igual manera en el capítulo II se desarrolla el marco referencial, en donde se menciona los estudios relacionados a nuestra propuesta de investigación y en específico a las variables: género, edad y experiencia en los procesos de selección de personal.

Para el desarrollo del capítulo III, desplegará todo el marco metodológico que utilizamos para el presente estudio, comenzando con el planteamiento del problema, hipótesis planteadas, variables de investigación tanto dependiente como independiente, tipo de investigación que se utilizará, enfoque del método, alcance de la investigación objeto de estudio y análisis de los resultados obtenidos, que permitirá concluir el resultado de nuestra investigación con la resolución de las respectivas hipótesis.

Y para finalizar este estudio, el capítulo IV presenta la propuesta, cuyo producto es un plan de mejoras para los procesos de selección del personal, lo cual guarda relación con el último objetivo específico, y coadyuvará al momento de su implementación a mejorar el desempeño laboral del personal civil de la Coordinación Zonal 8.

En sus inicios para hablar de administración de Recursos Humanos se debe remontar a inicios del siglo XX, con el surgimiento de la Revolución Industrial, y los aportes realizados por Frederick Taylor con su principal obra denominada “Organización científica de trabajo” o Taylorismo, contribuyendo a mejorar la productividad de las industrias a través de la mejora de los procesos y la especialización de la fuerza de trabajo (Obedgiu, 2017).

El movimiento tomó fuerza con los aportes de Elton Mayo en donde demuestra como los estímulos no financieros como las buenas relaciones laborales a favor de los empleados aumentan la productividad, de forma contemporánea se sumaron aportes de Abraham Maslow, Kurt Lewin, Max Weber, entre otros (Obedgiu, 2017).

La administración de Recursos Humanos se convierte en un área staff dentro de las organizaciones, es decir, como elemento que presta servicios en los subsistemas de reclutamiento, selección, formación, remuneración, capacitación, (Chiavenato, 2009).

La relación existente entre organización y personas durante las décadas 50's al 70's ha ido evolucionando, estas relaciones pasaron de una simple administración de recursos humanos a la utilización de términos más globalizados como los denominado administración de personas resignificando el valor de las personas en las organizaciones

su papel activo y proactivo con muchas habilidades y competencias, es decir verlas como socio estratégicos de ellas y no solamente como recursos (Chiavenato, 2007).

Seleccionar este talento humano es una de las tareas más importantes en las organizaciones, los procesos de selección de personal tienen sus inicios en la necesidad de la división del trabajo en las diferentes comunidades, donde los individuos eran seleccionados según sus características físicas elementales, como sexo y edad, esto se conoce como un carácter natural espontáneo (Zayas, 2010).

Siguiendo el periodo histórico en cuanto a selección de personal desde la comunidad primitiva, hasta el feudalismo, se vemos que tienen en común que el proceso en si no se institucionaliza ni se sistematiza más bien está marcado por un sentido natural y luego social (Zayas, 2010).

De igual forma que la selección el proceso de evaluación de desempeño, surge desde épocas antiguas de la humanidad, en China en el período 221-265 a.C. los emperadores de la Dinastía Wei tenían la figura del llamado “valorador imperial”, persona que debía evaluar el rendimiento y actitud de los miembros de la Corte (Padilla, 2021).

El proceso de selección y reclutamiento tiene influencia en el desempeño organizacional, siempre y cuando se escojan las variables correctas como años de experiencia, instrucción académica, entrenamiento continuo, los resultados se verán reflejadas en el desempeño de personal que medirá su satisfacción laboral en un 90% y permitirá el crecimiento económico de la organización (Omolade, 2015).

## **Planteamiento de la Investigación**

### ***Objeto de Estudio.***

Procesos de reclutamiento y selección del personal civil de la Encuesta de Empleo de la Coordinación Zonal 8 período 2022.

### ***Campo de Acción.***

Institución pública-Coordinación Zonal 8

### ***Planteamiento del problema.***

La Coordinación Zonal 8 es una institución pública eminentemente técnica, donde su principal misión es levantar información oportuna que permita la toma de decisiones a nivel nacional, para lograr esto, debe contratar personal que reúna perfiles propios para cada proyecto.

El personal contratado para el levantamiento de información firma contratos civiles de prestación de servicios, y su desempeño es medido a través de indicadores de eficiencia y efectividad que la institución implementa.

La encuesta de empleo se mide todos los años, es una encuesta de mucha importancia para la Coordinación Zonal 8, el personal que se contrata en la encuesta en mención viene determinada en número por los lineamientos de proyecto aprobados, adicional al ser una contratación por servicios prestados, se predeterminan perfiles para el cargo de encuestador, supervisor, y crítico sin que exista un análisis técnico previo ni inclusión de competencias conductuales que asegure seleccionar a los mejores candidatos.

Al ser un trabajo de campo los encuestadores y supervisores de la encuesta de empleo se exponen a condiciones externas de trabajo difíciles, por lo que es importante determinar si existe o no la influencia del género o la edad en relación con la productividad que pudiera ser aplicado al momento del reclutamiento. En el proceso de convocatoria el personal pre seleccionado debe pasar el proceso de capacitación, pruebas de conocimientos y de campo, muchas veces el personal nuevo no logra asimilar toda la información en el tiempo que dura la capacitación, por lo que muchos de ellos desisten y los que logran ingresar deben adaptarse al ritmo de trabajo para cumplir con las cargas e indicadores de productividad mínimos para asegurar su permanencia en la encuesta, lo que puede generar una ventaja considerable con el personal de mayor experiencia en este tipo de encuesta.

La dificultad en encontrar personal elegible para el trabajo de campo en la encuesta de empleo, genera reprocesos y marca un nivel mayor de entrenamiento y capacitación del personal reclutado, lo cual muchas veces no es posible dado a que no se cuenta con disponibilidad de espacios para la re-instrucción del personal y los cronogramas de los distintos proyectos no cuentan con holgura suficiente de tiempo para poder realizarlos, por este motivo se escoge el subsistema de selección de personal como una de las variables del presente estudio.

Según Chiavenato (2009), “La selección busca, de entre varios postulantes a los elegibles para los puestos que existen en la organización, el proceso de selección, busca mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como aumentar la productividad en la organización.” (p. 20).

Según Werther & Davis (2008), “La evaluación de desempeño es el proceso por el cual se valora el rendimiento global del empleado, dicho de otra manera, su contribución total a la organización, y en último término justifica su permanencia en la empresa.” (p. 305).

### ***Formulación del problema.***

¿Cuál es la relación que existe en los factores determinantes de selección: género, edad y experiencia con el desempeño laboral del personal civil de la Encuesta de empleo de la Coordinación Zonal 8?

### **Justificación.**

En el 2021 se contrataron 600 investigadores de la Coordinación Zonal 8, lo cual representa el 95% del total de las contrataciones realizadas en el año 2021, (CZ8 Informe Gestión 2021 UAF, 2021), siendo así uno de los subsistemas más importante de administrar y que genera una mayor carga laboral dentro del área de recursos humanos de la institución.

Desde el reclutamiento hasta la obtención de los candidatos elegibles para la selección, las matrices de selección son filtradas con relación a diferentes criterios entre ellos el género, edad y experiencia, por este motivo nace el presente trabajo de investigación dado a que se quiere conocer ¿De qué manera estos criterios de selección influyen en el desempeño laboral de los investigadores de la Coordinación Zonal 8?, esta pregunta será respondida en el desarrollo del presente trabajo.

Según SENPLADES (2021) mantiene como política alineada a los objetivos del eje económico lo siguiente: “Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de modalidades contractuales, con énfasis en reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres LBTQ+” (P.49). Por tanto, esta investigación busca contribuir con propuestas que puedan mejorar los procesos de selección, para que estos sean más equitativos y puedan brindar igualdad de oportunidades para el personal que aplique a ellos.

La eficacia con que el área de recursos humanos administra los procesos de reclutamiento y selección de personal origina un impacto positivo significativo en el desempeño de las organizaciones, para esto se requiere que el personal seleccionado tenga las mejores destrezas y habilidades a la hora de ejecutar una tarea (Muna, Azam, Albattat 2020).

El presente trabajo investigativo se articula a la línea de investigación de la Maestría de Gestión de Talento Humano en: “Modelos y prácticas de gestión de personas y del talento humano”.

Desde la perspectiva teórica este trabajo toma relevancia, dado a que a través de la investigación se podrá conocer el grado de relación que tiene las variables de selección: género, edad y experiencia con el desempeño laboral del personal civil de la Coordinación Zonal 8, estos resultados permitirán generar nuevos conocimientos de desarrollo en la gestión estratégica del talento humano especialmente en los subsistemas de selección de personal y evaluación de desempeño.

La presente investigación se realiza mediante un diseño experimental con utilización de data secundaria, que será tabulada, procesada y analizada estadísticamente, cuyos resultados comprobables válidos y confiables, permitirá servir de base a futuros trabajos investigativos académicos.

### **Preguntas de Investigación.**

¿Cuáles son las principales teorías referentes a las variables de estudio tanto de los factores determinantes de selección: género, edad y experiencia, como desempeño laboral que sustentan el desarrollo del presente trabajo investigativo?

¿Cuáles son los principales hallazgos que existen a nivel nacional e internacional que fundamenten el marco de referencia en el análisis de los factores determinantes de selección: género, edad y experiencia con en el desempeño laboral del personal civil de la Coordinación Zonal 8?

¿Qué diseño metodológico permitirá, a partir de los datos obtenidos, identificar la incidencia de los factores determinantes de selección género, edad y experiencia con el desempeño laboral del personal civil de la Coordinación Zonal 8?

¿Qué estrategias se pueden diseñar para mejorar los procesos de selección del personal civil de la Coordinación Zonal 8?

### **Hipótesis.**

Ho: Los factores de género, edad y experiencia no están relacionados con el desempeño laboral del personal civil de la CZ8.

Hi: Los factores de género, edad y experiencia - están relacionados con el desempeño laboral del personal civil de la CZ8.

### **Objetivos de la Investigación.**

#### ***Objetivo General.***

Analizar los factores determinantes en la selección de personal y su relación con el desempeño laboral del personal civil de la encuesta de empleo de la Coordinación Zonal 8 durante el período 2022, para diseñar un plan de mejoras al proceso de selección existente que conduzca a mejorar el desempeño laboral de los mismos en los diferentes proyectos de levantamiento de información de encuestas.

#### ***Objetivos Específicos.***

- Identificar las teorías y conceptos relevantes sobre los factores determinantes de selección basado en, género, edad, experiencia; y el desempeño laboral.
- Analizar los principales hallazgos de estudios sobre la relación entre los factores de selección: género, edad y experiencia con en el desempeño laboral.
- Establecer el diseño metodológico que permita analizar los resultados para identificar la relación entre los factores de selección: género, edad y experiencia con el desempeño laboral del personal estadístico de campo de la Coordinación Zonal 8.
- Diseñar un plan de mejoras del proceso de selección de personal de proyectos de la Coordinación Zonal 8 que permita mejorar el desempeño.

***Limitación:***

- La data a utilizar se ha solicitado de manera escrita la autorización respectiva lo cual fue concedida siempre y cuando se proteja la confidencialidad del nombre de la institución pública.

***Delimitación.***

- El trabajo investigativo se centrará en el personal estadístico de campo contratado de la Encuesta de empleo en el período 2022, de la Coordinación Zonal 8.
- Para el análisis se contará con los registros de indicadores de desempeño del personal estadístico de campo de la encuesta de empleo, en conjunto con las matrices de selección generadas en el proceso de Recursos Humanos.

## **Capítulo 1 Marco Teórico y Conceptual.**

La administración de recursos humanos en cualquier tipo de organización conlleva a la participación de individuos para alcanzar el logro de los objetivos de la organización (Wayne, 2010), conociendo que las personas en las organizaciones son el activo más importante, el saber escoger o seleccionar esta fuerza de trabajo, es uno de los principales desafíos que se enfrenta los individuos que laboran en el área de recursos humanos, la falta de capacidad de las organizaciones para reclutar y conservar una fuerza laboral eficaz, constituye un cuello de botella pudiendo detener la productividad de la misma (Dessler & Varela, 2011).

### ***1.1 Selección de Personal.***

#### **1.1.1 Historia y teorías.**

Desde la prehistoria, la división de trabajo ha obligado al hombre a realizar una distribución de tareas en relación a las características físicas como sexo y edad de los individuos que conforman sus tribus o comunidades, de esta forma se inicia los procesos selectivos de personal basados en el carácter natural espontaneo (Zayas, 2010).

La selección de personal tiene su origen en el estudio psicológico de las personas en relación con su actividad laboral, y sobre estas bases se asientan los diferentes niveles de estudio, psicología cognitiva, psicología de la personalidad y el estudio de la Organización del trabajo. Una derivación de la psicología de la personalidad, se encuentran el estudio de las motivaciones de Abraham Maslow, McClelland y Herzberg F (Zayas, 2010).

Para el estudio de la organización del trabajo debemos empezar por el padre de la administración científica, Frederick W. Taylor, en su obra “Organización científica del trabajo, estableció como uno de sus principios la selección científica y el entrenamiento del trabajador, consideraba que la inversión del empleador en estos procesos aseguraba la disminución de los errores en la línea de producción, por ende significaría el retorno económico más sustentable en el tiempo (Blake, 2010).

La influencia del Taylorismo a finales del siglo XX, inspiró a otros científicos como Frank Gilberth “padre del eficientismo productivo”; cuyos aportes orientaban a mejorar las capacidades del personal a través de estudios de ergonomía para los trabajadores que laboraban en actividades repetitivas, pudiendo así dar paso al incremento del desempeño individual laboral (Giannantonio & Hurley-Hanson, 2011).

Henry Fayol a diferencia de Taylor contribuyó de manera destacada al desarrollo de su teoría gerencial con seis grupos de funciones básicas (técnica, financiera, comercial, seguridad, contable y administrativa), en las empresas y para que el hombre ejerza esas funciones de manera correcta, debe poseer funciones o capacidades específicas (Zayas, 2010).

Otro aporte importante de Henry Fayol, fue el desarrollo de 14 principios de la administración, el cual se originó de su propia experiencia como gerente, uno de estos principios es la división de trabajo, el cual señalaba que para cualquier cargo gerencial es necesario que el trabajador posea cualidades físicas, mentales, de educación y experiencia corroborable. Una débil selección en este punto pondría en riesgo la productividad de la empresa (Rahman, 2012).

Debido a las consecuencias originadas en la primera y segunda guerra mundial que dio origen a múltiples necesidades críticas en educación, trabajo, estabilidad emocional, recuperación económica entre otras, dio paso al estudio de la psicología humanista, disminuyendo el uso de test psicológicos en los procesos de selección de personal (Seidmann, 2012).

Según Hernández y Rodríguez (2011), la escuela de las relaciones humanas tiene como los autores más significativos a Mary Parker Follet y Elton Mayo; en el caso de la primera señalaba:

“que la dirección general de las empresas, y cualquier puesto directivo requieren de más profesionalismo, en el sentido de que los ocupantes de dichos puestos necesitan estudios especializados en management, con fundamentos científicos, y no solo basarse en la experiencia de la persona y/o cualificaciones personales” (p. 75).

En el caso de Elton Mayo como resultado de sus tres experimentos en la empresa Western Electric, resaltó la importancia de la participación de los trabajadores en la empresa y como esta participación influye en los resultados de la misma, que la comunicación es elemental en un equipo de trabajo, cada administrador, jefe o supervisor debe mejorar los canales de comunicación con sus trabajadores y que la clasificación de los grupos en formales e informales es fundamental para llevar a la empresa a cumplir su misión y objetivos (Hernández & Rodríguez, 2011) .

Posterior a los estudios de Elton Mayo, surgieron corrientes de estudio, sobre los aspectos psicológicos y sociológicos de los trabajadores y grupos de trabajo, teorías

de motivación, aprendizaje y cultura destacándose autores como Kurt Lewin, Abraham Maslow, Frederick Herzberg entre otros (González, 2011).

En el siglo XXI con el avance de la tecnología, surgen nuevas necesidades en las organizaciones, por lo tanto el conocimiento juega un importante rol, centrando en el ser humano el principal activo de las organizaciones, introduciendo nuevos términos como capital humano, teoría del conocimiento (Zayas Agüero, 2010b).

Los proceso de selección se adaptan a las organizaciones, podemos establecer la comparación entre las necesidades presente en las industrias a finales del siglo XIX y principios del siglo XXI, los cuales hacen cambiar aspectos fundamentales de nuestra actividad profesional (Blasco, 2004).

A continuación, se muestra en la Tabla 1 un resumen comparativo de las diferencias organizacionales aplicando la psicología del trabajo de a finales del siglo XIX e inicios del siglo XXI.

**Tabla 1**

*Comparación de las circunstancias cruciales para la Psicología del trabajo y de las organizaciones a finales del siglo XIX y principios del siglo XXI.*

| <b>Finales del siglo XIX</b>  | <b>Inicios del siglo XXI</b>  |
|---|---|
| Innovación tecnológica (electricidad y petróleo).                           | Innovación tecnológica (electrónica, internet, informática).                    |
| La acumulación de capitales   | Creación de grandes grupos empresariales  |
| Mejora de las comunicaciones  | Enorme desarrollo de las comunicaciones.  |
| Cambios sociales y comerciales  | Cambios drásticos como la globalización, movimientos migratorios.               |
| Cambio de paradigma en las formas de organización (Organización científica) | Cambio de paradigmas en la forma de organizarse                                 |
| Desarrollo de la Psicología estudio de características del ser humano.      | Desarrollo de la Psicología del trabajo y su interacción con las organizaciones |

*Nota:* Información obtenida del artículo “Reclutamiento y Selección de personal: “Viejo y nuevo rol del psicólogo” (2004).

## ***1.2 Teoría del Capital Humano***

### **1.2.1 Educación y entrenamiento.**

Los antecedentes que dieron origen a esta teoría se remontan en la década de los cincuenta con Robert Slow, (1957), quien centró al ser humano como el principal motor de desarrollo productivo y económico en las industrias; siguiendo esa línea de estudio tenemos a Deninson (1962), quien al estudiar el desarrollo económico que

presentaba Estados Unidos concluyó como factor predominante la inversión en *la educación*, que dio como resultado una mejor calidad de fuerza de trabajo (Cardona, Montes, Villega & Brito, 2007).

Con los avances teóricos de Slow y Deninson, en 1961 Theodore William Shultz le asignó el nombre de Teoría de Capital Humano, el principio fundamental de esta teoría se basa en la creencia de que las capacidades de aprendizaje de las personas son comparables a los valores que se invierten en la producción de bienes y servicios, cuando este recurso de aprendizaje es bien utilizado, genera rentabilidad para el individuo, la organización y la sociedad en general (Nafukho, Hairston & Brooks, 2004).

Conforme la teoría de capital humano de Schultz, nuevas técnicas de producción, requieren nuevas habilidades, por consiguiente, las habilidades adquiridas se vuelven obsoletas con el tiempo y el desarrollo de nuevas tecnologías, por tanto el desarrollo de nuevos programas de entrenamiento y capacitación a la fuerza laboral, debe ser lo suficientemente flexible, que permita a los trabajadores adquirir esas destrezas ajustándose a los cambios que demanda la organización (Schultz, 1972).

Según Cardona et al. (2007), otra aportación de Shultz, en su libro: “Investing People: The economics of population quality” resaltaba la importancia en la inversión de la educación, como factor predominante para reducir la pobreza, y aumentar el bienestar del ser humano.

Otro pionero en la investigación de capital humano es Gary Becker que a partir del año 1964 lo define como la capacidad productiva que el ser humano posee por la

acumulación de conocimientos generales y específicos que conlleva a la realización de una tarea productiva, los conocimientos generales son útiles para la organización y los específicos son la inversión que incurre el trabajador o la empresa, de lo cual se espera beneficios a futuro (Cardona et al., 2007).

### **1.2.2 Edad y Experiencia**

Según Mincer (1974) plantea que las inversiones de capital humano continúa después de la finalización de la educación, la distribución de estas inversiones a lo largo de la vida laboral crea variaciones en los perfiles económicos por edades, cuando se es más joven se obtiene menos experiencia, porque se emplea mayor tiempo para la educación y viceversa.

Jacob Mincer, realizó un modelo estadístico de regresión lineal que establecía la relación de las variables de experiencia y educación del sujeto en el mercado laboral en donde se incluía la especialización y entrenamiento propio de la empresa a la que pertenecía, en relación con los ingresos obtenidos en el período de tiempo estudiado, los resultados del estudio arrojaron marcadas diferencias, en relación a la experiencia, años de educación con los ingresos de la población estudiada (Cardona et al., 2007).

Como muestra la Tabla 2 los diferentes autores precursores de la teoría del capital humano aportaron diferentes enfoques al estudio, que de manera integral se relaciona con el desarrollo e incremento de los niveles de productividad en las organizaciones.

**Tabla 2**

*Componentes del Capital Humano*

| <b>Becker</b>   | <b>Shultz</b>  | <b>Mincer</b>  |
|---|--|--|
| Educación Formal y no Formal                                    | Salud  | Experiencia  |
| Aumenta la productividad, permite el acceso a un mejor trabajo. | Reduce las pérdidas de la productividad como consecuencia del mejoramiento del bienestar de los trabajadores | Establece una mayor confianza en la ejecución del trabajo y toma de decisiones |

*Nota:* Información obtenida del artículo: “Capital Humano una mirada desde la educación” 2007.

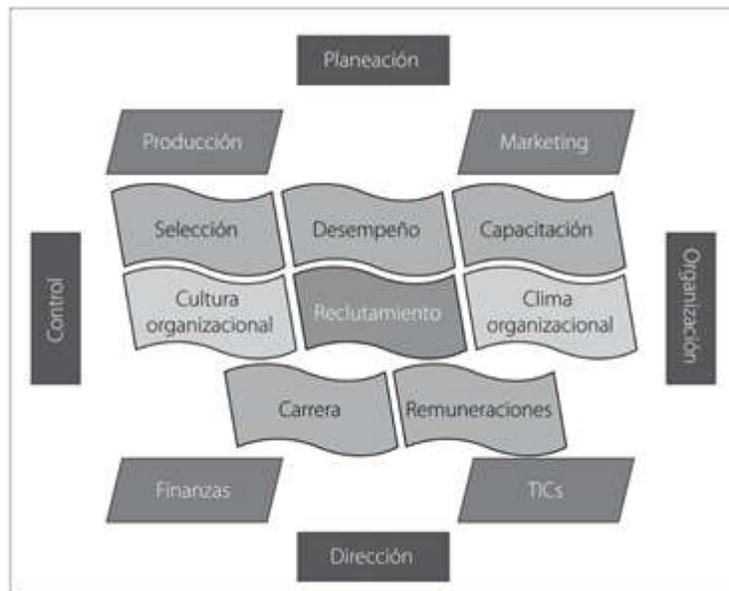
### ***1.3 Importancia de la selección de personal.***

La selección de personal tiene relevancia dado a que es un proceso que permite que nuevos talentos se incorporen a las organizaciones y le agregan valor a la misma, no solo en rendimientos económicos, sino también en los términos cualitativos de desarrollo y estabilidad organizacional, esto se fortalece en el modo que interactúa el proceso de selección con el ciclo administrativo (planeación, organización, dirección y control), con los otros subsistemas de talento humano como evaluación de desempeño, capacitación, y las áreas específicas de cualquier organización como marketing, financiero, TICS (Louffat, 2018).

El proceso de selección de personal es un proceso transversal.

## Figura 1

*Interacciones del proceso de selección de personal con el proceso administrativo y otras áreas de la empresa.*



*Fuente:* Gestión del Talento Humano I. Chiavenato edición (2009).

### **1.4 Proceso de Reclutamiento de Personal**

Cuando se necesita cubrir las vacantes de los diferentes puestos en las organizaciones se debe primero analizar los medios en que serán publicados estas ofertas decidiendo si para esto se debe proceder a realizar un reclutamiento interno o externo de personal (Werther & Davis, 2008).

El reclutamiento interno se realiza con los trabajadores que laboran en la institución, como un proceso de promoción hacia otras áreas en donde se busca que tengan espacios de mayor crecimiento profesional; en cambio en los reclutamientos externos se busca los candidatos en el mercado de trabajo laboral del país o sector para incluirlos en los procesos de selección (Chiavenato, 2009).

Una de las principales ventajas de ejecutar un proceso de reclutamiento interno conlleva que al ser ya parte de la empresa no hay necesidad de introducirle a la cultura organizacional de la misma; aunque pudiera causar frustración con los demás colaboradores que no llegaren a ser promovidos (Dessler & Varela, 2011).

Las fuentes principales de reclutamiento externo en la actualidad se basan en las bolsas de empleos de centros de estudios superiores, agencias de reclutamiento, redes profesionales o sistemas de reclutamiento oficiales. La cantidad de aplicaciones recibidas deben ser filtradas conforme el perfil del puesto del candidato a seleccionar, teniendo en cuenta que para aquello se debe aplicar en determinadas ocasiones comprobar lo detallado en sus hojas de vida, o aplicar entrevistas por competencias que ayuden a tamizar los candidatos que pasen a la fase de selección (Chiavenato, 2007).

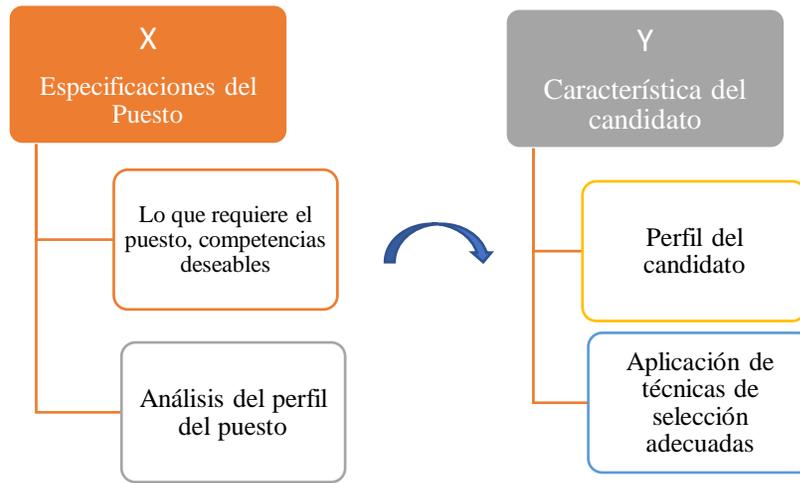
### ***1.5 Proceso de Selección de Personal***

Según Chiavenato (2009), el proceso de selección de personal se basa en un método de comparación de dos variables, la variable independiente “x” sería el perfil del puesto a cubrir incluido sus habilidades o competencias requeridas y la variable dependiente “y” serían los perfiles de los aspirantes a ocupar el cargo, para el cual se deberán aplicar adecuadas técnicas de selección que ayuden a filtrar los perfiles más idóneos para el cargo. Cuando estas variables están lo suficientemente relacionadas se ocupa la vacante, al contrario, deberá reformularse el proceso de reclutamiento y selección a aplicar.

Como se muestra en la Figura 2 la comparación de las especificaciones del puesto en relación con las características del candidato es lo que se denomina de manera resumida o general un proceso de selección.

## Figura 2

*Resumen proceso de selección de personal*



*Fuente:* Gestión del Talento Humano I. Chiavenato (2009).

Después del proceso comparativo, puede darse el caso que algunos candidatos reúnan las condiciones necesarias para que sean considerados para el puesto, por tanto la decisión final recae del órgano solicitante del puesto, quienes pueden ser los gerentes, jefes departamentales, y la gestión staff del área de recursos humanos, se limita a encontrar los mejores perfiles de candidatos disponibles (Chiavenato, 2007).

### 1.5.1 Técnicas de selección.

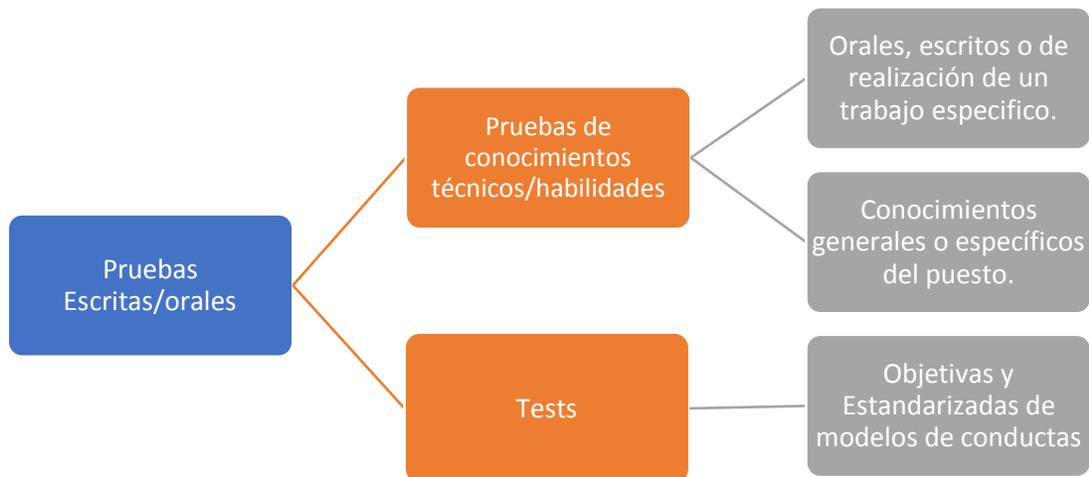
Se debe escoger la técnica y herramientas de selección más adecuada, para cada proceso de selección, dependiendo del perfil de la vacante y del número de candidatos a

seleccionar. Las técnicas de selección brindan información sobre el puesto a seleccionar y analizar el ajuste del candidato al puesto disponible, a través de la aplicación de pruebas de aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los futuros empleados potenciales (Durán & Criado, 2018).

Existen muchas técnicas de selección en la Figura 3 se nombran las más utilizadas:

### Figura 3

*Resumen de técnicas de selección de personal*



*Fuente:* Fundamentos de Recursos Humanos María del Calle Duran (2018).

En la Figura 4 se muestran los test o pruebas psicológicas más utilizadas.

Como segundo método tenemos las entrevistas de selección, que es el más subjetivo y tiene limitaciones para su ejecución se debe escoger el espacio adecuado alejado del ruido, barreras y distorsiones.

Según Chiavenato Idalberto (2009), las etapas que involucra el proceso de entrevista son:

**Figura 4**

*Etapas de la Entrevista de personal.*



*Fuente:* Gestión del Talento Humano I. Chiavenato edición (2009).

Con las nuevas tendencias actuales y el manejo de técnicas de selección por competencias se busca a través de este tipo de métodos detectar las competencias conductuales que más se acercan al perfil de la vacante (Louffat, 2018)

## ***1.6 Evaluación de Desempeño***

### **1.6.1 Historia y teorías**

Al hablar de evaluación de desempeño, podemos remontarnos a China en 221-265 a.c., con la figura del “valorador imperial”, quienes eran encargados de evaluar la eficiencia en sus labores de los miembros de la corte de la Dinastía Wei; en Grecia, Pitágoras evaluaba a sus alumnos a través de un sistema de observaciones conductuales y de rasgos físicos, en el siglo XVI San Ignacio de Loyola evaluaba a los miembros de la Compañía de Jesús a través de un sistema de combinación de informes y notas de las actividades que realizaban, incluyendo autoevaluación de los mismos miembros y evaluación de los jesuitas considerados supervisores de los miembros de la Compañía (Padilla, 2021).

A partir del siglo XVIII, la oficina Federal del Servicio Civil de los Estados Unidos utilizó la primera escala de calificaciones de eficiencia y de rasgos conductuales utilizada en los oficiales de servicio en la primera guerra mundial, esta escala contenía anclajes numéricos y verbales que permitían mejorar la precisión de las calificaciones obtenidas, esto significó un gran paso significativo, a pesar de esto, las escalas no estaban correctamente definidas dado a que permitían interpretaciones subjetivas por parte de los evaluadores (Pulakos, Muelleer-Hanson y Arad, 2019).

En el siglo XX, con las teorías contenidas en los principios de la Administración científica de Frederick Taylor, el cual señalan la productividad como la medida de especialización del trabajo, para lo cual realizaba el levantamiento de información que contenía registros de medición de productividad de los trabajadores en sus puestos de

trabajo midiendo la eficiencia de sus actividades y buscando la optimización de los recursos materiales y económicos de las industrias (Rahman, 2012).

Al hablar de las teorías de motivación del trabajo que influyen en el desempeño de los trabajadores podemos iniciar con la de Abraham Maslow de la escuela humanista y su pirámide de necesidades humanas propuesta en los años 1950, el cual describía cinco necesidades jerárquicas que pueden ser aplicadas a la organización las cuales deben procurarse ser satisfechas todos sus niveles (Jerome, 2013).

En la figura 5 se muestra la pirámide de las necesidades de Maslow.

**Figura 5**

*Pirámide de necesidades de Maslow*



**Fuente:** Artículo de aplicación de las teorías de A. Maslow N. Jerome (2013).

Necesidades Fisiológicas: Son también consideradas necesidades biológicas y son las necesidades más relevantes como el agua, oxígeno, alimento.

Necesidad de seguridad: Cuando las necesidades biológicas son satisfechas, inclusive las que se derivan del aspecto social y mental, aparecen la necesidad de seguridad se activa que se deriva de una estabilidad financiera y laboral.

Necesidad de Afiliación: Tiene relación a recibir y dar afecto, amor, que genera en un sentido de pertenencia de la persona con el entorno que les rodea.

Necesidad de Reconocimiento: Cuando las tres necesidades anteriores son satisfechas, esta necesidad se vuelve imperativa, el ser humano requiere del respeto y el reconocimiento de los demás para aumentar su nivel de autoconfianza.

Necesidad de auto realización: Aparece cuando todas las demás necesidades han sido cubiertas, y tiene relación con la actividad o cualidad con que nace la persona y es utilizada para el desarrollo de alguna actividad profesional, sea en las artes, negocios, educación, el ser humano busca siempre perfeccionar sus destrezas en búsqueda de mejorar su desempeño de manera continua.

Otras teorías importantes de motivación de trabajo son las desarrolladas por autores como Edwin Locke y Gary Latham en los años 1990, la cual se denominaba la “teoría de fijación de metas”, el establecimiento de las metas sobre el rendimiento de los trabajadores ha demostrado en más de 35 años de estudio, que mientras las metas sean más difíciles y específicas conducen a un mayor rendimiento laboral en comparación con metas vagas o de difícil interpretación, es decir los trabajadores para el cumplimiento de estas metas, se ven obligados a recurrir a todas sus habilidades y es probable que recurran a estrategias innovadoras que permiten mejorar su productividad en la organización (Buchner, 2007).

Locke y Latham describen cinco variables moderadoras que pueden afectar el desempeño de los trabajadores orientados al cumplimiento de metas que son: compromiso, importancia de la meta a cumplir, autoeficacia, retroalimentación y complejidad; estas variables pueden afectar el nivel de confianza que posea el trabajador para el cumplimiento de metas desafiantes, es importante que se combinen el cumplimiento de las metas con la retroalimentación de su ejecución para asegurar un mayor desempeño laboral (Buchner, 2007).

### **1.6.2 Importancia de la Evaluación de Desempeño.**

Hoy en día el capital humano en cualquier organización debe contar con un adecuado sistema de evaluación de desempeño que permita a los Gerentes, Jefes de Departamento o Responsables de área, medir el aporte de conocimientos y competencias entregados por cada trabajador/a y de qué manera esto es fundamental para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales (Werther & Davis, 2008).

Según Robles (2009), la evaluación de desempeño brindó oportunidades a la organización de mejorar sus políticas de compensaciones, desarrollo organizacional que permita la promoción de los trabajadores mejores capacitados, detectar brechas de capacitación, e inclusive factores personales que afectan al trabajador y no le permiten desarrollarse de la mejor manera en su puesto de trabajo.

La evaluación de desempeño no debe fluir en una sola dirección, es decir desde el criterio percepción del jefe inmediato a su trabajador, sino más bien debe el evaluado conocer los parámetros de la evaluación y los aspectos técnicos, conductuales que debe

mejorar, pues lo que se quiere conseguir es desarrollar el potencial de los trabajadores y de esta manera se incremente la productividad en la organización (Robles, 2009).

### ***Objetivos de la Evaluación de Desempeño.***

Según Chiavenato(2009), dentro de los objetivos de la Evaluación de Desempeño podemos mencionar los siguientes:

Facilitar políticas de desarrollo de los recursos humanos de la organización, como un sistema integral que permita promociones, fortalecimiento de habilidades y competencias de los trabajadores.

Posicionar al área de recursos humanos como aliado estratégico de la organización que va un paso más allá del ámbito de administración de unos pocos subsistemas, sino más bien permite que existan relaciones entre jefes y subordinados más armónicas, construyendo verdaderos equipos de trabajo.

Permite innovar nuevos indicadores y criterios de medición que permitan disminuir la subjetividad al momento de ejecutar la evaluación, lo ideal es que estos indicadores sean de conocimiento del evaluado antes de ser evaluado para evitar que existan inconformidad en los resultados de esta.

### **1.6.3 Métodos de Evaluación del Desempeño.**

Existen diferentes métodos de aplicación de evaluación de desempeño, algunos aplican técnicas tradicionales otros han ido modernizando procedimientos adaptados a las necesidades de cada organización (Espinosa , Morocho & Jacome, 2022).

A continuación, en la figura 6 se nombra los diferentes métodos empleados para ejecutar un proceso de evaluación de desempeño, en las organizaciones.

### Figura 6

*Resumen métodos empleados de evaluación de desempeño*



*Fuente:* Programa de Capacitación en Gestión de Talento Humano MDT

El método de características permite evaluar hasta que nivel el trabajador cumple con los requisitos que se necesitan para para el puesto.

**Escalas Gráficas:** Medición del trabajador por medio de una escala de características.

**Escalas Mixtas:** Similar a la de escalas gráficas, se incluyen parámetros como mejor que, igual que o peor que.

**Distribución Forzada:** Exige que el evaluador basado en escritos especialmente diseñados considere si el rendimiento del trabajador fue o no exitoso.

**Formas Narrativas:** Requiere que el evaluador escriba un ensayo sobre el desempeño del trabajador.

**El método de comportamientos** permite distinguir de manera puntual que acciones el trabajador debe mostrar y cuáles no.

**Incidente Crítico:** Por medio de un suceso poco usual se evalúa el mejor o peor desempeño que haya tenido el trabajador.

**Lista de revisión de conductas:** El evaluador corrobora afirmaciones del trabajador, por medio de una lista de consideración de características o conducta deseable del trabajador.

**Escala de comportamiento BARS:** A través de una serie de escalas verticales se evalúa cada dimensión del comportamiento del trabajador.

**Escala de comportamiento BOS:** Mide la frecuencia observada de cada conducta mostrada por el trabajador.

**El método de resultados:** Mide los logros del trabajador en referencia al trabajo que ejecuta en la organización.

**Mediciones de la productividad:** Alinean al trabajador con el cumplimiento de metas organizacionales.

**Gestión a través de metas:** Mide el desempeño a base del cumplimiento de objetivos que han sido acordados previamente entre el trabajador y el jefe inmediato.

**Otros métodos de evaluación:** Utiliza varias fuentes para realizar una valoración de competencias, es decir se recoge mediciones del jefe inmediato, colaboradores, pares, clientes externos o internos, etc.

**Metodología 360 grados:** Es una herramienta de evaluación altamente efectiva permite que el empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, subordinados, clientes, proveedores y el mismo (autoevaluación).

**Metodología 180 grados:** Es una evaluación intermedia de los 360 grados, permite la evaluación del empleado de su jefe inmediato, sus pares y en ocasiones de los clientes, se diferencia en el que no incluye la evaluación de sus subordinados.

**Metodología 90 grados:** En este caso, es el jefe inmediato el que realiza la evaluación de competencias, y brinda la retroalimentación respectiva.

**Metodología 270 grados:** Permite que los subordinados opinen sobre la gestión de su superior directo. Ayuda a los líderes a mejorar sus procesos, y estrechar distancias con sus subordinados.

#### **1.6.4 Proceso de Evaluación de Desempeño.**

Independientemente del tipo de organización, se puede establecer de 3 fases para la implementación de un sistema de evaluación de desempeño (Gil, Junca, Mendez & Meneses, 2011).

**Planificación y Diseño:** Establecimiento de los indicadores, metas que debe cumplir el trabajador para cumplir con los objetivos de la institución se establecen indicadores de éxito, definir el enfoque y el método a seleccionar de evaluación de desempeño que actores intervendrán en ella, todo el proceso preparatorio anterior a su implementación o ejecución.

Según Espinosa Escobar et al., (2022), se debe establecer los siguientes parámetros previo a realizar un proceso de evaluación de desempeño:

Establecer la política de evaluación.

Definir el instrumento y el método de evaluación a utilizar.

Establecer el procedimiento que incluirá el cronograma, el período, los actores que intervendrán, los indicadores, etc.

Los indicadores de gestión a establecer pueden ser cuantitativos o cualitativos, los primeros miden el cumplimiento de metas, KPI's, se define los rangos de cumplimientos mínimos y máximos. Los cualitativos, miden el cumplimiento de las competencias funcionales y conductuales, que serian las destrezas y habilidades técnicas que debe poseer el empleado para el cumplimiento de sus funciones y el

desarrollo de las habilidades blandas que emplea como características personales que posee y demuestra al momento de ejecutar una actividad (Chiavenato, 2009).

**Ejecución o Implementación:** Al establecer un proceso robusto de planificación, la fase de ejecución permite el accionar del proceso en donde se pone a prueba toda lo logística diseñada o los sistemas implementados, levantando el registro de las evaluaciones y sus resultados (Espinosa et al., 2022).

**Retroalimentación:** Se procede a analizar los resultados, los cuales sirven para tomar decisiones en la organización, implementando planes de mejoras a sus procesos, redefiniendo metas, y objetivos, estableciendo planes de fortalecimiento de competencias del trabajador a través del sistema de capacitación (Espinosa et al., 2022).

**Figura 7**

*Resumen proceso de Evaluación de Desempeño*



*Fuente:* Programa de Capacitación en Gestión de Talento Humano MDT (2022)

### ***1.7 Marco Conceptual***

Planificación de los Recursos Humanos: Es un proceso integrado en la planificación estratégica de la empresa, que permitirá a la misma, disponer de las personas necesarias con las competencias exigidas, que consigan el cumplimiento de los objetivos empresariales en el plazo establecido (Varios, 2013).

Reclutamiento: Según Wayne (2010), en la definición señaló como objetivo captar a los candidatos en que reúnen el perfil en las cantidades suficientes que aseguren que se puedan cubrir de manera suficiente los cargos convocados.

Selección de Personal tiene como objetivo encontrar el candidato idóneo para un puesto de trabajo determinado, considerando las necesidades de la empresa y del trabajador (Varios, 2013).

Reclutamiento y selección con enfoque de género: Debido a que el reclutamiento y selección es el proceso de gestionar personas, al incluir el enfoque de género, la empresa asegura la igualdad de participación de mujeres eliminado toda forma de discriminación y ampliando sus recursos disponibles aprovechando las capacidades y habilidades de las personas mas allá de los estereotipos (Guerra, Campino & Donaire, 2020).

Evaluación del factor experiencia en procesos de selección de personal: Se relaciona con las habilidades y capacidades adquiridas por el individuo en entornos organizacionales y laborales previos; la mayoría de veces esa experiencia no tiene relación con la formación profesional del trabajador, el conocimiento adquirido de manera empírica no afecta de manera negativa productividad de la empresa, sin

embargo sin estudios que avalen la profesionalización del trabajador, puede afectar a procesos futuros de promoción en la organización (Cardona et al., 2007).

Evaluación del factor edad en los procesos de selección de personal: Las brechas generacionales existen, cada día con la revolución de las tecnologías de la información, personas de la generación “x” (nacidos entre 1965 y 1981), y generación “y” (nacidos entre 1981 y 1997), encuentran reducido su mercado laboral, dado a que las empresas realizan prácticas discriminatorias(Carrera, 2022).

Evaluación de Desempeño: Proceso que permite evaluar las capacidades y competencias del trabajador, así como también el cumplimiento de las metas institucionales, de esta manera permite ofrecer a los mejores trabajadores una serie de beneficios y recompensas, que permitan mejor desarrollo en lo profesional y laboral (Massiel & Diaz, 2009).

## Capítulo 2 Marco Referencial

### *2.1 Estudios Internacionales:*

#### **2.1.1 Selección con enfoque de género y su relación con el desempeño.**

Cuando se habla del desarrollo cultural, económico social y político de la sociedad en los diferentes países, de manera obligatoria se tiene que hablar de la igualdad de género. La desigualdad es sin duda el hecho universal de la humanidad que más ha afectado a nuestra evolución. Por ello, la lucha por la igualdad se ha configurado como motor de cambio de las sociedades (Guerra et al., 2020).

La Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer de las Naciones Unidas adoptada en 1979 (CEDAW), es la principal fuente normativa internacional en materia de igualdad de género. Según Guerra et al. (2020)“en materia laboral, establece principios vinculantes para la igualdad de participación y de derechos de las mujeres en el empleo e impone a los Estados la obligación de promover la incorporación de las mujeres al mundo laboral” (p. 32).

En Chile, la participación laboral femenina representa un 49%, frente a un 71% de hombres, muy por debajo de participación laboral de las mujeres en los países desarrollados de la OCDE, en torno al 61%, e incluso de América Latina que bordea el 55% (Guerra et al., 2020). Según Todaro et al. (2002), “a pesar de todas las resistencias que persisten, las mujeres son, en promedio, mejor evaluadas que los hombres en su desempeño laboral” (p. 26), esto se puede deber a múltiples variables que crean ventajas en habilidades propias de cada género.

### **2.1.2 Experiencia laboral en los procesos de reclutamiento y su relación con el desempeño.**

Un estudio desarrollado por Hutasoit et al. (2022) en Indonesia, demostró a través de la aplicación de entrevistas y cuestionarios a 50 empleados del Registro Civil que la variable experiencia en los procesos de reclutamiento y selección tienen incidencia positiva en el desempeño laboral de la organización, el desarrollo de habilidades y destrezas adquiridas con la experiencia previa favorece la ejecución del trabajo de manera satisfactoria.

Según estudio de Sunitha, Sai Kumari, Karthika, Kasirajan, y Lakshana (2021) en la empresa BIX IT; Academy en la India demostró que existe una fuerte percepción entre los trabajadores que la variable experiencia presente al momento de realizar los procesos de reclutamiento y selección de cargos gerenciales para la compañía, tiene una relación significativa de más del 80% con el desempeño de los mismos en la organización, es decir mientras mayor experiencia se percibe una mayor productividad gerencial.

### **2.1.3 Factor edad relacionado a la selección de personal y su influencia con el desempeño.**

Conforme un estudio desarrollado por Petery, Wee, Dunlop y Parker (2020) en Estados Unidos en donde se encuestaron a 257 residentes de diferentes edades e ingresos económicos para consultarles sobre las afirmaciones que se perciben como realidad en relación a los estereotipos de la edad y la productividad laboral los resultados proporcionaron evidencia de que muchos estereotipos comunes de los trabajadores relacionados con la edad, también están asociados con indicadores

estereotípicos de buenas o malas expectativas en el desempeño laboral. Es decir, en medida en que la edad de un trabajador active estereotipos negativos de desempeño, las oportunidades que se le brinden a ese trabajador pueden verse reducidas, los casos más comunes de evidenciar este factor se encuentran en el desarrollo de procesos de reclutamiento y selección de personal.

De igual manera Carlsson y Eriksson (2019), demostró mediante un experimento de campo en Suecia que consistía en enviar 6000 currículos ficticios a empleadores suecos como posibles postulantes a las diferentes vacantes de puestos de trabajo de complejidad baja y media; los aplicantes estaban en los rangos de edad entre 35 a 70 años. El estudio demostró que la tasa de devolución de llamada comienza a caer sustancialmente para los trabajadores alrededor de los 40 años y se vuelve muy baja para los trabajadores cercanos a edad de jubilación.

Dada la creciente coexistencia de múltiples generaciones en el lugar de trabajo es imperativo entender como las organizaciones puedan aprovechar los beneficios y expandirlos a través de cinco prácticas organizacionales de gestión de recursos humanos y ciencia organizacional como son: programa de mentores, tutoría entre pares, toma de decisiones participativa, garantía de seguridad laboral, capacitación para contrarrestar estereotipos relacionados con la edad. El potenciar esta fuerza de trabajo permitirá la creación de políticas innovadores que ayudará a disminuir prácticas discriminatorias en relación a este factor (Wang y Fang, 2020).

## ***2.2 Estudios Nacionales.***

De conformidad con el plan estratégico institucional de la Coordinación Zonal 8, institución pública que se encarga del levantamiento de información para la generación de estadísticas oportunas para la toma de decisiones a nivel nacional, enmarca sus ejes de acción a los objetivos contenido en al Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025, el cual está alineado con las políticas gubernamentales aprobado por el Consejo Nacional de Planificación en sesión del 20 de septiembre de 2021, mediante Resolución No. CPN-002-2021 y con Registro Oficial cuarto suplemento Nro. 544 de 23 de septiembre de 2021; y, el marco de los objetivos y líneas estratégicas del “Programa Nacional de Estadística 2021-2025, aprobado por el Consejo Nacional de Estadística y Censos.

La Coordinación Zonal 8 requiere contratar personal mediante contratos sin relación de dependencia que contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales, debido a la magnitud de las actividades a realizar, el personal permanente de la institución no alcanza a cubrir con las actividades derivadas de los diferentes proyectos de encuestas en los diversos sectores de investigación dentro de las zonas que conforma la Coordinación Zonal 8 y que comprenden las provincias de Bolívar, Santo Domingo de los Tsáchilas, Los Ríos, Guayas, Manabí, Santa Elena y Galápagos.

En ese sentido, es necesario que cuente con el personal necesario mediante la modalidad de contrato civiles de servicios profesionales o contratos técnicos especializados, por el tipo y especificidad de las actividades que deberán realizar entre otras se encargará de ejecutar el levantamiento de información, revisar y codificar los

formularios de las operaciones estadísticas que han sido diligenciados, verificando que estén correctamente llenos (que la información sea completa, coherente y sin errores) cumpliendo con las instrucciones y metodología utilizada, esto en función de procesar la información de calidad.

### **2.2.1 Marco Legal:**

La Constitución de la República del Ecuador de 2008 señala que es obligación fundamental del Estado programar el desarrollo nacional, combatir la pobreza, fomentar el desarrollo sustentable y repartir de manera equitativa los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir. En el Título VI Régimen de Desarrollo, Capítulo Segundo, Art. 280 se establece al “Plan Nacional de Desarrollo como el instrumento obligatorio sobre el cual se desarrollan las políticas, programas y proyectos públicos y se establece la importancia para la asignación y programación presupuestaria”.

De igual manera en el Art. 293 se determina la “obligatoriedad de establecer y orientar las acciones presupuestarias sujetas al Plan Nacional de Desarrollo, ya sea en instancias locales, regionales o nacionales”.

El artículo 34 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, manifiesta: “El Plan Nacional de Desarrollo es la más alta directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública y todos los instrumentos, dentro del ámbito definido en este código (...).

Las acciones, programas y proyectos públicos, el endeudamiento público, la cooperación internacional, la programación, formulación, aprobación y ejecución del

Presupuesto General del Estado todos son partes de este Plan y los presupuestos de la banca pública, las empresas públicas de nivel nacional y la seguridad social (...)"

La Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa en su Art. 30.- menciona que los planes institucionales, será liderada por la Coordinación General de Planificación de cada entidad, o quien haga sus veces, en coordinación con sus unidades desconcentradas, y deberá contar con la asistencia técnico – metodológica del ente rector de la planificación nacional".

Mediante Decreto Ejecutivo No. 77 publicado en Registro Oficial N° 81 de 16 de septiembre de 2013, se establece “que es necesario para el país fortalecer a la Coordinación Zonal 8, a fin de que cumpla su rol estratégico en la formulación y determinación de políticas, planes, programas y proyectos en el ámbito de la regulación, gestión y certificación de la producción de la información estadística nacional, con el fin de asegurar su calidad, disponibilidad y actualización oportuna, que sirvan para una mejor toma de decisiones que coadyuven al diseño, implementación y evaluación del Plan Nacional de Desarrollo”.

La Ley Orgánica del Servicio Publico en su Art. 54 indica la estructura de conformación de desarrollo del talento humano en ese sector, el cual estará conformado por los siguientes subsistemas: planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación de desempeño.

En su Art. 63 menciona acerca del subsistema de selección de personal que lo define como el grupo de métodos, normas o procesos que busca evaluar al mejor candidato sin discriminación de género, raza, o cultura.

Conforme el art. 148 del Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público menciona en referencia a la contratación de contratos civiles que la máxima autoridad puede suscribir contratos profesionales, siempre y cuando la institución cuente con los recursos suficientes, que el personal a contratar reúne los requisitos necesarios de instrucción y experiencia, además que la UATH justifique que las actividades que desarrollaría el personal son diferenciables del personal que labora en la entidad.

Según el art. 176 de la misma norma, establece en el capítulo V del subsistema de reclutamiento y selección de personal como el proceso técnico mediante el cual se define y se selecciona a la o el aspirante idóneo, que cumpla con las condiciones establecidos para el desempeño de un puesto en el servicio público (...).

### **2.2.2 Diagnostico Institucional:**

Conforme estatuto organizacional por procesos se establecen los siguientes direccionamientos institucionales de la institución objeto de estudio:

Gobernantes. – Encargado de establecer los direccionamientos estratégicos y políticas para la dirección y control del Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Sustantivos. – Se encarga de proveer de los servicios y productos que se ofrece a sus clientes y/o usuarios, los mismos que se enfocan a cumplir la misión de la Coordinación Zonal 8

Adjetivos. – Procesos de apoyo, se clasifican en procesos adjetivos de asesoría y de apoyo.

Desconcentrados. – Permiten gestionar procesos y recursos de forma descentralizada.

En la figura 8 se muestra la cadena de valor que posee la institución de conformidad a su estatuto organizacional.

**Figura 8**

*Procesos sustantivos Coordinación Zonal 8*



**Fuente:** Estatuto Orgánico Coordinación Zonal 8

A continuación, en la figura 9 se presenta la estructura organizacional de la Coordinación Zonal.

**Figura 9**

*Estructura Organizacional Coordinación Zonal 8*



**Fuente:** Estatuto Orgánico Coordinación Zonal 8

La Unidad Administrativa Financiera de la Coordinación Zonal 8 es la encargada de ejecutar los productos de los procesos financieros, administrativos y de recursos humanos.

En la tabla No.3 se describen los productos que son ejecutados en recursos humanos:

**Tabla 3***Resumen de los productos ejecutados en el proceso Recursos Humanos CZ8*

| <b>Subsistema</b>                                 | <b>Descripción del Producto</b>   | <b>Número de Personas encargados de la ejecución del subsistema</b> |
|---|---|---|
| Planificación de Talento Humano                   | Levantamiento de la matriz diagnóstico, acta de validación de productos, plantillas de actividades por unidades | 1   |
| Selección de personal ocasional y nombramiento    | Ejecución de procesos de selección personal ocasional y nombramiento  | 1   |
| Selección de personal civil                       | Ejecución de procesos de selección de personal civil  | 3   |
| Manejo Técnico y Administrativo de Talento Humano | Informes de movimientos de personal, vacaciones, liquidación de personal cesante, proceso de jubilaciones.      | 2   |
| Evaluación de Desempeño                           | Planificación, ejecución, seguimiento y plan de mejoras a los resultados de evaluación de desempeño             | 1   |

*Nota:* Información obtenida del Estatuto Orgánico CZ8 INEC

La cantidad de personas encargadas de ejecutar la selección de personal civil es el triple de la empleada en los demás subsistemas de selección de recursos humanos de la Coordinación Zonal 8, esto se debe a que la cantidad de personas a contratarse es mucho mayor, como referencia podemos señalar que, en el 2022, se contrataron 236 personas en modalidad civil, frente a 56 personas del personal ocasional y nombramiento (Villafuerte Quiroz, 2023).

### **2.2.3 Análisis Situacional**

#### **A. Político.**

La Coordinación Zonal 8 es una entidad que tiene relación con otras instituciones productoras de estadística como las Agencias de las Naciones Unidas y otras pares alrededor del mundo.

La ley de estadística data del año 1976, las otras normativas existentes no son suficientes para consolidar una oficina nacional de estadística óptima que satisfaga la demanda de información nacional e internacional, garantizando que la Coordinación Zonal 8 goce de autonomía y se adapte a la realidad actual.

Como medida para solventar esta necesidad, se ha planteado desarrollar el anteproyecto de la Ley de Estadística, generación de estándares e implementación de los métodos de evaluación del marco de aseguramiento de la calidad, para lograrlo se necesitará de un esfuerzo conjunto y de un apoyo de los entes del Estado, sobretodo contar con la apertura de la Asamblea Nacional para formalizar y afianzar este nuevo proyecto de Ley.

## **B. Económico.**

Desde el año 2014, el país se ha venido realizando recortes continuos presupuestarios a las diferentes entidades públicas en la que se incluye la Coordinación Zonal 8. En el año 2022 con los recursos financieros disponibles, se publicaron 29 operaciones estadísticas, y del 2023 al 2025 se planifica agregar 6 operaciones estadísticas adicionales conforme calendario estadístico programado. Es importante aclarar que las fuentes tradicionales de financiamiento tienen su origen en los gastos corriente y de inversión presentes en el presupuesto asignado a la institución.

Existe en la actualidad un déficit de personal, por lo que se destaca la necesidad de suplir esa necesidad, ya que al ser una entidad de servicio su mayor fortaleza radica en la especialización y compromiso de su recurso humano para lograr llevar a cabo los proyectos de operaciones estadísticas importantes para la toma de decisiones.

## **C. Social.**

La Coordinación Zonal 8, en su accionar produce información estadística a diversos niveles, e interactúa con las entidades del Sistema Estadístico Nacional, atendiendo necesidades de información, que de manera directa o indirecta influyen en el accionar de la toma de decisiones de política pública.

Acorde a la política inclusiva la información producida por la institución toma en cuenta las necesidades sociales, incluyendo en los instrumentos de recolección parámetros para la identificación de género, etaria, étnico cultural y de grupos

prioritarios, dando un sentido humano y social a la producción de información, permitiendo evidenciar realidades que afectan el país y a su entorno social.

Las investigaciones estadísticas de la Coordinación Zonal 8, evidencia la problemática social del país en las siguientes áreas: pobreza, trabajo, salud, migración, población, ingresos y consumo, protección social, condiciones de vida y problemas sociales.

#### **D. Tecnológico.**

A consecuencia de la revolución tecnológica que se vive actualmente, la Coordinación Zonal 8 aporta de dos maneras a esta dinámica: Primero generando estadísticas relacionadas con ciencia y tecnología, para conocer de primera mano los principales indicadores relacionados con la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación del país, además de presentar estadísticas sobre Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), obtenidos de las empresas de los sectores de manufactura, minería, comercio y servicios, a partir de las Encuestas Industriales.

En segundo lugar, busca estar a la vanguardia de los retos tecnológicos, realizando innovaciones tecnológicas de las que podemos mencionar las siguientes:

Uso del BIG DATA, para mejorar la consistencia y oportunidad de la información estadística generada.

Tecnología móvil utilizada para el levantamiento de información en campo.

Generación de aplicativos internos utilizados para recolectar información con validaciones que permiten la integración a las bases de datos, optimizando recursos y mejorando la calidad de información.

Utilizar visualizadores Tableau Power Bi, para presentación de resultados de una forma mas amigable a los usuarios de información internos y externos.

Utilización de software estadístico para el procesamiento de la información.

### **E. Cultural.**

La institución tiene una visión global y busca identificar la diversidad que existe dentro del país, desde dos perspectivas, la primera con un enfoque organizacional diverso e inclusivo y la segunda reflejando en los resultados de sus estudios y en las metodologías variables de identificación y socioculturales, para lo cual dentro de las buenas prácticas manejadas por la institución se toma en cuenta las siguientes:

Tener un ambiente laboral con inclusión, tanto en temas de género como interculturales.

Prevenir la violencia e inequidad de género.

Generar programas y eventos que permitan identificar y reducir brechas de género, generacionales, étnico-culturales, sociales y económicas, dentro de su personal.

Generar indicadores para la elección de la muestra donde se tomen en consideración parámetros de género, generacionales, étnico-culturales, sociales y

económicos, con el fin de tener estudios estadísticos que contemplen las características sociodemográficas presentes en el país.

Para las operaciones estadísticas que lo requieren, se hace una consulta a usuarios y se hace reuniones con grupos étnicos, de género y sociales con el fin de tomar en cuenta temas de auto identificación en los instrumentos de recolección y en las metodologías para la generación de estadísticas.

Participación, retroalimentación y convenios con entidades nacionales e internacionales como CEPAL, ONU Mujeres, el Consejo Nacional para la Igualdad de Pueblos y Nacionalidades, entre otras, con el fin de abarcar temáticas inclusivas y tomar en cuenta todas las perspectivas de las partes interesadas.

#### **2.2.4 Mapa de actores**

La Coordinación Zonal 8 es una institución técnica de gran alcance, que insume, intercambia, produce y norma la generación información estadística a nivel nacional y con organismos internacionales e institutos pares a nivel mundial, fortaleciendo la producción estadística mediante cooperaciones técnicas y estando a la vanguardia de las metodologías y temáticas de interés, generando estadísticas de calidad.

A continuación, se puede visualizar el mapa de actores de la Coordinación Zonal 8

## Figura 10

### Mapa de Actores de la Coordinación Zonal 8



*Fuente:* Plan Estratégico Institucional 2022-2025

Uno de los más destacables entre los actores se encuentra el Consejo Nacional de Estadística, responsable del macroproceso, que estructura los procesos de definición y aprobación de directrices y políticas de la estadística a nivel nacional.

En la figura 11, se detallan los principales aspectos asociados a los diferentes actores en los que se puede mencionar los siguientes:

## Figura 11

### Aspectos de Actores de la Coordinación Zonal 8



*Fuente:* Plan Estratégico Institucional 2022-2025

Las competencias de la Coordinación Zonal 8 se enmarcan en la ley estadística, la estrategia que se mantiene es el fortalecimiento de la producción estadística tanto a nivel interno como a nivel del Sistema Estadístico Nacional.

**Provedores de Información:** Fuentes de información tanto de individuos, empresas, registros administrativos, hogares y las unidades de análisis que se requieran para las investigaciones a realizar, llegar al informante e insumir información por medio de fuentes primarias y secundarias, disminuyendo así la carga de respuesta.

**Usuarios de la Información:** Los usuarios de la información son de diversa índole, siendo: entidades públicas, empresas privadas, la academia, instancias del gobierno que toman decisiones de política pública, organismos internacionales, poder entregar información de calidad, oportuna y confiable, manteniendo parámetros y normas que validan el accionar de la producción estadística.

Sistema Estadístico Nacional: está conformado por todas las entidades del estado que promuevan actividades con fines estadísticos.

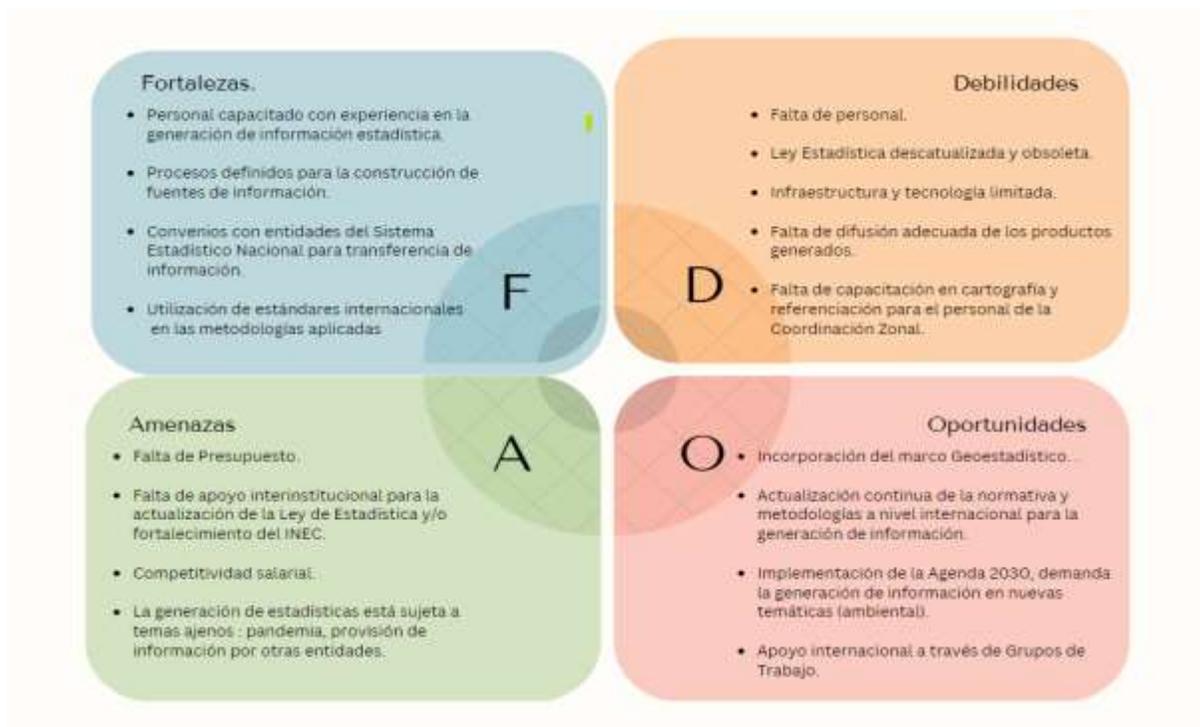
Posibles sustitutos: Para la inserción de una operación estadística en el país existe un protocolo y se basa en el principio del código de buenas prácticas estadísticas de evitar duplicidad de esfuerzos, con el fin de fortalecer las operaciones existentes o generar nuevas acorde a las necesidades del país.

### 2.2.5 Análisis FODA

A continuación, en la Figura 12, se analiza las fortalezas oportunidades, debilidades identificadas en la Coordinación Zonal 8.

**Figura 12**

*Análisis FODA de la Coordinación Zonal 8*



*Fuente: Plan Estratégico Institucional 2022-2025*

## 2.2.6 Objetivos Estratégicos Institucionales

### i. Alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025

Los objetivos de la Coordinación Zonal 8, se relacionan a los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo denominado “Plan de creación de oportunidades 2021-2025”, que es el instrumento que traza la hoja de ruta del gobierno ecuatoriano para el establecimiento de políticas y metas alineados en cinco ejes fundamentales: Económico, Social, Seguridad Integral, Transición Ecológica e Institucional.

De conformidad a la naturaleza de los servicios que proporciona la Coordinación Zonal 8, se encuentra alineado al plan nacional de desarrollo de la siguiente manera:

### Figura 13

*Alineación PND 2021-2025 con la Coordinación Zonal 8*



*Fuente:* Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025

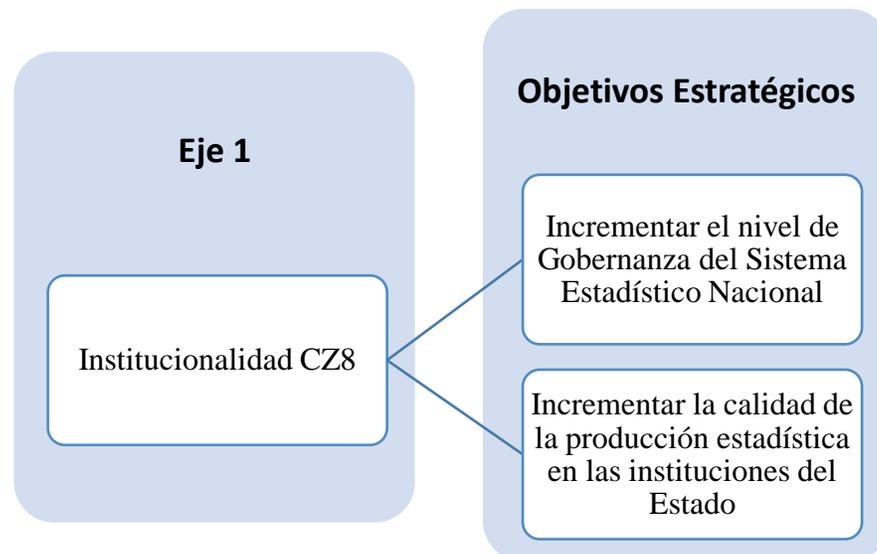
La Coordinación Zonal 8 desarrolla operaciones estadísticas en los siguientes ámbitos: estadísticas sociodemográficas y sociales, estadísticas económicas, ambiente y otras estadísticas que proporcionan información importante para el cumplimiento de los objetivos establecidos del Plan en mención.

## ii. Objetivos y Estrategias Institucionales

Para fortalecer los objetivos institucionales, la Coordinación Zonal 8, se direccionará a través de tres ejes técnicos amplios que marcarán el futuro inmediato y un cuarto eje relacionado con la gestión institucional.

**Figura 14**

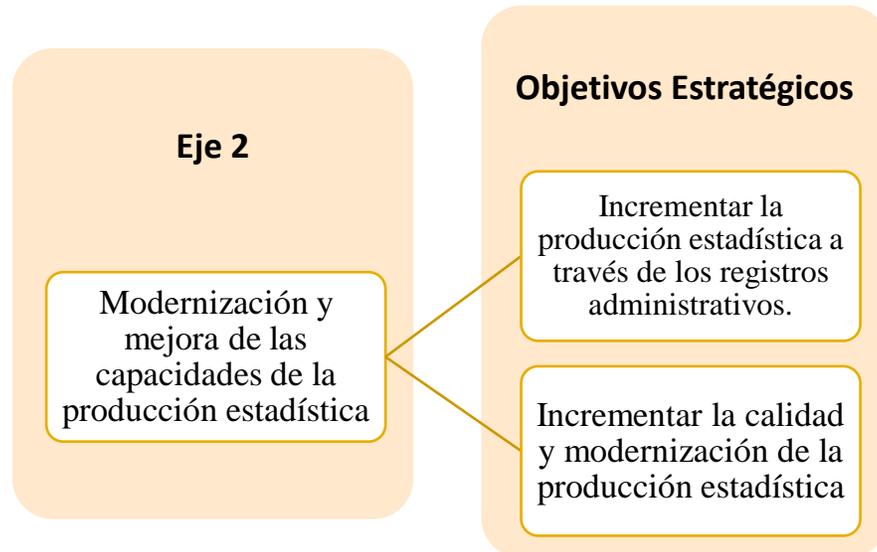
*Eje Institucional 1*



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025

**Figura 15**

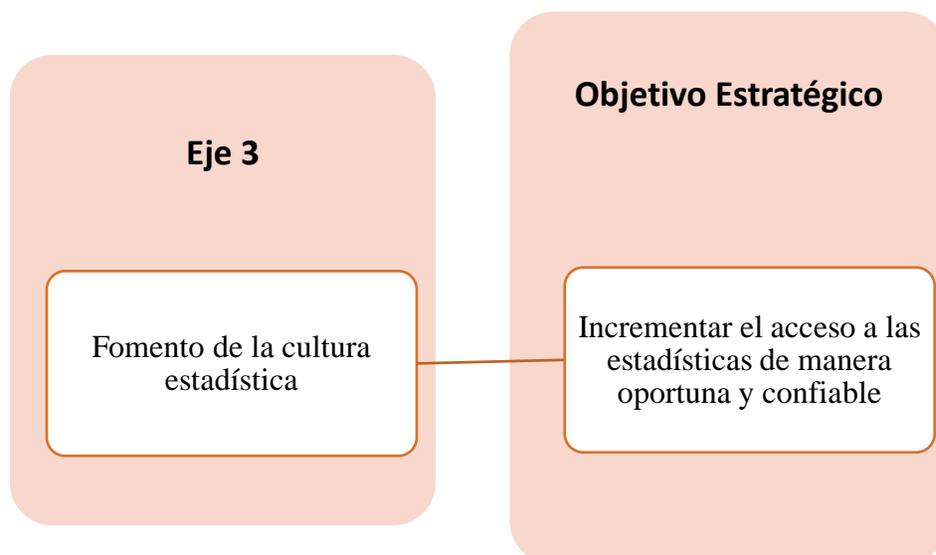
*Eje Institucional 2*



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025

**Figura 16**

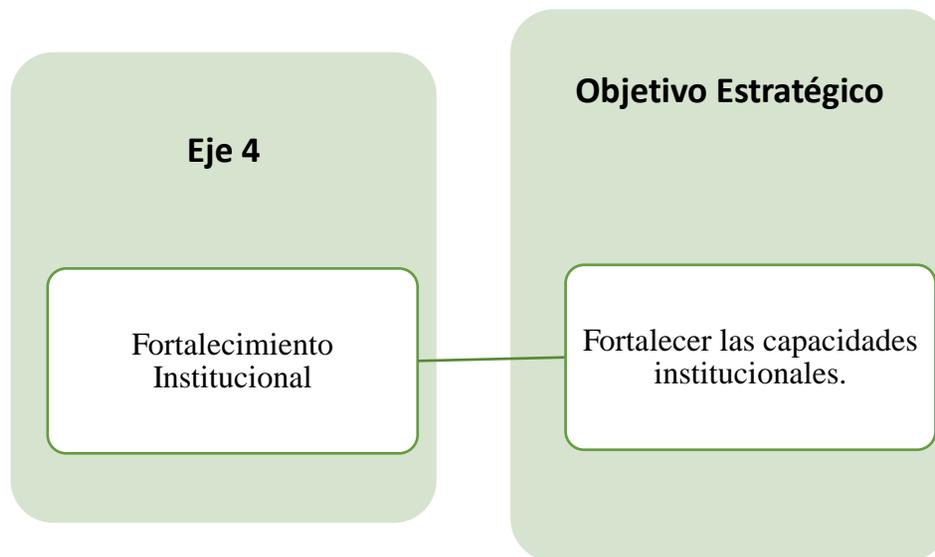
*Eje Institucional 3*



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025

## Figura 17

### *Eje Institucional 4*



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025

La Coordinación Zonal 8 ejecuta proyectos de levantamiento de información estadística en los que se puede obtener información de cifras importantes como empleo, índices de precios al consumidor, desarrollo infantil, entre otras. Todas estas cifras van acorde a fortalecer el modelo de producción estadístico que se alinea al Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025

Los recursos humanos que se emplean para llevar a cabo los operativos estadísticos son de mucha importancia; los mismos, deben poseer conocimientos, destrezas, y habilidades necesarias que permitan la obtención de información de diferentes fuentes cumpliendo una planificación que permita difundir los resultados para contribuir a la investigación y toma de decisiones en el país.

La Unidad Administrativa Financiera de la Coordinación Zonal 8 es la responsable de ejecutar el subsistema de selección del personal civil, por tanto, los criterios que se utilicen en el desarrollo de este proceso selectivo deben ser acorde a las necesidades de cada proyecto con el fin de que solamente el personal más idóneo, pueda ser elegido para realizar esta importante labor a beneficio del país.

De las teorías evaluadas y el diagnóstico de la institución detallado se procederá a realizar un análisis para comprobar si existe una relación de los factores de selección: género, edad y experiencia con el desempeño laboral del personal civil seleccionado, lo que permitirá levantar una propuesta de mejora al proceso de selección lo que conllevará a mejorar la eficiencia en los tiempos de ejecución empleados en la ejecución de este producto.

## Capítulo 3 Marco Metodológico

En el presente apartado se aborda la metodología empleada para el análisis de las variables independientes y dependientes objeto de estudio: género, edad, experiencia y desempeño; teniendo en consideración que se utilizará datos provenientes del personal civil de la Coordinación Zonal 8.

Se aplicará un enfoque epistemológico empírico analítico, método deductivo, análisis cuantitativo, con alcance descriptivo correlacional no experimental, de corte transversal.

Una vez obtenidos los resultados, se procederá a la interpretación de estos que dará respuesta al cumplimiento o no de las hipótesis planteadas.

### *3.1 Enfoque de la Investigación*

Cuando se refiere al enfoque en el proceso de investigación científica, nos referimos a la manera como se observa desde un determinado ángulo algún hecho o fenómeno; para luego abordar, plantear, construir y solucionar algún problema derivado de cualquier origen (Huamán, Treviños & Medina, 2022).

La investigación bajo el enfoque cuantitativo se sustenta en una epistemología positivista, dado a que rechaza todo nivel de subjetividad que no se relaciona a los hechos comprobables (Monje, 2011), es decir bajo este enfoque los fenómenos a medir deben ser cuantificables numéricamente para luego ser procesadas y analizadas estadísticamente con el fin de interpretar los resultados que contribuyan a explicar las causas, y predecir modelos que contribuya a la toma de decisiones (Sánchez , 2019).

Por consiguiente, el presente trabajo de investigación está basado en el análisis cuantitativo de las variables, dado a que es el más pertinente para mostrar el grado de relación que existe entre las variables de selección de género, edad y experiencia en relación con el desempeño del personal civil de la encuesta de empleo de la Coordinación Zonal 8, lo que permitirá comprobar las hipótesis planteadas.

### ***3.2 Método de Investigación***

Según Sánchez (2019), en el modelo cuantitativo utilizamos siempre el método deductivo que parte de premisas generales para llegar a conclusiones particulares que sería la hipótesis a falsar, para de esa manera comprobar su veracidad, en caso de que lograr ese objetivo permitirá el enriquecimiento del conocimiento , planteando soluciones a problemas tanto teóricos como prácticos.

### ***3.3 Alcance descriptivo correlacional***

Según Hernandez, Fernandez & Baptista (2014), el alcance descriptivo plantea el estudio de las variables para especificar de forma individual, sus propiedades, características, perfiles de trabajo sometidos a análisis, en tanto en el análisis correlacional a diferencia del descriptivo busca estudiar la asociación entre las variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

Por consiguiente, el presente trabajo investigativo desarrollará el análisis descriptivo de las variables estudiadas para mostrar de manera precisa los ángulos o dimensiones de la población objeto de estudio; adicionalmente mostrará el estudio correlacional de las mismas que permitirá conocer el grado de relación entre ellas.

### ***3.4 Tipo de Investigación***

La investigación tendrá corte transversal, es decir presenta el estudio dentro de un período de tiempo establecido; su finalidad es realizar la descripción de las variables y analizar su relación en un momento dado (Hernandez et al., 2014).

### ***3.5 Diseño de Investigación***

El diseño tiene como finalidad determinar la forma en que se llevará a cabo la verificación del problema, estableciendo el criterio que se utilizará para su comprobación, el sistema y la estrategia general a utilizar (Monje Álvarez, 2011). En el diseño no experimental que es el que se utilizará para la presente investigación, no se realizará alteración a las variables objeto de estudio, por consiguiente, se estudiarán de manera innata para seguidamente realizar el proceso de análisis pertinente.

### ***3.6 Población o Muestra***

Se analizará la población del personal contratado en la encuesta de empleo durante el período de estudio, en sus diferentes cargos: encuestador, supervisor, y crítico revisor.

### ***3.7 Instrumento***

Se utilizará data secundaria correspondiente a la matriz de indicadores de desempeño del personal civil de la encuesta de empleo de la CZ8, correspondiente al año 2022; en conjunto con la matriz de selección donde consta los datos demográficos de la población en estudio.

Para consolidar la matriz final que agrupa las variables objeto de estudio en especial el de la variable experiencia, se realizó el análisis del histórico de las contrataciones que haya tenido el personal de empleo, desde el año 2010 hasta el año 2022; es decir la recurrencia anual en las contrataciones en específico de la encuesta en mención. La mayor parte del personal en esa encuesta posee experiencia en la misma, y esto supone que genera una mayor productividad.

### ***3.8 Forma de Procesamiento***

El procesamiento se realizará a través de análisis exploratorio descriptivo y de correlación estadística.

### ***3.9 Herramienta***

El procesamiento de datos se realizará a través del programa IBM SPSS STATISTICS.

### 3.10 *Análisis Descriptivo.*

**Tabla 4**

*Análisis Exploratorio Descriptivo de las variables*

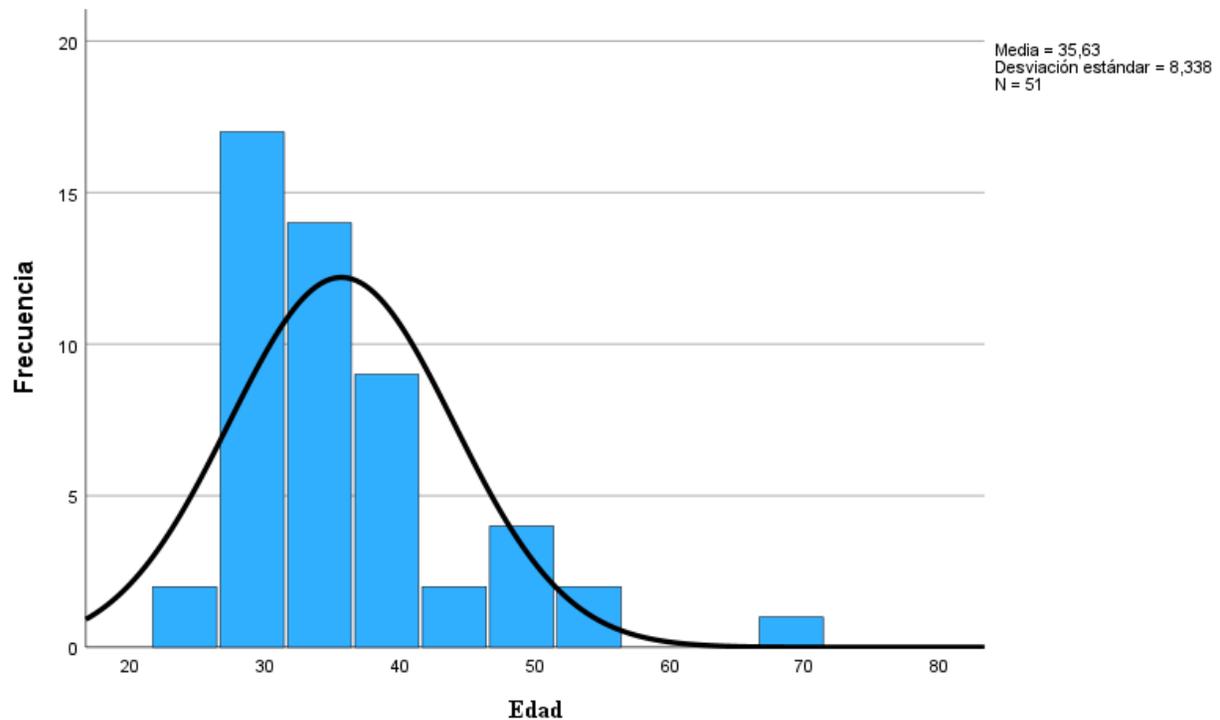
|                |          | Estadísticos |                 |           |
|----------------|----------|--------------|-----------------|-----------|
|                |          | EDAD         | EXPERIENCIA     | DESEMPEÑO |
| N              | Válido   | 51           | 51              | 51        |
|                | Perdidos | 2            | 2               | 2         |
| Media          |          | 35,63        | 3,518           | ,8712     |
| Mediana        |          | 33,00        | 3,400           | ,8900     |
| Moda           |          | 29           | ,2 <sup>a</sup> | ,91       |
| Desv. estándar |          | 8,338        | 2,4056          | ,06916    |
| Varianza       |          | 69,518       | 5,787           | ,005      |
| Asimetría      |          | 1,561        | ,157            | -1,298    |
| Curtosis       |          | 3,073        | -1,145          | 1,339     |
| Mínimo         |          | 24           | ,1              | ,67       |
| Máximo         |          | 67           | 7,8             | ,97       |
| Percentiles    | 25       | 30,00        | 1,400           | ,8400     |
|                | 50       | 33,00        | 3,400           | ,8900     |
|                | 75       | 38,00        | 5,800           | ,9200     |

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

**Nota:** Información obtenida de la matriz de selección y desempeño 2022 de la CZ8

**Figura 18**

*Histograma de Frecuencia de la variable Edad*



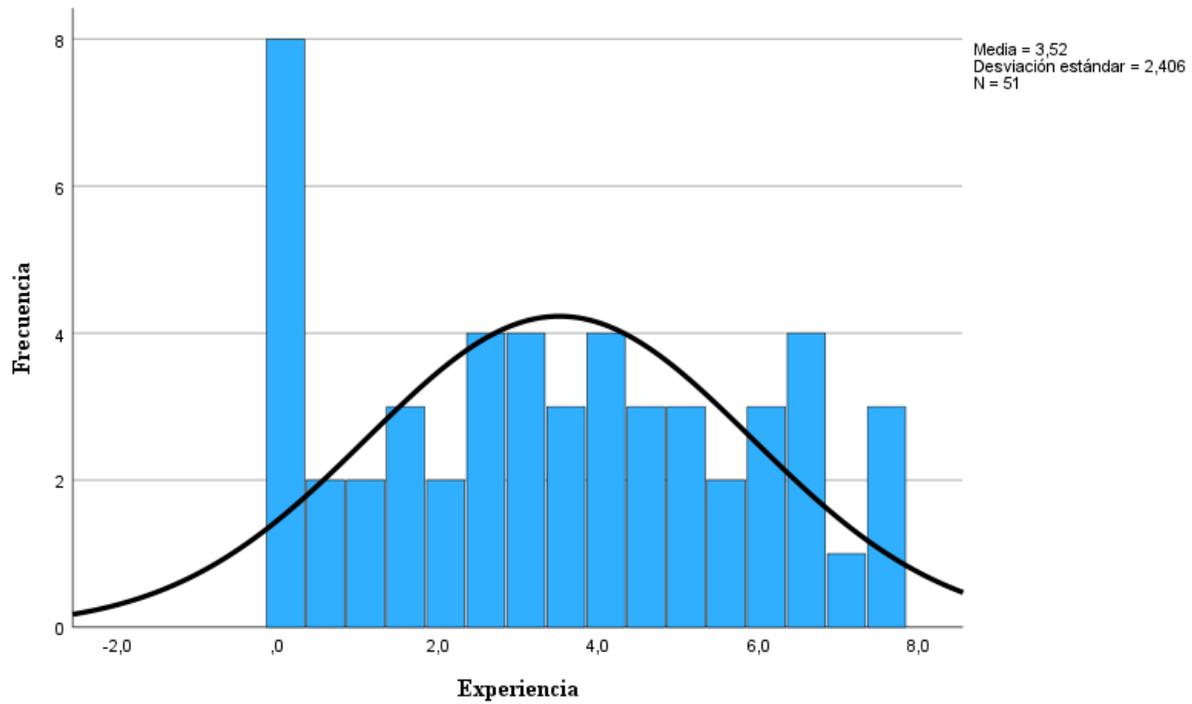
*Fuente: Matriz de selección Coordinación Zonal 8 año 2022*

La edad media de la población estudiada se sitúa en los 35 años, cincuenta por ciento de esos datos se sitúan por encima y debajo de los 33. La edad mínima se sitúa entre los 24 años y la edad máxima en los 67 años.

La variación con respecto a la media se sitúa en los 8,33 años. El 75% del personal civil de la encuesta de empleo tiene una edad entre los 29 y 38 años. Los datos presentan una distribución asimétrica hacia la izquierda positiva.

**Figura 19**

*Histograma de Frecuencia de la variable Experiencia*



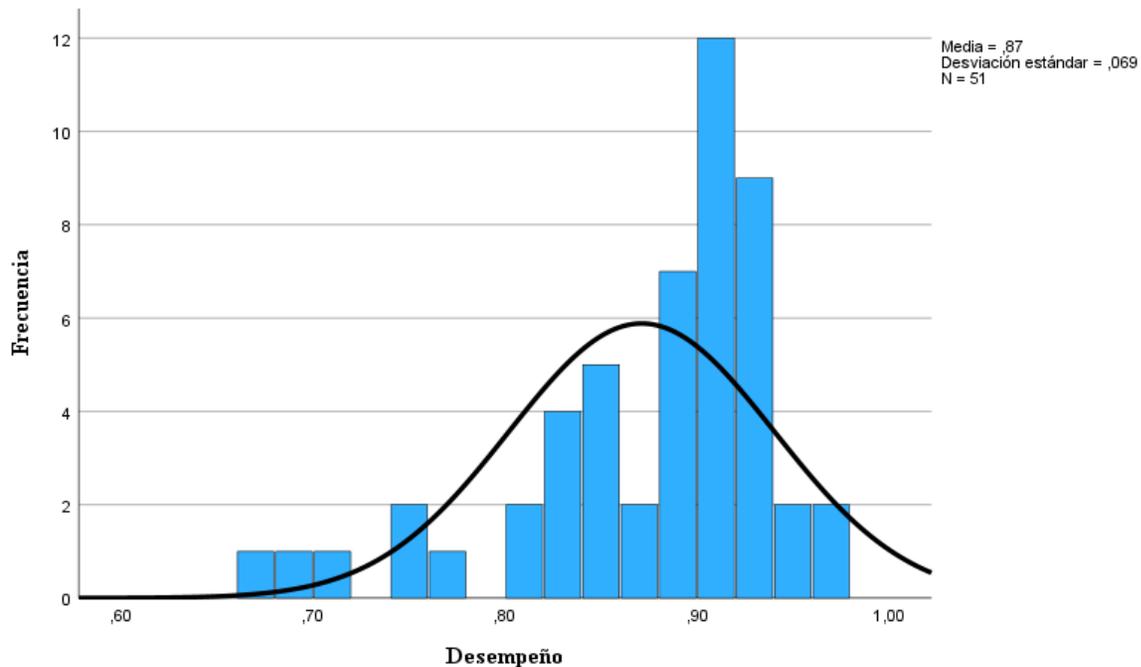
*Fuente:* Matriz de selección Coordinación Zonal 8 año 2022

La variable experiencia presenta una media de 3,5 años, el cincuenta por ciento de los datos se sitúan por encima y debajo de los 3,4 años. La experiencia mínima obtenida por el personal en la encuesta es de 0,1 año y la máxima es de 7,8 años.

La variación con respecto a la media se sitúa en los 2,40 años. La mayor concentración de los datos se encuentra entre los 1,4 y 5 años de experiencia. Los datos presentan una curtosis negativa platicúrtica.

**Figura 20**

*Histograma de Frecuencia de la variable Desempeño.*



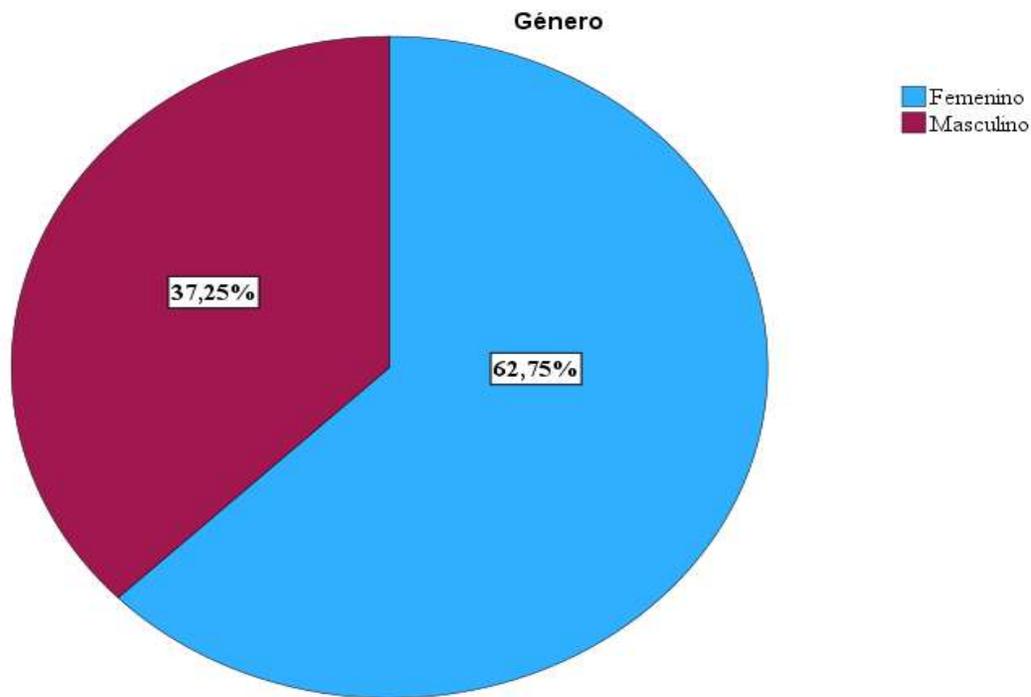
*Fuente:* Matriz de selección Coordinación Zonal 8 año 2022

La variable desempeño tiene una media de 0.87, el cincuenta por ciento de los datos se sitúan por encima y debajo de los 0.89 de desempeño. El desempeño mínimo se sitúa en los 0.67 y el máximo en el 0.97.

La variación con respecto a la media es de 0.069, es decir los datos se encuentran más dispersos en relación con el promedio. Los datos no presentan una distribución simétrica, debido a que su coeficiente de asimetría es negativo.

**Figura 21**

*Gráfico circular de frecuencia de la variable género*



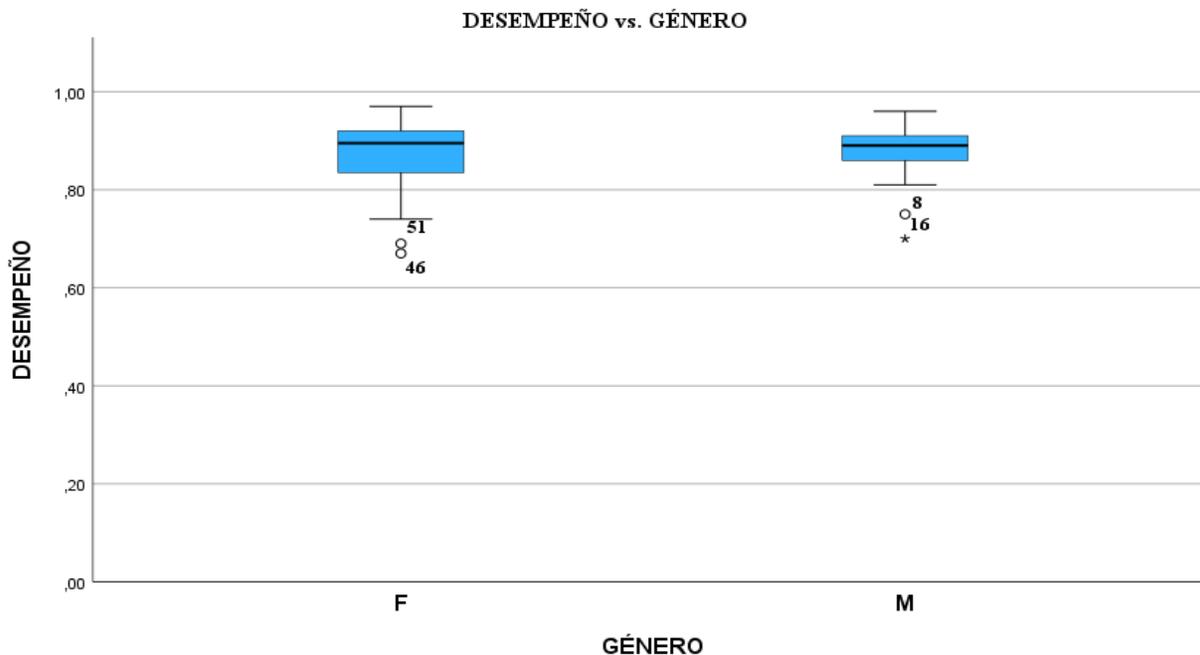
*Fuente: Matriz de selección Coordinación Zonal 8 año 2022*

El 62% de participación del personal civil de la encuesta son de género femenino, mientras que el 37,85% son masculinos.

Por consiguiente, no existe paridad de género en la participación de personal en esta encuesta.

**Figura 22**

*Diagrama de cajas de las variables desempeño vs. Género*



*Fuente:* Matriz de selección Coordinación Zonal 8 año 2022

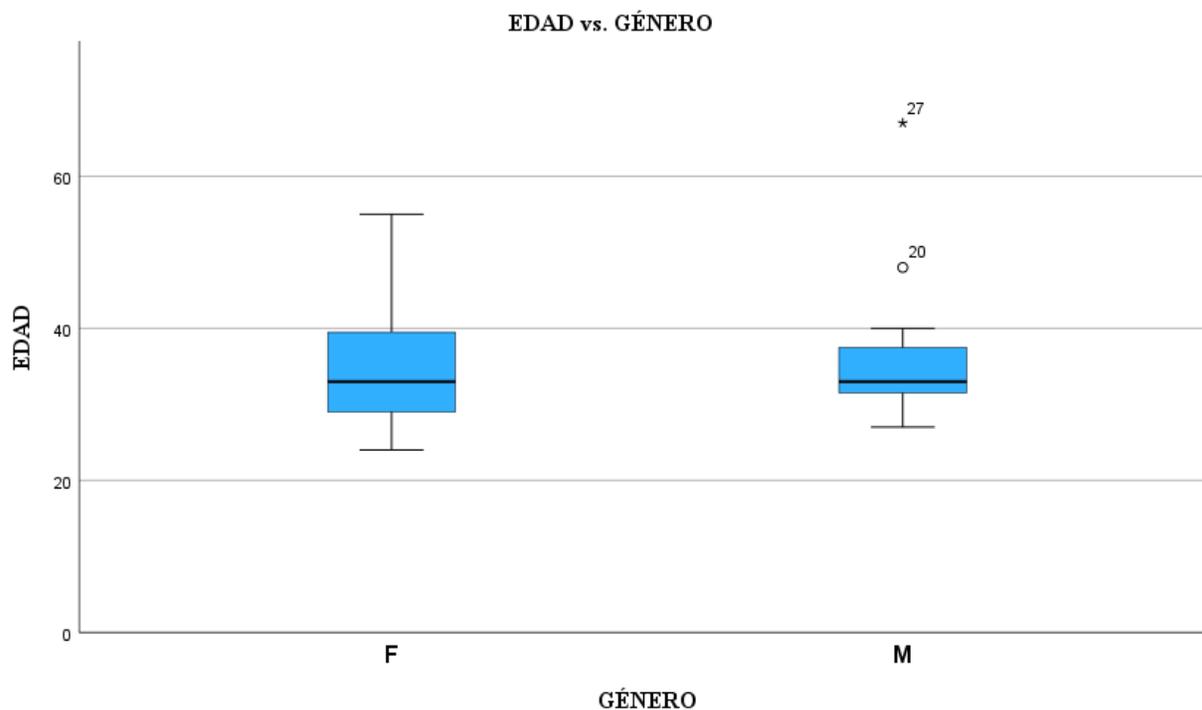
La comparación del diagrama de cajas muestra que el desempeño del género masculino se distribuye de manera similar al desempeño del género femenino, sin embargo, la medida de desempeño de sus datos posee una mayor concentración, es decir se encuentran menos dispersos con relación a la mediana.

En el diagrama de caja del género masculino posee 2 datos atípico de bajo desempeño en las observaciones 8 y 16 cuyo desempeño corresponde al 0.75 y 0.70 respectivamente. De igual manera para el género femenino posee 2 datos atípicos en referencia al desempeño que son del 0.67 y 0.69 respectivamente.

El 25% del personal del género femenino tiene un desempeño inferior o igual a 0.84, no obstante, el 25% del personal de género masculino tiene un desempeño inferior o igual a 0.86, sin embargo, las medianas son similares.

### Figura 23

Diagrama de cajas de las variables Edad vs. Género



Fuente: Matriz de selección Coordinación Zonal 8 año 2022

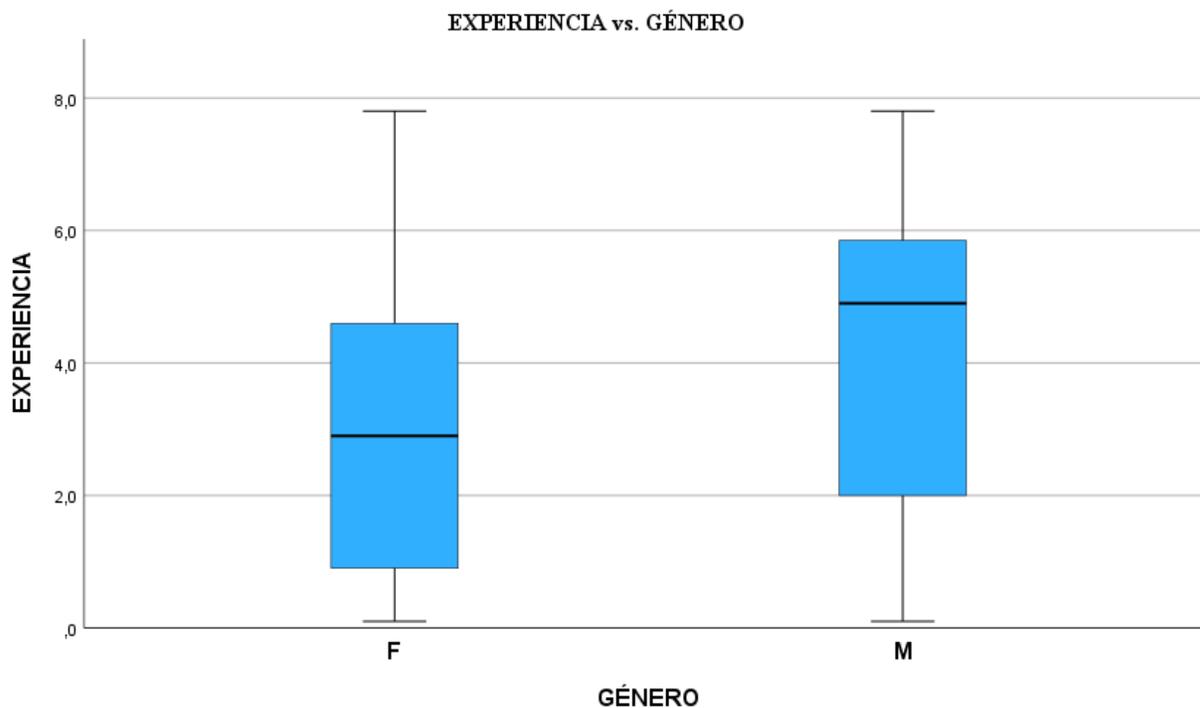
La dispersión de los datos de la variable edad es mayor en el género femenino que en el género masculino. Esto significa que la edad del personal masculino de personal civil de la encuesta de empleo tiene menor variabilidad.

A pesar de esto, se muestra dos datos atípicos en el género masculino en las observaciones 20 y 27 que corresponden a las edades de 48 y 67 años, para el femenino no presentan datos raros o atípicos.

El 75% del personal de género femenino tiene una edad de 39.25 años o menos, y en el caso del género masculino el 75% tiene 37.5 años o menos.

### Figura 24

Diagrama de cajas de las variables Experiencia vs. Género



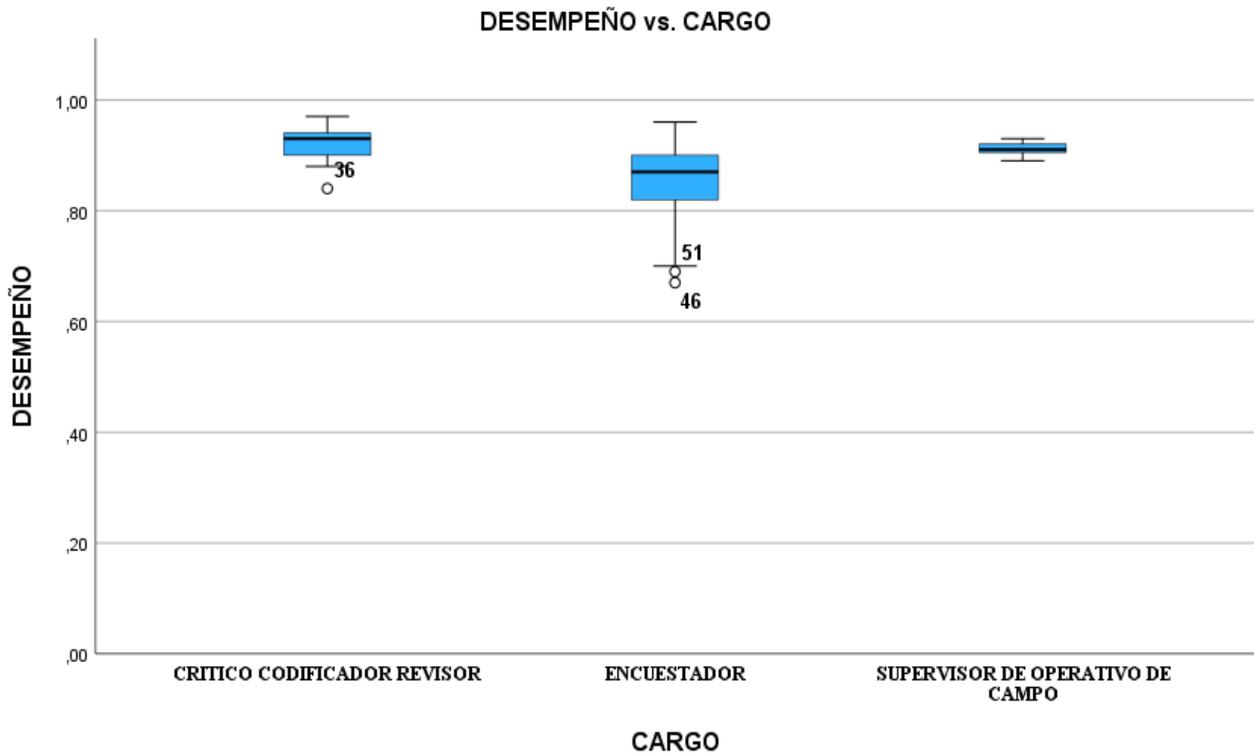
Fuente: Matriz de selección Coordinación Zonal 8 año 2022

La mediana de la experiencia en años del personal de género masculino es mayor a la del género femenino.

El 25% del género femenino tiene una experiencia superior al 4.58 años, sin embargo, el 25 % del personal de género masculino supera los 5.88 años de experiencia, en conclusión el género masculino posee una mayor experiencia en años en la encuesta.

**Figura 25**

*Diagrama de cajas de las variables Desempeño vs. Cargo*



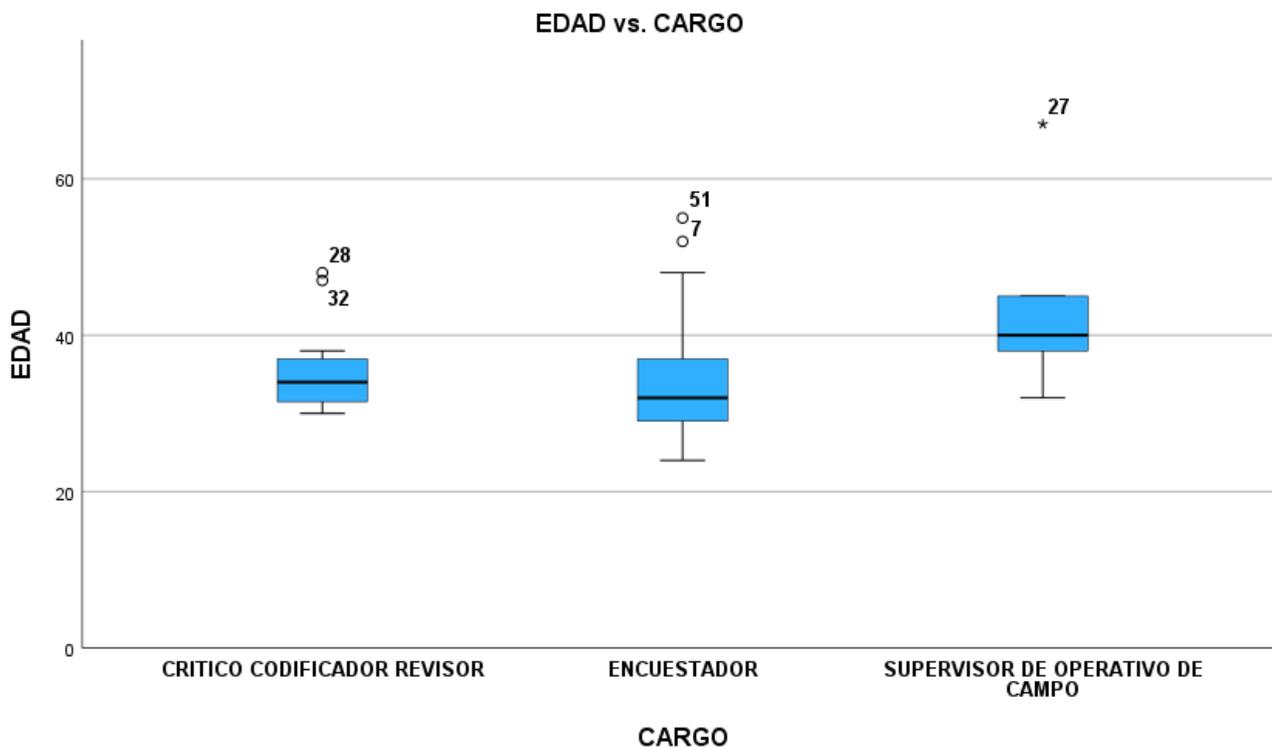
*Fuente:* Matriz de selección Coordinación Zonal 8 año 2022

Para el presente análisis, se estudia la población civil de la encuesta distribuida según los cargos, en relación con su desempeño, conforme el presente diagrama de caja se muestra que el desempeño del personal de crítica y supervisor de operativo de campo son muy similares, y los datos de estos últimos están más concentrados. En el cargo de encuestador el desempeño se encuentra más disperso.

En el cargo de critico codificador digitador presenta un dato atípico en el desempeño de 86.96, en el caso de encuestador se muestra dos de 0.67 y 0.69, para el cago de supervisor no se presenta datos atípicos.

**Figura 26**

*Diagrama de cajas de las variables Edad vs. Cargo*



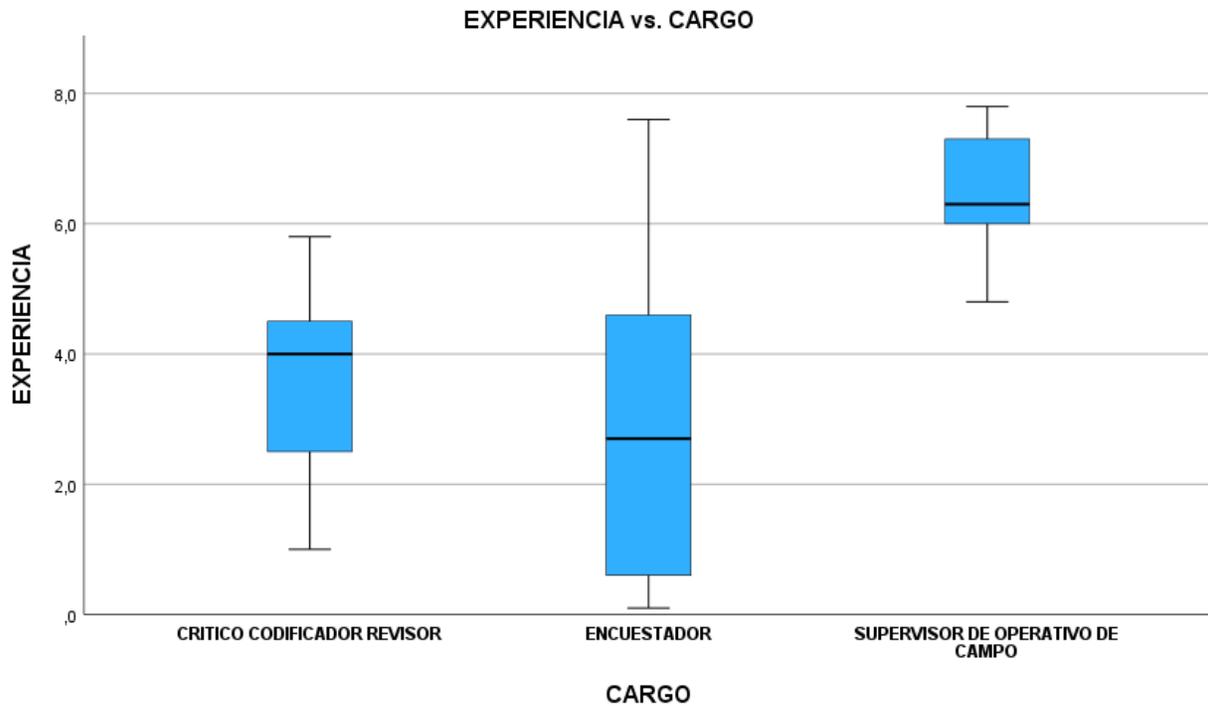
*Fuente: Matriz de selección Coordinación Zonal 8 año 2022*

Al proceder a realizar el estudio de la población civil de la encuesta de empleo conforme a la distribución de sus cargos, podemos determinar que en el caso del cargo de crítico codificador revisor las edades se concentran entre los 30 años, presentando 2 datos atípicos en las observaciones 28 y 32 que corresponden a las edades de 47 y 48 años.

En el caso del encuestador las edades se encuentran más dispersas, su población es relativamente joven, en comparación a los otros cargos, aunque también presenta 2 datos atípicos que corresponden a las edades de 52 y 55 años; para el cargo de supervisor el personal posee una edad media mayor que los otros dos cargos y presenta un dato atípico significativo de 67 años.

**Figura 27**

*Diagrama de cajas de las variables Experiencia vs. Cargo*



*Fuente:* Matriz de selección Coordinación Zonal 8 año 2022

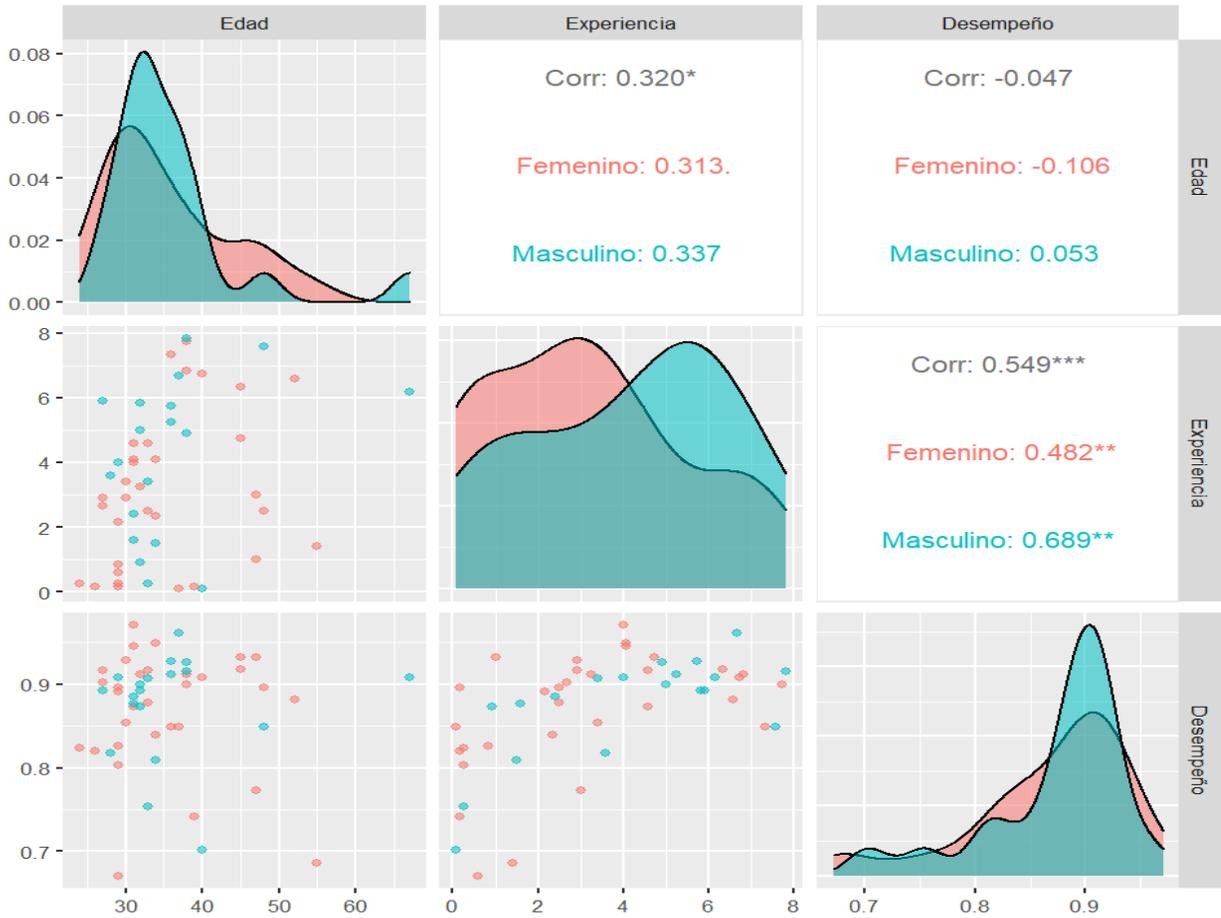
La experiencia del personal de supervisor de operativo de campo es mucho mayor en referencia a los otros cargos, la experiencia de los encuestadores es menor que el de los críticos codificadores revisores y supervisores de operativo.

No se presentan datos atípicos en ninguno de los cargos, la distribución de los datos para el cargo de encuestador está más dispersos.

### 3.11 Análisis Correlacional.

**Figura 28**

*Diagrama de dispersión de las variables numéricas de estudio.*



*Fuente:* Matriz de selección Coordinación Zonal 8 año 2022

La matriz muestra debajo de la diagonal principal la dispersión entre las variables. Se observa que la edad y la experiencia del personal tienen una relación positiva, sin embargo, esta relación no es muy fuerte, pues en la parte superior se tiene un coeficiente de correlación de 0.32. En cuanto a la relación de la edad con el desempeño no se observa una correlación entre estos datos, el coeficiente de correlación es cercano a cero, -0.047.

El gráfico de dispersión de la experiencia en años y el desempeño del personal muestra una correlación positiva, el coeficiente de esta correlación es 0.549. En este resultado se visualiza la existencia de una dependencia funcional moderada entre el desempeño y los años de experiencia. Adicional, la matriz muestra que la correlación entre la experiencia y el desempeño es más fuerte en el personal masculino en contraste con el personal femenino.

La diagonal principal muestra la distribución de la edad, experiencia y el desempeño según el género. Se observa que la tendencia central de los años de experiencia en el personal masculino es mayor que en la experiencia del personal de género femenino. En la distribución de edad se visualiza una mayor variabilidad en las edades del personal masculino que en las edades del personal femenino.

**Tabla 5**

*Prueba de correlación entre Edad y Desempeño*

| Normalidad | Prueba realizada | Estadístico   | Valor p |
|------------|------------------|---------------|---------|
| No         | Spearman         | $\rho = 0.12$ | 0.4097  |

Nota: Resultados presentados en la correlación entre las variables edad y desempeño.

Dado que no se cumple el supuesto de normalidad en los datos de desempeño y Edad se realizó la prueba de correlación de Spearman, que es una prueba no paramétrica cuya hipótesis nula es:  $\rho = 0$  (El coeficiente de correlación es igual a cero). Como se observa, no se rechaza esta hipótesis por lo que, con un 95% de nivel de confianza se concluye que el desempeño del personal es independiente de la edad, pues no están correlacionados linealmente

**Tabla 6***Prueba de correlación entre Experiencia y Desempeño*

| Normalidad | Prueba realizada | Estadístico   | Valor p |
|------------|------------------|---------------|---------|
| No         | Spearman         | $\rho = 0.55$ | 0.00003 |

Nota: Resultados presentados en la correlación entre las variables experiencia y desempeño.

Como se observa en la tabla N°.6, el valor p es menor que el nivel de significancia de 5%, por tanto, se rechaza la hipótesis nula de la prueba de correlación de Spearman concluyendo que el desempeño del personal tiene relación funcional con la experiencia, sin embargo, la intensidad de esta relación es moderada (0.55).

**Tabla 7***Prueba de asociación entre Género y Desempeño.*

| Normalidad | Prueba realizada  | Estadístico | Valor p |
|------------|-------------------|-------------|---------|
| No         | U de Mann-Whitney | $U = 305$   | 0.9922  |

Nota: Resultados presentados en la prueba de asociación de las variables cualitativas edad y desempeño.

Para estudiar la relación entre el género y el desempeño se realizó la prueba de Mann-Whitney, que es una prueba no paramétrica cuya hipótesis nula es:  $\Delta=0$  (No existen diferencias en la distribución del desempeño entre el género masculino y femenino). Como se observa, no se rechaza esta hipótesis nula por lo que, con un 95% de nivel de confianza se concluye que el desempeño del personal civil es indistinto del género.

**Tabla 8**

*Prueba de asociación entre Cargo y Desempeño.*

| Normalidad | Prueba realizada | Estadístico | Valor p |
|------------|------------------|-------------|---------|
| No         | Kruskal-Wallis   | $H = 15.77$ | 0.0004  |

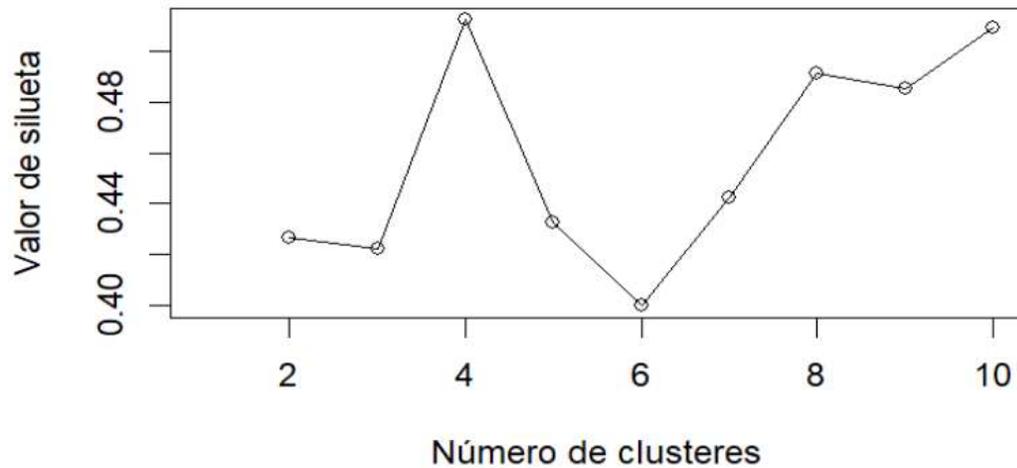
Nota: Resultados presentados en la prueba de asociación de las variables cualitativas cargo y desempeño.

La prueba de Kruskal-Wallis es una alternativa no paramétrica al ANOVA de una vía, es decir, permite contrastar la hipótesis nula “No existen diferencias en el desempeño entre cargos del personal civil de la encuesta”, como se observa en la tabla N°7 el valor p de la prueba es menor al nivel de significancia de 0.05, por tanto, existe evidencia estadística suficiente para concluir que existe diferencia significativa en el desempeño según el cargo.

Adicional al modelo de correlación se utilizó un método de aprendizaje no supervisado, se trata del análisis clúster para datos mixtos puesto que se tienen variables categóricas (género y cargo) y numéricas (edad, años de experiencia y Desempeño), esta técnica permite comprender cómo está compuesta la población de personal civil a partir de las variables estudiadas. La métrica utilizada para la matriz de distancias es la distancia de Gower que puede utilizarse para datos cualitativos y cuantitativos.

**Figura 29**

*Gráfico Silueta*



Fuente: La autora, 2023.

En este tipo de análisis se debe definir a priori la cantidad de clústeres o grupos a formar, sin embargo, para determinar el número de clústeres más adecuado existen varias métricas, entre estas el ancho de silueta, el valor de silueta es una medida de cuán similar es un objeto con su propio grupo en comparación con otros grupos. Como se observa en el gráfico N el número de grupos que conviene formar es 4, ya que tiene el mayor valor de silueta.

**Tabla 9***Medoides de clústeres*

| <b>Género</b> | <b>Cargo</b>                     | <b>Edad</b> | <b>Experiencia</b> | <b>Desempeño</b> |
|---------------|----------------------------------|-------------|--------------------|------------------|
| Femenino      | Encuestador                      | 30          | 3,42               | 0,85             |
| Masculino     | Encuestador                      | 31          | 2,42               | 0,89             |
| Femenino      | Supervisor de Operativo de Campo | 40          | 6,75               | 0,91             |
| Femenino      | Revisor Critico Codificador      | 34          | 4,08               | 0,95             |

Nota: Resultados presentados del análisis de clústeres de todas las variables estudiadas.

El medoide es el valor más representativo de un clúster, la tabla No. 8 muestra que el clúster 4 representa el personal civil con mayor desempeño y este grupo se conforma por personas de género femenino con un cargo de Revisor-crítico-codificador y edad promedio de 34 años. No obstante, el clúster 1 representa el grupo con menor desempeño, conformado por personal joven (edad promedio de 30 años) con cargo de encuestador y experiencia promedio de 3,42 años.

## **Capítulo 4 Propuesta de mejora al proceso de selección**

Para la propuesta de mejoramiento del proceso de selección del personal civil de la encuesta de empleo, nos basaremos en un marco estratégico en donde comenzaremos con el levantamiento del perfil en los cargos de encuestador, supervisor de operación de campo y crítico codificador digitador que se requerirá en concordancia con las funciones o tareas a desempeñar, y tomando en consideración los resultados de los análisis de los factores determinantes, propuesto en el capítulo anterior.

En el proceso de reclutamiento y selección de personal, se propondrá técnicas que pueden ayudar a escoger al mejor personal basado en las competencias requeridas, adicionalmente se propondrá procesos de capacitación continua al personal nuevo que desee formarse como encuestador, supervisor o crítico codificador revisor, a fin de que la institución cuente con un banco de personal elegible que pueda incorporarse a las diferentes encuestas que se oferten, procurando de esta manera optimizar tiempo y recursos.

### ***4.1 Levantamiento de perfiles del personal civil***

En los apéndices 1, 2 y 3 se muestra los perfiles levantados del personal civil de la encuesta de empleo en los cargos: encuestador, supervisor de operación de campo y crítico codificador digitador, basado en las actividades y medición de competencias que desarrolla el personal en la encuesta y en las actividades principales señaladas en el manual de procesos de encuestador, supervisor y crítico que posee la encuesta en mención.

#### 4.2 Proceso de Reclutamiento y Selección propuesto

El proceso de selección de la Coordinación Zonal 8 que se encuentra ejecutando en la actualidad, es el siguiente:

**Tabla 10**

*Proceso de reclutamiento y selección de la CZ8*

| No. | Actividad   | Descripción   | Responsable                                    | Documento generado |
|-----|---|---|--|--------------------|
| 1   | Realizar la convocatoria de reclutamiento                                   | Realizar la convocatoria de reclutamiento de personal principalmente en la página web institucional y además por Socio empleo.  | Analista de Administración de Recursos Humanos | N/A                |
| 2   | Analizar postulaciones  | Analizar el perfil de los postulantes versus el perfil de los Terminos de Referencia  | Analista de Administración de Recursos Humanos | N/A                |
|     | Decisión  | ¿Cumple el perfil? NO: Regresa a la actividad 1. Realizar la convocatoria de reclutamiento SI: Realiza la actividad 4. Coordinar capacitación y/o evaluación técnica para la selección de personal.   | Analista de Administración de Recursos Humanos | N/A                |
| 3   | Coordinar capacitación y/o evaluación técnica para la selección de personal | Coordinar una capacitación masiva previo a la selección del personal civil, en función de las necesidades del área técnica. Cuando no se requiere de capacitación previo a la selección del personal civil, se coordina la aplicación de la evaluación técnica. | Analista de Administración de Recursos Humanos | N/A                |

|   |  |  |  |                       |
|---|--|--|--|-----------------------|
| 4 | Aplicar evaluaciones a los postulantes         | Para la contratación del personal de operativos de campo se realiza talleres masivos donde se aplica evaluaciones parciales, evaluaciones finales y de ser necesario pruebas en campo. De donde se obtiene la calificación final para la contratación del personal.. | Analista de Administración de Recursos Humanos | Evaluación Técnica    |
| 5 | Calificar y seleccionar mejores puntajes       | Califica y selecciona a los candidatos que hayan obtenido las notas más altas en las evaluaciones. Las evaluaciones son sobre 100 puntos y deben obtener mínimo 70/100.  | Analista de Administración de Recursos Humanos | Cuadro de notas final |
| 6 | Notificar al/los candidato/s con mayor puntaje | Selecciona y notifica al/los candidato/s que hayan obtenido la nota más alta, para que prepare la documentación requerida para el ingreso.   | Analista de Administración de Recursos Humanos | N/A                   |
| 7 | Revisar la documentación                       | Recepta y analiza que la información solicitada sea la correcta y esté completa.   | Analista de Administración de Recursos Humanos | N/A                   |
|   | Decisión                                       | ¿Cumple los requisitos? NO: Realiza la actividad 8. Solicitar rectificar y/o completar documentación SI: Realiza la actividad 9.   | Analista de Administración de Recursos Humanos | N/A                   |

|    |   |   |  |                 |
|----|---|---|--|-----------------|
| 8  | Solicitar rectifique y/o complete documentación     | Solicita que rectifique y/o complete la información faltante. Regresa a la actividad 7. Revisar la documentación. En el caso que el candidato no pueda cumplir con los requerimientos se procede a escoger al candidato inmediato elegible. | Analista de Administración de Recursos Humanos     | N/A             |
| 9  | Elaborar informe técnico                            | Elabora el informe técnico que es enviado al Responsable de Desarrollo Organizacional para su revisión y aprobación.  | Analista de Administración de Recursos Humanos     | N/A             |
| 10 | Solicitar la elaboración y suscripción de contratos | Suscribe el informe técnico de contratación del personal civil y solicita la elaboración y suscripción de contratos a la Unidad de Asesoría Jurídica.   | Responsable de la Unidad Administrativa Financiera | Informe técnico |

**Nota:** Procedimiento adaptado del “Manual de procesos de talento humano de la CZ8” 2022.

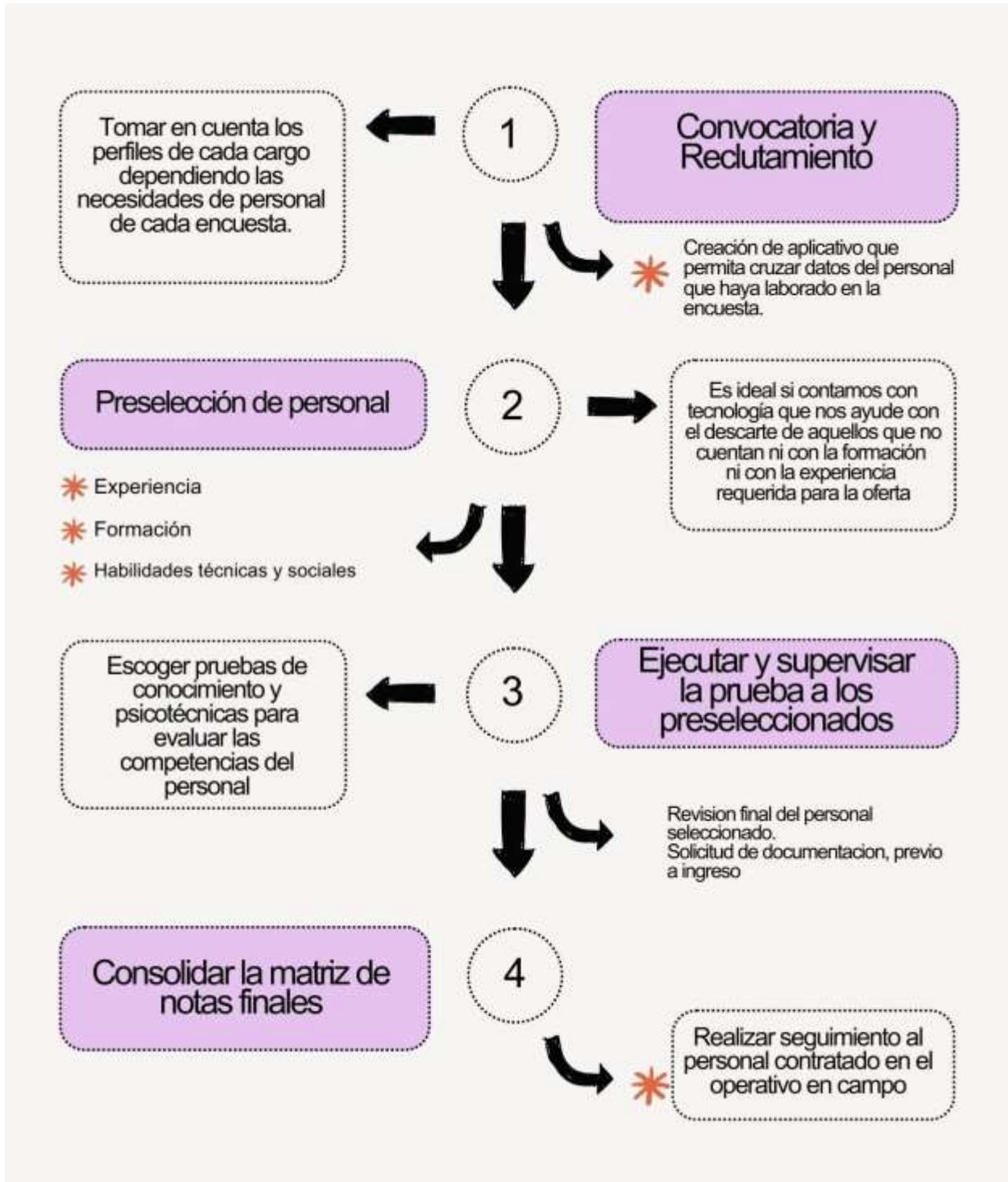
De conformidad al proceso de selección expuesto, el analista de administración de recursos humanos ejecuta el procedimiento de reclutamiento, al contrastar el perfil de los aplicantes en relación con lo requerido en los términos de referencia del proyecto, a partir de eso su rol será de coordinar la logística de capacitación, controlar la ejecución de las pruebas, y consolidar las matrices finales, debido a que las pruebas y capacitación ejecutadas solo miden los conocimientos técnicos más no las competencias del personal.

En resumen, el reclutamiento y selección de personal civil no se desarrolla bajo lineamientos o políticas previas establecidas por la unidad de talento humano, la capacitación del personal, evaluaciones de conocimientos, los perfiles como tal no son

levantados con criterios técnicos definidos por la unidad en mención, sino por la Dirección del Proyecto a la cual pertenecen, esto puede ocasionar que se pierda efectividad en el proceso como tal, un ejemplo de aquello es que en los cargos donde se requiere mayor especialización o conocimientos específicos la oferta puede ser elevada en una zona pero a su vez escasa en otra, por lo que se debe estudiar las características propias de la fuerza laboral que se desea reclutar dependiendo de la realidad propia de cada zonal.

**Figura30**

*Gráfico resumen de propuesta del proceso de selección*



Fuente: La autora, 2023.

La propuesta mostrada se basa en involucrar de manera mas activa al área de recursos humanos en el proceso de selección de personal civil, desde el levantamiento de los perfiles desarrollo de las pruebas de evaluación de competencias o técnicas de evaluación en grupo que permita detectar al personal con las competencias necesarias.

Es importante que se cuente con un aplicativo que gestione el proceso de reclutamiento para disminuir la carga laborar de cruzar las matrices de selección con las bases histórica de contrataciones, esto es muy importante dado a que también se filtra personal que posee informes negativos, o ha laborado en diferentes encuestas con baja productividad.

Dado a que el proceso de selección de personal civil para encuesta es recurrente, debería planificarse capacitaciones continuas, para contar siempre con bases de datos elegibles para el proceso, en determinadas ocasiones se ejecutan de manera simultánea dos o tres procesos selectivos a la vez, por lo que el personal escoge la encuesta que posea una mayor duración, y el personal elegible con experiencia se vuelve escaso.

## Conclusiones

El presente trabajo de investigación se enfocó en analizar los factores determinantes de los procesos de selección; género, edad y experiencia en relación con el desempeño laboral mostrado por el personal civil de la encuesta de empleo de la Coordinación Zonal 8 durante el año 2022, por lo cual se procedió a revisar las principales teorías relacionadas a las variables de estudio y si existe algún tipo de relación con la productividad laboral.

En el marco referencial se presentaron estudios internacionales que de manera separada evidenciaron la existencia de la problemática de género, edad y desempeño asociadas al contexto laboral y al acceso al empleo, y de cómo estos factores influyen en el desempeño organizacional. Adicional, se presentó el diagnóstico situacional de la Coordinación Zonal 8 y la articulación de la entidad a los objetivos del plan nacional de desarrollo del Estado.

Los resultados obtenidos del análisis descriptivo correlacional, mostraron que existe una correlación moderada del 0.55 entre las variables experiencia y desempeño, por tanto, fue rechazada la hipótesis nula; no así en las variables género y edad que no mostraron incidencia con el desempeño del personal civil de la encuesta de empleo; de igual manera se procedió a revisar la relación de variables cargos del personal y el desempeño, para corroborar si existe una correlación entre esas variables que puedan influenciar en el desempeño, teniendo como resultado que el valor p de la prueba es menor al nivel de significancia de 0.05, por lo tanto, hay evidencia estadística suficiente

para concluir que existe diferencia significativa en el desempeño según el cargo del personal.

En el análisis descriptivo se puede resumir que el grupo conformado por el género femenino de edad promedio 34 años del cargo crítico codificador digitador zonal, es el que ha mostrado mejor desempeño en la encuesta de empleo, de forma contraria el género masculino de edad promedio 30 años de cargo encuestador, es el que ha mostrado menor desempeño en el levantamiento de información de encuestas en el período de estudio.

En el análisis de clústeres se evidenció que el cargo de crítico codificador revisor es el grupo de edad promedio de 34 años y con mejor desempeño, el cargo de encuestador presenta menor desempeño, pero también posee en edad promedio la más joven del análisis situándose alrededor de los 30 años, y con una experiencia promedio inferior a los otros cargos analizados.

En lo relacionado al plan de mejoras se procedió al levantamiento de los perfiles de los cargos de encuestador, revisor, y crítico codificador digitador zonal, que en la actualidad no posee la institución, adicional, se plantearon acciones de mejora para el proceso de selección existente en el que se incluya participación del equipo de talento humano en todo el proceso, especialmente en la capacitación y toma de pruebas que permita de esta manera filtrar de mejor manera los mejores perfiles para la encuesta.

## **Recomendaciones**

Como punto de partida se recomienda que la fase de reclutamiento cuente con un aplicativo institucional que permita filtrar a los candidatos por el perfil deseado, teniendo en cuenta que el proceso de convocatoria puede registrar hasta más de 200 candidatos que desean ser parte del proceso de selección, adicional, muchos del personal convocado ya tienen experiencia previa en encuesta y sería útil que el aplicativo nos ayude a identificar en que tipos de encuestas han participado y si los mismos han tenido un buen aprovechamiento, es decir, no cuentan con informes negativos por comportamiento no ético en la misma.

En el proceso de capacitación de los preseleccionados sería muy importante que se brinden espacios en el cronograma para la toma de pruebas grupales que permitan identificar competencias dentro del grupo y así mismo estas evaluaciones permitan incluir personal con aptitudes de liderazgo e iniciativa altas para este tipo de levantamiento de información, de igual manera para los instructores que dan la capacitación deberían ser evaluados para gestionar si han logrado llegar de manera clara a los nuevos aspirantes con los conocimientos necesarios para ser incluidos en la encuesta.

Otra recomendación importante sería involucrar al equipo de talento humano en el seguimiento del personal seleccionado para el trabajo de campo, a fin de constatar que cuentan con todos los implementos necesarios para realizar su labor, que no sean sujetos de discriminación y tengan el apoyo de los supervisores y responsables de encuestas

## Referencias

- Blake, A. M., & Moseley, J. L. (2010). One hundred years after the principles of scientific management: Frederick Taylor's life and impact on the field of human performance technology. *Performance Improvement*, 49(4), 27–34. <https://doi.org/10.1002/pfi>
- Blasco, R. D. (2004). *Reclutamiento y seleccion de personal: Viejo y nuevo rol del psicólogo*. 4, 17.
- Buchner, T. W. (2007). Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for hrd. *Human Resource Development International*, 10(1), 59–73. <https://doi.org/10.1080/13678860601170294>
- Cardona, M., Montes, I., Vasquez, J., Villegas, M., & Brito, T. (2007). *Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral*. Universidad EAFIT.
- Carlsson, M., & Eriksson, S. (2019). Age discrimination in hiring decisions: Evidence from a field experiment in the labor market. *Labour Economics*, 59(March), 173–183. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.03.002>
- Carrera Torres, A. (2022). *Factores de discriminación en los procesos de selección*. Universidad Andina Simon Bolivar.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8va Edicio). McGraw-Hill Interamericana. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=339>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano* (3era ed.). Mc Graw Hill.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (5ta ed.). Pearson.
- Durán, M. C., & Criado, M. O. de U. (2018). *Fundamentos de recursos humanos* (3era ed.). Pearson. <http://recursoshumanos.pearson.es/index.asp>

- Espinosa, A., Morocho, J., & Jacome, A. (2022). *Programa de Capacitación en Gestión del Talento Humano* (p. 49).
- Giannantonio, C. M., & Hurley-Hanson, A. E. (2011). Frederick Winslow Taylor : Reflections on the Relevance of The Principles of Scientific Management 100 Years Later. *Journal of Business and Management*, 17, 7–10.
- Gil, A., Junca, J., Mendez, M., & Meneses, E. (2011). Evaluacion del desempeño. In *Escuela Superior de Administración Pública*.
- Guerra, A., Campino, V., & Donaire, C. (2020). *Manual de selección de personas con enfoque en género*.
- Harky, Y. F. M. (2018). The Significance of Recruitment and Selection on Organizational Performance: The Case of Private owned Organizations in Erbil, North of Iraq. In *Doctoral dissertation*. Istanbul Aydin University.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodologia de la Investigacion* (Sexta). Mc Graw Hill.
- Huamán Rojas, J. A., Treviños Noa, L. L., & Medina Flores, W. A. (2022). Epistemología de las investigaciones cuantitativas y cualitativas. *Horizonte de La Ciencia*, 12(23), 27–47. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2022.23.1462>
- Hutasoit, H., Syahril, S., Andykhatria, A., Almansa Fitra, M., & Indrayani, I. (2022). Effect of Recruitment Processes, Placements, Work Experience and Employee Discipline on Employee Work Achievement in the Department of Population and Civil Registration of Karimun District in 2020. In *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences (IJERLAS)* (Vol. 2, Issue 1, pp. 171–180). <https://doi.org/10.54443/ijerlas.v2i1.163>
- Jerome, N. (2013). Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and

- implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(3), 39–45.
- Louffat, E. (2018). *Reclutando y seleccionando al personal ( ebook )* (1ra ed.). Pearson. <https://www.buscilibre.co/libro-reclutando-y-seleccionando-al-personal/9786073245036/p/51209107>
- Mincer, J. A. (1974). Age and Experience Profiles of Earnings. *Schooling, Experience and Earnings, I*, 64–82.
- Monje Álvarez, C. A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. In *Universidad Surcolombiana* (1ra ed.). Universidad Surcolombiana. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Muna, F., Azam, S. M. F., & Albattat, A. (2020). Factors affecting recruitment and selection practice on performance of civil service organization in maldives. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(5), 74–78.
- Nafukho, F. M., Hairston, N. R., & Brooks, K. (2004). Human capital theory: Implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 7(4), 545–551. <https://doi.org/10.1080/1367886042000299843>
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36(8), 986–990. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>
- Padilla, P. (2021). *Historia de la evaluación del desempeño*. Gestión de Personas y Administración Pública. <https://pedropadillaruz.es/historia-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Petery, G., Wee, S., Dunlop, P. D., & Parker, S. K. (2020). Older workers and poor performance: Examining the association of age stereotypes with expected work performance quality.

- International Journal of Selection and Assessment*, 28(4), 510–521.  
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12309>
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019). The Evolution of Performance Management: Searching for Value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 249–271. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015009>
- Rahman, H. (2012). *Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor 's Contribution to Management Thought : An Overview*. 1(2), 94–103.
- Robles Diaz, P. M. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. *UPIICSA*, 7, 50–51.
- Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 13, 101–122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Schultz, T. W. (1972). *Economic Research: Restrospect and Prospect* (1ra ed., Vol. 6). NBER. <https://www.nber.org/books-and-chapters/economic-research-retrospect-and-prospect-volume-6-human-resources>
- Seidmann, S. (2012). *Historia de la psicología social* (1ra ed.). Universidad de la República. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/22644>
- Sobocka-Szczapa, H. (2021). Recruitment of employees—assumptions of the risk model. *Risks*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/risks9030055>
- Sunitha, V., Sai Kumari, V., Karthika, R., Kasirajan, R., & Lakshana, B. (2021). A Study On Recruitment And Selection Process Towards Bix It Academy. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(11), 6476–6482. <https://www.turcomat.org/index.php/turkbilmomat/article/view/7054>

- Todaro, R., Godoy, L., & Abramo, L. (2002). Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. *Cadernos Pagu*, 17–18, 197–236. <https://doi.org/10.1590/s0104-83332002000100008>
- Varios, A. (2013). *Manual selección de personal*. Editorial CEP, S.L. <https://elibro.net/es/lc/ucsg/titulos/50715>
- Villafuerte Quiroz, M. (2023). *Informe de Gestión Unidad Administrativa Financiera*.
- Wang, M., & Fang, Y. (2020). Age Diversity in the Workplace: Facilitating Opportunities With Organizational Practices. *Public Policy & Aging Report*, 30(3), 119–123. <https://doi.org/10.1093/ppar/praa015>
- Wayne, M. R. (2010). *Administracion de Recursos Humanos* (11 ava.). PERSON.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administracion de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas* (6ta ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Zayas Agüero, P. M. (2010a). *Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal*. Contribuciones a Las Ciencias Sociales. <https://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>
- Zayas Agüero, P. M. (2010b). *Los fundamentos teóricos metodológicos de la selección de personal* (1ra ed.). Universidad Miguel de Cervantes. <https://biblio.umc.cl/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=9708>

## APÉNDICES

### APÉNDICE 1: LEVANTAMIENTO DE PÉRFIL CARGO ENCUESTADOR.

#### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                |                                  |
|----------------|----------------------------------|
| <b>Cargo</b>   | <b>Encuestador/a</b>             |
| <b>Reporte</b> | Supervisor de Operación de Campo |
| <b>Área</b>    | Operación de Campo               |
| <b>Ámbito</b>  | Zonal                            |
| <b>Rol</b>     | Ejecución de procesos de apoyo   |

#### FUNCIONES PRINCIPALES

(En orden de Prioridad)

|   |  |
|---|--|
| 1 | Realizar entrevistas mediante visitas personales, llamadas telefónicas y/o herramientas tecnológicas autorizadas a cada vivienda seleccionada.       |
| 2 | Recopilar los formularios de encuestas diligenciados y solventar novedades o inconsistencias que se detecten.  |
| 3 | Realizar informes o reportes de la información levantada mediante los formularios con las novedades que hubiere al supervisor de operación de campo. |

#### PERFIL DE CARGO

**Instrucción o Formación requerida para el cargo**

|                  |                               |
|------------------|-------------------------------|
| <b>REQUERIDO</b> | Bachiller en todas las áreas. |
|------------------|-------------------------------|

### Experiencia requerida para el cargo

|                      |   |
|----------------------|---|
| 0 a 1 año            | X |
| 1 a 3 años           |   |
| 3 a 5 años           |   |
| Más de 5 años        |   |
| Empresas Similares   | X |
| Posiciones Similares | X |

### Competencias Organizacionales

| Denominación de la competencia | Nivel | Comportamiento Observable   |
|--------------------------------|-------|---|
| Orientación a los resultados   | D     | Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos. |
| Calidad al trabajo             | C     | Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función  |
| Comunicación efectiva          | C     | Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.  |
| Compromiso con la Institución. | B     | Muestra un total compromiso con el logro de los objetivos institucionales.  |

### Competencias Técnicas

| Denominación de la competencia | Nivel | Comportamiento Observable                                |
|--------------------------------|-------|--|
| Habilidad Analítica            | C     | Puede analizar e identificar problemas coordinando datos |

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
|                         |   | relevantes organizar y presentar datos numéricos.   |
| Búsqueda de Información | A | Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de manera habitual Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.   |
| Iniciativa              | C | Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo. |

## APÉNDICE 2: LEVANTAMIENTO DE PÉRFIL CARGO SUPERVISOR DE OPERACIÓN DE CAMPO.

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Cargo</b>   | <b>Supervisor de Operación de Campo</b>    |
| <b>Reporte</b> | Responsable de la Encuesta de Empleo Zonal |
| <b>Área</b>    | Operación de Campo                         |
| <b>Ámbito</b>  | Zonal                                      |
| <b>Rol</b>     | Ejecución de procesos de apoyo             |

### FUNCIONES PRINCIPALES

(En orden de Prioridad)

|   |   |
|---|---|
| 1 | Asegurar el cumplimiento de la cobertura de la encuesta y controlar la no respuesta de manera presencial, mediante llamadas telefónicas o por las herramientas tecnológicas autorizadas y necesarias para la prestación de servicios. |
| 2 | Verificar que el personal se desempeñe de manera óptima en su trabajo, controlando las actividades de su equipo de trabajo, de manera presencial.   |
| 3 | Revisar todas las encuestas levantadas por los encuestadores ya sea de manera física o por la herramienta tecnológica autorizada.   |

### PERFIL DE CARGO

**Instrucción o Formación requerida para el cargo.**

|                  |                               |
|------------------|-------------------------------|
| <b>REQUERIDO</b> | Bachiller en todas las áreas. |
|------------------|-------------------------------|

### Experiencia requerida para el cargo

|                      |                                     |
|----------------------|-------------------------------------|
| 0 a 1 año            | <input type="checkbox"/>            |
| 1 a 3 años           | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3 a 5 años           | <input type="checkbox"/>            |
| Más de 5 años        | <input type="checkbox"/>            |
| Empresas Similares   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Posiciones Similares | <input checked="" type="checkbox"/> |

### Competencias Organizacionales

| Denominación de la competencia | Nivel | Comportamiento Observable   |
|--------------------------------|-------|---|
| Orientación a los resultados   | D     | Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos. |
| Trabajo en equipo              | B     | Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros          |
| Comunicación efectiva          | C     | Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.  |
| Compromiso con la Institución. | B     | Muestra un total compromiso con el logro de los objetivos institucionales.  |

### Competencias Técnicas

| Denominación de la competencia | Nivel | Comportamiento Observable  |
|--------------------------------|-------|--|
| Habilidad Analítica            | C     | Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos. |

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Búsqueda de Información | A | Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de manera habitual Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.   |
| Iniciativa              | C | Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo. |

### APÉNDICE 3: LEVANTAMIENTO DE PÉRFIL CARGO CRÍTICO CODIFICADOR DIGITADOR ZONAL.

#### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Cargo</b>   | <b>Crítico Codificador Digitador Zonal</b> |
| <b>Reporte</b> | Responsable de la Encuesta de Empleo Zonal |
| <b>Área</b>    | Operación de Campo                         |
| <b>Ámbito</b>  | Zonal                                      |
| <b>Rol</b>     | Ejecución de procesos de apoyo             |

#### FUNCIONES PRINCIPALES

(En orden de Prioridad)

|   |   |
|---|---|
| 1 | Revisar, codificar y procesar los formularios de la investigación de viviendas y hogares mediante las herramientas tecnológicas autorizadas para el efecto. |
| 2 | Apoyar en la detección de defectos (omisiones y/o errores) cometidos en los formularios acorde a estándares emitidos en los manuales de crítica.            |
| 3 | Transferir datos de documentos físicos a una base de datos  |
| 4 | Validar la información contenida en archivos físicos y digitales  |

#### PERFIL DE CARGO

**Instrucción o Formación requerida para el cargo.**

|                  |                               |
|------------------|-------------------------------|
| <b>REQUERIDO</b> | Bachiller en todas las áreas. |
|------------------|-------------------------------|

### Experiencia requerida para el cargo

|                      |                                     |
|----------------------|-------------------------------------|
| 0 a 1 año            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 1 a 3 años           | <input type="checkbox"/>            |
| 3 a 5 años           | <input type="checkbox"/>            |
| Más de 5 años        | <input type="checkbox"/>            |
| Empresas Similares   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Posiciones Similares | <input checked="" type="checkbox"/> |

### Competencias Organizacionales

| Denominación de la competencia | Nivel | Comportamiento Observable   |
|--------------------------------|-------|---|
| Orientación a los resultados   | D     | Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos. |
| Aprendizaje continuo           | C     | Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.   |
| Compromiso con la Institución. | B     | Muestra un total compromiso con el logro de los objetivos institucionales.  |

### Competencias Técnicas

| Denominación de la competencia | Nivel | Comportamiento Observable   |
|--------------------------------|-------|---|
| Habilidad Analítica            | C     | Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.                    |
| Búsqueda de Información        | A     | Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de manera habitual Hace que otras personas |

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
|                        |   | recojan información de forma habitual y se la proporcionen.  |
| Pensamiento Conceptual | B | Puede explicar claramente problemas o temas complejos, situaciones y oportunidades. Se basa en la experiencia pasada y en sus conocimientos. |



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo Katherine Iveth Quevedo Rodríguez con C.C: #1310837735 autora del trabajo de titulación: ***Factores determinantes en la selección de personal y su relación con el desempeño laboral del personal civil de la encuesta de empleo de la Coordinación Zonal 8 durante el período 2022,*** previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 11 de diciembre del 2023

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Katherine Iveth Quevedo Rodríguez

C.C: 1310837735

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

|  |  |                                      |     |
|--|--|--------------------------------------|-----|
| <b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>                           | Factores determinantes en la selección de personal y su relación con el desempeño laboral del personal civil de la encuesta de empleo de la Coordinación Zonal 8 durante el período 2022.  |                                      |     |
| <b>AUTOR(ES)</b><br>(apellidos/nombres):             | Quevedo Rodriguez Katherine Iveth  |                                      |     |
| <b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b><br>(apellidos/nombres): | Camacho Villagomez Freddy  |                                      |     |
| <b>INSTITUCIÓN:</b>                                  | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil  |                                      |     |
| <b>UNIDAD/FACULTAD:</b>                              | Sistema de Posgrado  |                                      |     |
| <b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>                        | Maestría en Gestión del Talento Humano   |                                      |     |
| <b>GRADO OBTENIDO:</b>                               | Magister en Gestión del Talento Humano   |                                      |     |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>                         | 11 de Diciembre del 2023   | <b>No. DE PÁGINAS:</b>               | 105 |
| <b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>                              | Subsistemas de Talento Humano  |                                      |     |
| <b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>                    | SELECCIÓN DE PERSONAL, DESEMPEÑO, PERFILES DE PUESTO, GÉNERO, EDAD, EXPERIENCIA.   |                                      |     |
| <b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):          | <p>Seleccionar al mejor personal en cualquier organización es una de las tareas más importantes a cargo de la gestión de talento humano. El objetivo del presente trabajo de investigación es analizar la relación de los factores determinantes de selección: género, edad y experiencia con el desempeño laboral del personal civil de la Coordinación Zonal 8, para diseñar un plan de mejoras al proceso de selección de personal existente para mejorar el desempeño laboral en el levantamiento de información de encuestas; para esto se aplicó un análisis descriptivo correlacional de las variables género, edad y experiencia del personal civil de la encuesta de empleo, en relación con el desempeño generado en el año 2022, adicional se realizó un análisis exploratorio de los cargos que ocupan en referencia a las variables mencionadas.</p> <p>Los resultados del estudio determinaron que las variables género y edad no están correlacionadas al desempeño del personal civil de la encuesta de empleo, a su vez la variable experiencia si presenta una correlación medianamente moderada, de igual forma, el análisis arrojó que las mujeres muestran un mejor desempeño en el cargo de crítico codificador digitador zonal, que los hombres que en el cargo de encuestador mostraron los desempeños más bajos. Como propuesta, se realizó el levantamiento de los perfiles de los puestos de encuestador, supervisor y crítico codificador zonal, que no posee en la actualidad la organización y a partir de eso, se propuso un modelo de mejora al proceso de selección del personal civil existente.</p> |                                      |     |
| <b>ADJUNTO PDF:</b>                                  | <input checked="" type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> NO          |     |
| <b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>                        | <b>Teléfono:</b> +593-9-983310531  | <b>E-mail:</b> kquevedo784@gmail.com |     |
| <b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>                  | <b>Nombre:</b> Bustos Goya, Zoila Rosa   |                                      |     |
|  | <b>Teléfono:</b> +593-9-92410481   |                                      |     |
|  | <b>E-mail:</b> <a href="mailto:zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec">zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec</a>  |                                      |     |

#### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

**Nº. DE REGISTRO (en base a datos):**

**Nº. DE CLASIFICACIÓN:**

**DIRECCIÓN URL (tesis en la web):**