



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

**MAESTRÍA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**

*Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020*

**PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER**

**Título del proyecto:**

Diseño de un sistema de evaluación de desempeño integral para la empresa  
ASISTANET S. A

**Línea de Investigación:**

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

**Campo amplio de conocimiento:**

Administración

**Autor/a:**

Ámbar Nicole Campaña Bayas

**Tutor/a:**

Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas

**Quito – Ecuador**

**2024**

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Sebastián Pérez Manosalvas con C.I: 1721529186 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Diseño de un sistema de evaluación de desempeño integral para la empresa ASISTANET S. A.

Elaborado por: Ambar Nicole Campaña Bayas, de C.I: 1726397225, estudiante de la Maestría: Gestión del Talento Humano de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 12 de marzo de 2024

---

**Firma**

## DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Ambar Nicole Campaña Bayas con C.I: 1726397225, autor/a del proyecto de titulación denominado: Diseño de un sistema de evaluación de desempeño integral para la empresa ASISTANET S. A. Previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano.

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 el respectivo trabajo de titulación 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. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 12 de marzo de 2024

---

**Firma**

## Tabla de contenido

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE .....	iii
INFORMACIÓN GENERAL.....	1
Contextualización del tema .....	1
Problema de investigación.....	2
Objetivo general .....	3
Objetivos específicos .....	3
• Contextualizar los conceptos más importantes sobre evaluación de desempeño y las principales herramientas existentes. ....	3
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos: .....	3
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	4
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	4
1.2. Proceso investigativo metodológico .....	4
4.1. Análisis de resultados .....	8
<b>4.1.1. Análisis de encuesta.....</b>	<b>8</b>
<b>4.1.2. Análisis de la entrevista .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1.3. Análisis final .....</b>	<b>26</b>
CAPÍTULO II: PROPUESTA .....	29
5.1. Fundamentos teóricos aplicados .....	29
5.2. Descripción de la propuesta .....	34
5.3. Matriz de articulación de la propuesta .....	39
5.4. Presupuesto.....	42
5.5 Plataforma .....	43
<b>Visma Mandü .....</b>	<b>43</b>
.....	43
Gestiona el compromiso laboral y evalúa el desempeño de tus equipos .....	44

Funcionalidades.....	44
CONCLUSIONES .....	45
RECOMENDACIONES .....	46
BIBLIOGRAFÍA.....	47
ANEXOS .....	51
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO GUÍA METODOLÓGICA.....	53

## Índice de tablas

Tabla 1 Descripción de componentes de evaluación de desempeño .....	36
Tabla 2. Matriz de articulación .....	39
Tabla 3 Componentes de evaluación dirección financiera.....	57
Tabla 4 Componentes de evaluación dirección financiera (ponderación) .....	58
Tabla 5 Escala de calificación Autoevaluación .....	58
Tabla 6 Escala de calificación Coevaluación de Pares .....	59
Tabla 7 Escala de calificación Coevaluación de Líderes .....	59
Tabla 8 Componentes de evaluación Dirección operativa (ponderación) .....	60
Tabla 9 Escala de calificación Autoevaluación .....	60
Tabla 10 Escala de calificación Coevaluación de Pares .....	61
Tabla 11 Escala de calificación Coevaluación de Líderes .....	61
Tabla 12 Escala de calificación Heteroevaluación (Subalternos) .....	61
Tabla 13 Autoevaluación .....	71
Tabla 14 Coevaluación de pares .....	72
Tabla 15 Coevaluación de líderes .....	72
Tabla 16 Autoevaluación .....	73
Tabla 17 Coevaluación de pares .....	74
Tabla 18 Coevaluación de líderes .....	75
Tabla 19 Autoevaluación .....	76
Tabla 20 Coevaluación de pares .....	77
Tabla 21 Coevaluación de líderes .....	78
Tabla 22 Autoevaluación .....	79
Tabla 23 Coevaluación de pares .....	80
Tabla 24 Coevaluación de líderes .....	81
Tabla 25 Autoevaluación .....	82
Tabla 26 Coevaluación de pares .....	83
Tabla 27 Coevaluación de líderes .....	84
Tabla 28 Heteroevaluación (Subalternos).....	85
Tabla 29 Autoevaluación .....	86
Tabla 30 Coevaluación de pares .....	87
Tabla 31 Coevaluación de líderes .....	88
Tabla 32 Heteroevaluación (Subalternos).....	89

Tabla 33 Autoevaluación .....	90
Tabla 34 Coevaluación de pares .....	91
Tabla 35 Coevaluación de líderes .....	92
Tabla 36 Heteroevaluación (Subalternos).....	93
Tabla 37 Autoevaluación .....	95
Tabla 38 Coevaluación de pares .....	96
Tabla 39 Coevaluación de líderes .....	96
Tabla 40 Heteroevaluación (Subalternos).....	97
Tabla 41 Autoevaluación .....	98
Tabla 42 Coevaluación de pares .....	99
Tabla 43 Coevaluación de líderes .....	100
Tabla 44 Heteroevaluación (Subalternos).....	100
Tabla 45 Interpretación de resultados.....	103

### **Índice de figuras**

Figura 1 Diagrama Ishikawa de Asistanet S.A. ....	2
Figura 2 Pregunta 1 .....	8
Figura 3 Pregunta 2 .....	9
Figura 4 Pregunta 3 .....	10
Figura 5 Pregunta 4 .....	10
Figura 6 Pregunta 5 .....	11
Figura 7 Pregunta 6 .....	12
Figura 8 Pregunta 7 .....	13
Figura 9 Pregunta 8 .....	14
Figura 10 Pregunta 9 .....	15
Figura 11 Pregunta 10.....	16
Figura 12 Pregunta 13.....	17
Figura 13 Pregunta 14.....	18
Figura 14 Pregunta 15.....	19
Figura 15 Pregunta 16.....	20
Figura 16 Pregunta 17.....	21
Figura 17 Pregunta 18.....	22
Figura 18 Pregunta 19.....	23
Figura 19 Pregunta 20.....	24
Figura 20 Organigrama estructural.....	35

## INFORMACIÓN GENERAL

### Contextualización del tema

ASISTANET S.A es una red de centros médicos dedicado a brindar servicios médicos y odontológicos, su principal objetivo es ser líderes en atención médica primaria, salud ocupacional, administración de dispensarios médicos en empresas, odontología, diagnóstico de imagen y laboratorio clínico.

ASISTANET S.A cuenta con tres sedes a nivel nacional dos de ellos se encuentran ubicados en la ciudad de Quito y uno en Manta, cuenta con 200 colaboradores entre médicos especialistas, personal administrativo, auxiliares de enfermería y odontología, recepcionistas y personal de limpieza.

La nómina de la empresa se encuentra distribuida en colaboradores con contrato fijo 150 y 50 son retribuidos salarialmente por medio de facturas por servicios profesionales. Se conoce que en la actualidad la empresa carece de herramientas de gestión de talento humano que le permita evaluar el desempeño de sus colaboradores. Esta carencia genera altos índices de rotación del personal, quejas constantes de clientes por la falta de uniformidad en la atención a los pacientes y tiempos de espera afectando así directamente a los resultados de la organización.

Por otro lado, se pudo observar que la empresa utiliza una matriz en Excel en la cual se realiza la evaluación a los colaboradores al culminar los 90 días de periodo de prueba al ingreso a la empresa, pero posterior a ello no se realiza ningún tipo de retroalimentación por parte de la jefatura de las distintas áreas ni tampoco a nivel general.

La idea es tener un sistema que permita el monitoreo del desempeño de los colaboradores y brindar una retroalimentación de la ejecución de sus actividades diarias permitiendo identificar el nivel de desempeño y fortalecer las competencias y la velocidad de respuesta ante situaciones inesperadas.

Con la implementación de esta herramienta más sistemática se puede obtener resultados reales y en un menor tiempo posible para la ejecución de acciones de mejora en cuanto a la consecución de los objetivos organizacionales y generar un valor agregado en el servicio entregado.



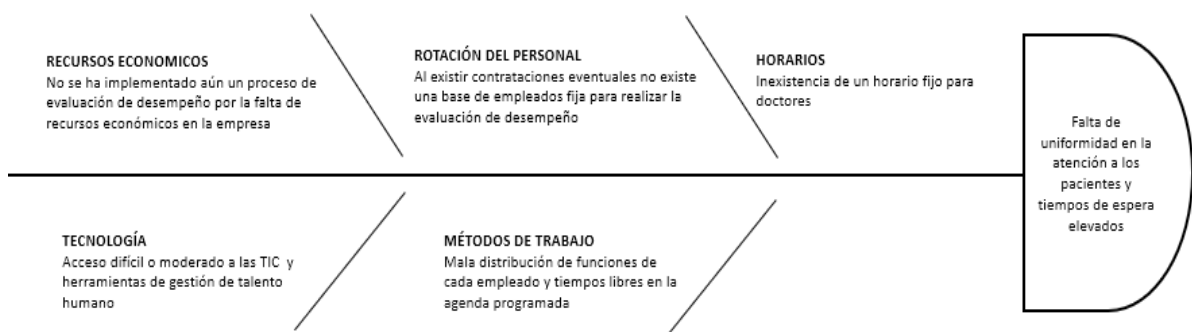
## Problema de investigación

¿Porque se debe implementar una evaluación de desempeño integral en ASISTANET S.A.?

### Figura 1

Diagrama Ishikawa de Asistanet S.A.

#### PLAN ISHIKAWA redacción



Actualmente, S.A provee servicios de salud sin ninguna herramienta de medición del desempeño de sus colaboradores. Por tal razón la empresa requiere garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la organización mediante la aplicación de indicadores de gestión garantizando de esta manera que los la alineación de sus objetivos personales con los institucionales.

En este momento, Asistanet carece de una herramienta de medición y evaluación de desempeño de sus colaboradores, las principales causas identificadas por las que no se ha implementado aún es la falta de recursos económicos ya que al ser una empresa pequeña se ha centrado en el pago de proveedores y sueldos a colaboradores teniendo pocos recursos para ser invertidos en el desarrollo y análisis del desempeño de sus colaboradores.

Por otro lado, se pudo identificar que la empresa no cuenta con un horario establecido para toda su nómina de colaboradores, es decir existen contrataciones eventuales y pago de servicios profesionales por factura, esto ha ocasionado que no exista una base de colaboradores fija a las cuales se pueda aplicar una evaluación integral cada cierto tiempo.

Todo esto ha ocasionado que exista insatisfacción en los pacientes que asisten a los distintos centros médicos y poca fidelización debido a las experiencias recibidas y poco compromiso por parte de los colaboradores.

## **Objetivo general**

Diseñar un sistema de evaluación de desempeño integral para los colaboradores de la empresa ASISTANET S.A

## **Objetivos específicos**

- Contextualizar los conceptos más importantes sobre evaluación de desempeño y las principales herramientas existentes.
- Diagnosticar la necesidad de la implementación de una evaluación integral de desempeño mediante la utilización de una metodología cualitativa y cuantitativa
- Diseñar una evaluación integral de desempeño para la empresa ASISTANET S.A
- Valorar bajo el criterio de diferentes especialistas sobre la evaluación de desempeño integral

## **Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:**

La creación de este proyecto tiene como objetivo el diseño de una evaluación de desempeño integral para la empresa ASISTANET S.A orientada principalmente en la consecución de los objetivos organizacionales y lograr un perfeccionamiento de las competencias de los colaboradores.

La evaluaciones y retroalimentaciones informales logran tener una atención y mejoramiento momentáneo, mientras que una herramienta que permita el monitoreo constante del desempeño logrará una uniformidad y equilibrio constante. De esta manera de desarrollará una herramienta de medición, la cual será aplicada a todos los colaboradores de la empresa una vez al mes esto con la finalidad de fortalecer competencias y habilidades de los colaboradores tomando en cuenta los principales aspectos en atención al cliente, tiempos de respuesta, puntualidad.

Se considera que la implementación de una herramienta de control y monitoreo es indispensable ya que se pudo analizar un desequilibrio y desenfoco por parte de los colaboradores, la cultura organizacional se debe ver reflejada en cada colaborador y es por esta razón que la comunicación y retroalimentación es fundamental cada cierto tiempo.

Al implementar esta herramienta la empresa se beneficiará en aspectos económicos, de reconocimiento y fidelización por parte de los clientes además de fortalecer la autoevaluación y competitividad de los colaboradores.

## **CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1. Contextualización general del estado del arte**

El presente proyecto se centra primordialmente en los tres pilares esenciales de la dirección estratégica del capital humano, tal como lo indica Palacios (2023) en su obra "Dirección Estratégica". Es frecuente que numerosas organizaciones destinen importantes recursos a la adopción de un modelo de Gestión por Competencias, sin embargo, se encuentran con obstáculos al intentar mantener la continuidad de dicho proceso. La verdadera dificultad no reside tanto en la falta de conocimientos sobre cómo avanzar, sino en la percepción de esta fase como el principal desafío.

El modelo en cuestión se enfoca en el desarrollo de competencias y se sustenta en tres subsistemas clave: Selección, con el objetivo de garantizar que únicamente se incorporen individuos que posean las competencias requeridas; Evaluación del Desempeño, destinada a evaluar el nivel de competencias de cada miembro de la organización; y, de manera fundamental, el Desarrollo de dichas competencias (Romero, Oldenburg, & Loaiza, 2019). Esto implica que la evaluación del desempeño se lleva a cabo desde el momento en que el colaborador ingresa a la empresa y se repite periódicamente, con el propósito de identificar sus habilidades y determinar su idoneidad para determinados roles. Asimismo, se realiza una evaluación durante su empleo para fortalecer sus competencias, y se trabaja en el desarrollo de estas cuando se reconoce que un empleado posee habilidades que necesitan ser perfeccionadas o mejoradas.

### **1.2. Proceso investigativo metodológico**

Se llevará a cabo un enfoque de investigación mixto para abordar la creación de un sistema de evaluación de desempeño integral destinado a los colaboradores de la empresa ASISTANET S.A. Este enfoque según Hernández Sampieri et al. (2018) combinará metodologías cualitativas y cuantitativas con el fin de obtener una comprensión completa de las necesidades y los requisitos para el diseño del sistema.

En primer lugar, se contextualizarán los conceptos fundamentales relacionados con la evaluación de desempeño, así como las herramientas más relevantes en este campo. Esto permitirá establecer una base teórica sólida y comprender las prácticas y tendencias actuales en evaluación de desempeño.

A continuación, se realizará un diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante la utilización de métodos cualitativos y cuantitativos. Entrevistas en profundidad con colaboradores, gerentes y otros stakeholders proporcionarán perspectivas detalladas sobre las percepciones y opiniones en torno al sistema de evaluación de desempeño actual. Al mismo tiempo, se llevarán a cabo encuestas estructuradas para recopilar datos cuantitativos que revelen patrones y tendencias en la satisfacción y las expectativas de los colaboradores.

Basándose en los resultados del diagnóstico, se procederá al diseño del sistema de evaluación de desempeño integral. Este proceso implicará definir los componentes específicos que serán evaluados, establecer indicadores medibles para cada componente y determinar el proceso de recopilación de datos. Además, se diseñarán los formularios y cuestionarios que se utilizarán para recopilar información relevante.

Para validar y enriquecer el diseño propuesto, se buscará la perspectiva de diferentes especialistas en el campo de la evaluación de desempeño. La opinión de académicos, profesionales de recursos humanos y otros expertos será solicitada para asegurarse de que el sistema esté fundamentado en prácticas sólidas y esté alineado con las tendencias actuales. Por tanto, este enfoque de investigación mixto combinará la profundidad del análisis cualitativo con la amplitud del análisis cuantitativo para lograr un diseño sólido y efectivo de un sistema de evaluación de desempeño integral que satisfaga las necesidades específicas de ASISTANET S.A.

## **2. Tipo de investigación**

La investigación integra aspectos tanto descriptivos como exploratorios, respaldados por la utilización de métodos documentales y de campo, que incluirán la realización de encuestas y entrevistas. El propósito fundamental de esta investigación es diseñar un sistema de evaluación de desempeño integral para los colaboradores de la empresa ASISTANET S.A. Los objetivos específicos delineados guiarán el proceso en términos de comprensión conceptual, diagnóstico, diseño y validación.

El enfoque descriptivo se enfocará en proporcionar una comprensión detallada de los conceptos clave relacionados con la evaluación de desempeño, así como en destacar las principales herramientas que se han desarrollado en este campo. Esto permitirá establecer una base sólida y contextual para el diseño propuesto.

El enfoque exploratorio se manifiesta en los objetivos específicos de diagnóstico y valoración. A través de la metodología cualitativa y cuantitativa, se explorará la necesidad de la implementación de una evaluación integral de desempeño. Mediante encuestas y entrevistas,

se buscará capturar perspectivas y datos que respalden este diagnóstico y que ayuden a comprender las expectativas y experiencias actuales de los colaboradores de ASISTANET S.A.

El diseño del sistema de evaluación de desempeño integral constituye el objetivo central de la investigación. Aquí, el enfoque exploratorio se fusiona con el descriptivo, ya que se explorarán diversas opciones y se diseñarán componentes específicos para el sistema, basados en la comprensión detallada de los conceptos y herramientas de evaluación de desempeño. Esto implica la creación de un marco estructurado que permita la evaluación integral y precisa del rendimiento de los colaboradores.

Finalmente, el enfoque exploratorio se refleja en el objetivo de valoración bajo el criterio de diferentes especialistas. La investigación buscará opiniones y evaluaciones de expertos en evaluación de desempeño para validar y mejorar el diseño propuesto. En conjunto, esta investigación se sitúa en el cruce entre los enfoques descriptivos y exploratorios, utilizando métodos documentales y de campo, con el objetivo de diseñar un sistema de evaluación de desempeño integral para ASISTANET S.A. Los objetivos específicos definen la dirección y el alcance de la investigación, guiando cada etapa del proceso.

### 3. Población y muestra

La población objetivo de este trabajo de investigación está compuesta por los 107 colaboradores que se encuentran en la nómina de la empresa. Estos colaboradores son el foco de estudio, ya que se busca comprender sus percepciones y opiniones sobre la implementación de una evaluación de desempeño en la empresa ASISTANET S.A.

Para el cálculo de la muestra se emplea la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Nz_{1-\alpha/2}^2 s^2}{(N-1)\epsilon^2 + z_{1-\alpha/2}^2 s^2}$$

Para conseguir un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Entonces:

N=150

z=1.96 (para un nivel de confianza del 95%)

p=0.5 (como asunción conservadora para maximizar el tamaño de la muestra)

E=0.05 (un margen de error del 5%)

Sustituyendo estos valores en la fórmula:

$$n = \frac{150 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times (1-0.5)}{(0.05)^2 \times (150-1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times (1-0.5)}$$

Calculando  $n \approx 107$

Por lo tanto, para una población de 150 colaboradores, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se requiere una muestra de aproximadamente 107 colaboradores. Esto sería el tamaño óptimo de la muestra para llevar a cabo las encuestas.

#### **4. Métodos, técnicas e instrumentos**

Con el propósito de llevar a cabo una investigación integral que permita diseñar un sistema de evaluación de desempeño integral para los colaboradores de ASISTANET S.A., se aplicarán diversos métodos, técnicas e instrumentos. Estos enfoques metodológicos se han seleccionado con el fin de capturar una amplia gama de perspectivas y datos relevantes.

En primer lugar, se implementará una encuesta (anexo 2) dirigida a la muestra obtenida a través de la fórmula finita de muestreo aleatorio. La encuesta se diseñará de manera cuidadosa, incorporando preguntas estratégicas que arrojen luz sobre cómo los colaboradores perciben la introducción de una evaluación de desempeño en la empresa. Se explorarán aspectos cruciales, como sus expectativas en torno a las posibles recompensas vinculadas a la evaluación y, además, se indagará en sus preferencias y opiniones con respecto a la forma en que desean ser evaluados. La encuesta servirá como una herramienta cuantitativa para recopilar datos concretos y medibles, proporcionando una visión más amplia de las actitudes y perspectivas de los colaboradores.

Paralelamente, se llevarán a cabo entrevistas en profundidad con los pilares fundamentales de la empresa, incluyendo el gerente o el especialista en talento humano (anexo 1). Estas entrevistas cualitativas permitirán un análisis más detallado de las razones subyacentes detrás de la ausencia de una evaluación de desempeño hasta la fecha en ASISTANET S.A. A través de estas interacciones, se buscará comprender las barreras, preocupaciones y consideraciones que han influido en la decisión de no implementar este sistema. La información obtenida de las entrevistas será valiosa para contextualizar la situación y proporcionar un panorama enriquecedor de los factores organizacionales y estratégicos que han contribuido a la ausencia de la evaluación de desempeño.

En conjunto, la combinación de la encuesta y las entrevistas ofrece un enfoque completo para recopilar datos cuantitativos y cualitativos que son esenciales para informar el diseño del sistema de evaluación de desempeño integral. Estos métodos y técnicas se complementan mutuamente, permitiendo un análisis profundo y contextualizado de las percepciones de los colaboradores y las consideraciones internas de la empresa.

MODELO DE ENTREVISTA

ANEXO1

## MODELO DE ENCUESTA

### ANEXO2

#### 4.1. Análisis de resultados

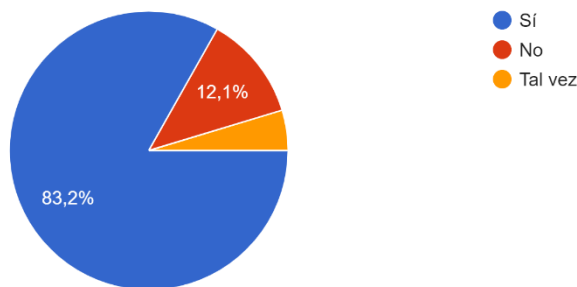
Describe los resultados del análisis realizado, de acuerdo con la aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos de investigación descritos anteriormente.

##### 4.1.1. Análisis de encuesta

#### Figura 2

##### Pregunta 1

1. ¿Estás familiarizado/a con el concepto de evaluación de desempeño?  
107 respuestas



Fuente. Google Form

#### Análisis e interpretación

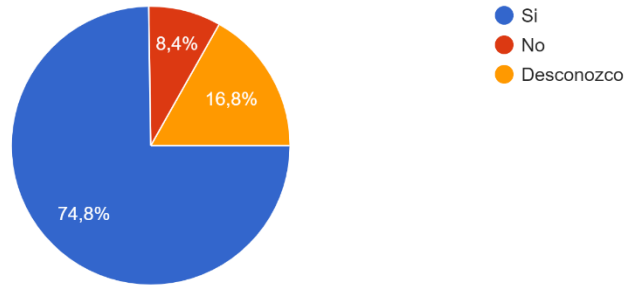
Se puede apreciar que la mayoría de los colaboradores de ASISTANET S.A están familiarizados con el concepto de evaluación de desempeño, con un 83.2% afirmando conocimiento, un 12.1% indeciso y un 4.7% que no está familiarizado. Esta data sugiere que la implementación de un sistema integral de evaluación de desempeño podría ser efectiva, dado que la mayoría ya posee una comprensión básica de estos procesos. Un sistema de evaluación bien diseñado puede reforzar la cultura de rendimiento, identificar áreas de mejora, y contribuir al desarrollo profesional. Para la empresa, es crucial personalizar el sistema de evaluación para alinearlo con sus valores y objetivos estratégicos, asegurando que mida adecuadamente las competencias relevantes y que se perciba como justo y constructivo por los colaboradores. La capacitación y comunicación continua serán fundamentales para aquellos que aún no están completamente familiarizados con la evaluación de desempeño, asegurando así la aceptación y efectividad del sistema.

### Figura 3

#### Pregunta 2

2. ¿La empresa en dónde labora actualmente mantienen algún tipo de evaluación de las actividades que realiza?

107 respuestas



Fuente. Google Form

#### Análisis e interpretación

Se puede observar que, la gran mayoría de los colaboradores de ASISTANET S.A., específicamente el 74.8%, confirma que la empresa realiza evaluaciones de desempeño. Sin embargo, un significativo 16.8% no tiene conocimiento de tales evaluaciones, y un 8.4% directamente indica que no se realizan. Esto sugiere que, aunque la mayoría está al tanto de las prácticas de evaluación, hay una oportunidad notable de mejora en la comunicación interna y en la implementación efectiva de los sistemas de evaluación. Para que un sistema de evaluación de desempeño integral sea efectivo, es esencial que todos los colaboradores estén informados y comprometidos con su rol en el proceso de evaluación. Esto permitiría una alineación más fuerte con los objetivos de la empresa y una mayor aceptación del sistema.

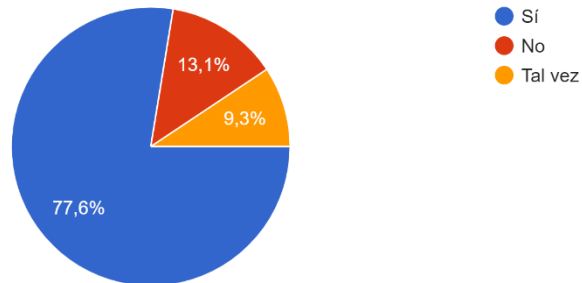


#### Figura 4

##### Pregunta 3

3. Conoce la finalidad de una evaluación de desempeño?

107 respuestas



Fuente. Google Form

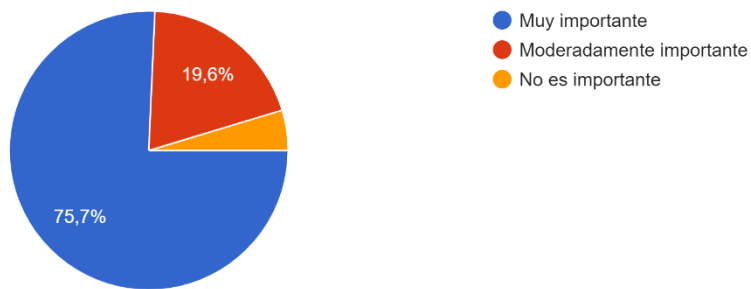
#### Análisis e interpretación

Se puede apreciar que un 77.6% de los colaboradores de ASISTANET S.A. están conscientes de la finalidad de una evaluación de desempeño. Solo un 9.3% indica no conocerla, y un 13.1% parece incierto. Esto es indicativo de que existe una base sólida de comprensión sobre la que se puede construir y mejorar un sistema de evaluación de desempeño. La empresa puede aprovechar este conocimiento generalizado para desarrollar un sistema más detallado y orientado a objetivos estratégicos, fomentando así una cultura de mejora continua y alineación con las metas corporativas. Además, los resultados apuntan a la necesidad de educar e involucrar más a aquellos que no están seguros o no conocen el propósito de las evaluaciones, para asegurar la eficacia y la aceptación del sistema.

#### Figura 5

##### Pregunta 4

4. ¿Qué tan importante crees que es implementar una evaluación de desempeño en Asistanet S.A.?  
107 respuestas



Fuente. Google Form

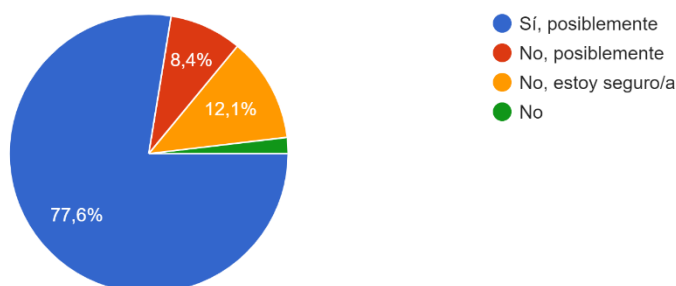
### Análisis e interpretación

La presente figura muestra que una abrumadora mayoría de los colaboradores de ASISTANET S.A., el 75.7%, considera que implementar una evaluación de desempeño es muy importante. Un 19.6% lo considera moderadamente importante, mientras que el porcentaje restante de 4.9% no lo ve como importante. Esto indica una percepción positiva y una probable aceptación de un sistema integral de evaluación de desempeño. Dicha implementación no solo podría mejorar la productividad y el compromiso de los colaboradores, sino también alinear las expectativas y los objetivos de la empresa con el desarrollo profesional de su equipo.

### Figura 6

Pregunta 5

5. ¿Cree usted que ASISTANET S.A. podría beneficiarse de la implementación de una evaluación integral de desempeño para sus colaboradores? (Seleccione una opción)  
107 respuestas



Fuente. Google Form

## Análisis e interpretación

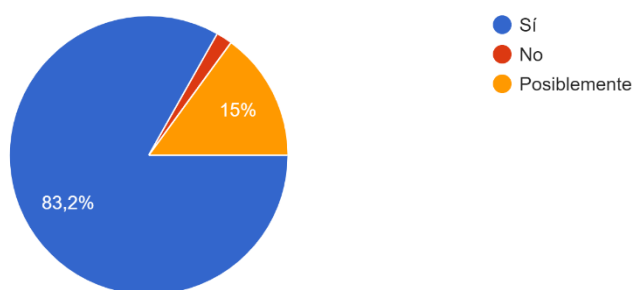
Se puede apreciar que una gran mayoría de los colaboradores de ASISTANET S.A., un 77.6%, cree que la empresa podría beneficiarse de la implementación de una evaluación integral de desempeño para sus colaboradores. Un 12.1% considera que posiblemente no se beneficiaría, mientras que un 8.4% no está seguro, tan solo el 1.9% considera que no. Este resultado refleja una opinión general positiva hacia la evaluación del desempeño y sugiere que la implementación de un sistema estructurado podría ser bien recibido por la mayoría de los colaboradores. Estos datos pueden ser utilizados por la empresa para justificar la inversión en el desarrollo de dicho sistema, que podría potenciar la productividad, mejorar el enfoque estratégico y fomentar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores. La minoría que duda o no cree en los beneficios proporciona una oportunidad para que la empresa desarrolle estrategias de comunicación y educación que aborden sus preocupaciones y fomenten una comprensión más profunda de cómo las evaluaciones de desempeño pueden contribuir al éxito de la organización y de sus individuos.

### Figura 7

#### Pregunta 6

6. ¿Considera que la implementación de una evaluación de desempeño podría mejorar la comunicación entre los colaboradores y la gerencia en la empresa?

107 respuestas



Fuente. Google Form

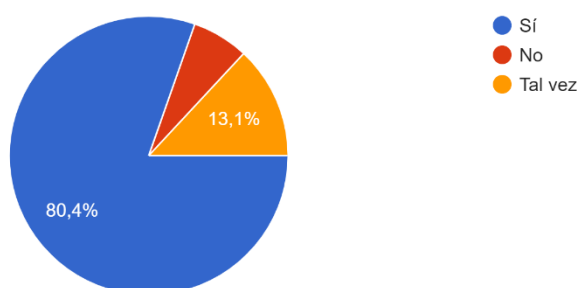
## Análisis e interpretación

La presente figura indica que una considerable mayoría del 83.2% de los colaboradores de ASISTANET S.A. cree que la implementación de una evaluación de desempeño podría mejorar la comunicación entre los colaboradores y la gerencia. Un 15% considera que posiblemente podría mejorar la comunicación, mientras que un 1.8% no lo cree así. Estos datos sugieren que la evaluación de desempeño es percibida no solo como una herramienta de medición, sino también como un medio para fortalecer el diálogo interno y alinear expectativas entre diferentes niveles de la organización.

### Figura 8

#### Pregunta 7

7. ¿Piensas que una evaluación de desempeño contribuiría a identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional?  
107 respuestas



Fuente. Google Form

## Análisis e interpretación

La figura 8 muestra que un 80.4% de los colaboradores de ASISTANET S.A. considera que una evaluación de desempeño contribuiría a identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional. Un 13.1% se muestra indeciso, y un pequeño 6.5% no ve la evaluación de desempeño como una herramienta útil en este sentido. Estos resultados son indicativos de una percepción positiva hacia la evaluación de desempeño como un mecanismo para el crecimiento profesional y la mejora continua. La alta tasa de afirmación sugiere que un sistema de evaluación bien estructurado sería bienvenido y podría resultar en un impacto significativo en el desarrollo de competencias y en la carrera de los colaboradores. La empresa podría utilizar esta

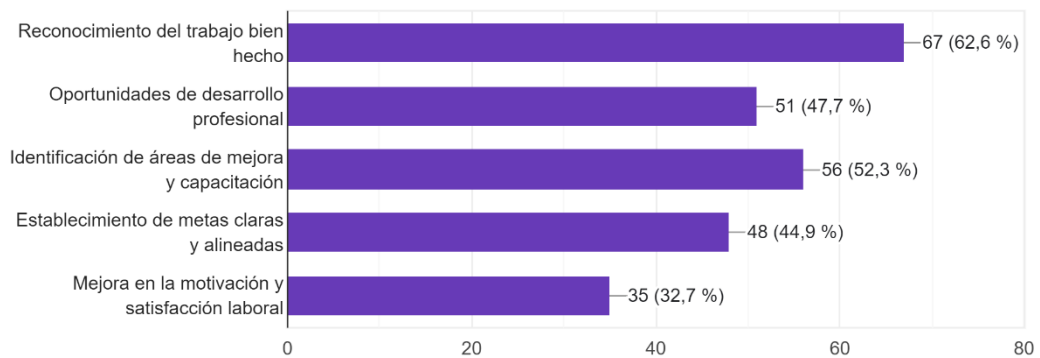
información para priorizar las evaluaciones de desempeño como una estrategia clave en la gestión de recursos humanos.

### Figura 9

#### Pregunta 8

8. En su opinión, ¿Cuáles podrían ser los beneficios más significativos de una evaluación de desempeño integral en ASISTANET S.A.? (Seleccione todas las que correspondan)

107 respuestas



Fuente. Google Form

### Análisis e interpretación

La figura 9 muestra que el 62.6% de los encuestados en ASISTANET S.A. valora el reconocimiento del trabajo bien hecho como un beneficio clave de la evaluación de desempeño. La identificación de áreas de mejora y capacitación es apreciada por el 52.3%, y un 47.7% considera importantes las oportunidades de desarrollo profesional. Además, un 44.9% de los colaboradores destaca el establecimiento de metas claras y alineadas como un beneficio, mientras que la mejora en la motivación y satisfacción laboral es señalada por el 32.7%. Estos valores indican una comprensión positiva y una actitud proactiva hacia el crecimiento y la eficiencia laboral promovida por las evaluaciones de desempeño.

Los porcentajes reflejados en la figura sugieren una alta valoración de los aspectos positivos de las evaluaciones de desempeño por parte de los colaboradores de ASISTANET S.A. El reconocimiento del trabajo como el más valorado, indica una cultura organizacional donde el mérito y el reconocimiento son elementos motivadores. La identificación de áreas de mejora y capacitación y las oportunidades de desarrollo profesional reflejan un compromiso con el crecimiento y la mejora continua. El establecimiento de metas claras y alineadas y la mejora en

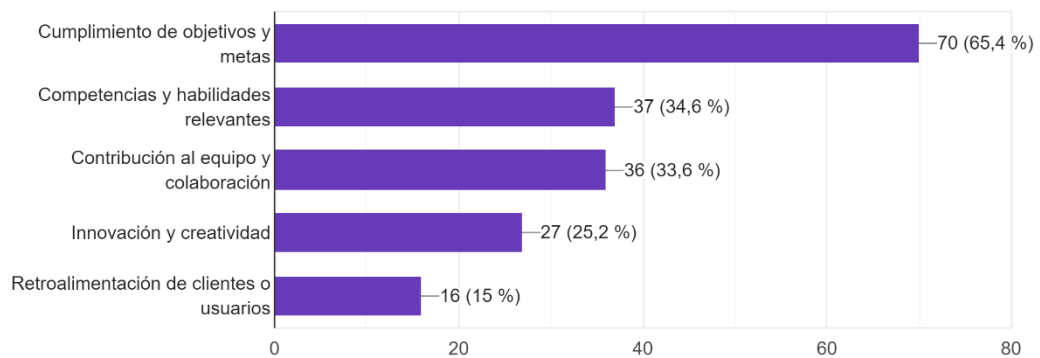
la motivación y satisfacción laboral son fundamentales para la alineación estratégica de la empresa y el bienestar de los colaboradores. Estos resultados pueden orientar a la gerencia sobre qué factores enfatizar al diseñar e implementar su sistema de evaluación de desempeño.

**Figura 10**

*Pregunta 9*

9. En su opinión, ¿Qué aspectos o criterios deberían ser considerados al diseñar una evaluación de desempeño integral para ASISTANET S.A.? (Seleccione todas las que correspondan)

107 respuestas



Fuente. Google Form

### **Análisis e interpretación**

Se puede observar que el 65.4% de los encuestados considera que el cumplimiento de objetivos y metas es el criterio más importante al diseñar una evaluación de desempeño para ASISTANET S.A. Las competencias y habilidades relevantes son valoradas por el 34.6%, mientras que la contribución al equipo y la colaboración son destacadas por el 33.6%. La innovación y creatividad son reconocidas por el 25.2% de los participantes, y un menor porcentaje, el 15%, considera la retroalimentación de clientes o usuarios como un criterio esencial.

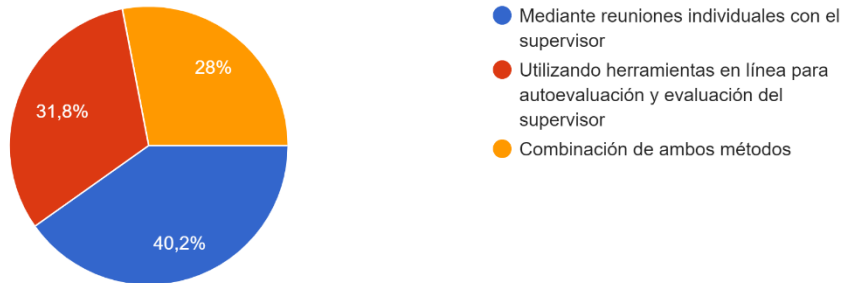
Es decir, la prioridad que los colaboradores dan al logro de objetivos específicos, reflejando una cultura orientada a resultados. El reconocimiento de las competencias individuales y la colaboración indica que hay un entendimiento de que el rendimiento no solo es individual, sino también colectivo y que la innovación es importante, aunque en menor medida. La menor importancia dada a la retroalimentación de clientes podría sugerir que se percibe como menos relevante para la evaluación interna o que existen otros mecanismos para medir la satisfacción del cliente fuera de las evaluaciones de desempeño individuales.

## Figura 11

### Pregunta 10

10. ¿Cómo preferiría que se llevara a cabo la evaluación de desempeño? (Seleccione una opción)

107 respuestas



Fuente. Google Form

### Análisis e interpretación

En la figura 12 se puede apreciar las preferencias de los colaboradores de ASISTANET S.A. sobre cómo les gustaría que se realice la evaluación de desempeño. Un 40.2% prefiere utilizar herramientas en línea para autoevaluación y evaluación del supervisor, mientras que un 31.8% opta por una combinación de ambos métodos, indicando una inclinación hacia un enfoque híbrido. Solo un 28% prefiere las reuniones individuales con el supervisor, lo que podría reflejar una tendencia hacia el uso de tecnologías y la flexibilidad que estas ofrecen.

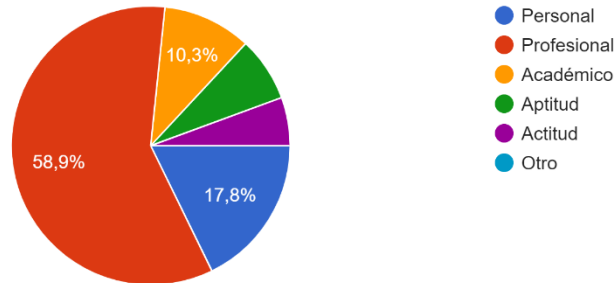
La distribución de las preferencias de los colaboradores de ASISTANET S.A. sugiere una apertura hacia la digitalización de los procesos de evaluación de desempeño. El hecho de que un 40.2% prefiera herramientas en línea para la autoevaluación y la evaluación del supervisor, y un 31.8% apoye un enfoque mixto, refleja una disposición hacia métodos que ofrecen conveniencia y adaptabilidad. El menor porcentaje 28% que favorece las reuniones individuales puede indicar una visión más tradicional o la valoración de la interacción personal en el proceso de evaluación. Estas perspectivas podrían guiar a la empresa hacia la integración de tecnologías sin perder el toque humano crítico para el compromiso y la comunicación efectiva.

## Figura 12

### Pregunta 13

13. ¿Qué aspectos consideras más importantes que deberían ser evaluados en un sistema de evaluación de desempeño?

107 respuestas



Fuente. Google Form

### Análisis e interpretación

La figura 12 muestra que un significativo 58.9% de los colaboradores de ASISTANET S.A. considera que el aspecto profesional es el más importante en un sistema de evaluación de desempeño. Un 17.8% destaca la actitud como un factor clave, mientras que la aptitud es valorada por el 10.3%. Un menor porcentaje da importancia a los aspectos personales y académicos, y un 3% a otros factores. Estos datos pueden implicar que hay un fuerte enfoque en la competencia laboral y el comportamiento profesional dentro de la organización.

Se entiende que, el predominio del aspecto profesional en la evaluación de desempeño refleja un ambiente laboral centrado en las habilidades y resultados laborales. La valoración de la actitud y la aptitud indica que los colaboradores reconocen la importancia de las disposiciones personales y las capacidades inherentes para el éxito en sus roles. La menor relevancia de los aspectos personales y académicos sugiere que, aunque se consideran en cierta medida, no son los principales indicadores de rendimiento dentro de la empresa. Este enfoque es positivo, ya que alinea las evaluaciones con los objetivos estratégicos del negocio y resalta la importancia de las cualidades profesionales en el desempeño laboral. Sin embargo, es importante considerar un enfoque holístico que integre todos estos aspectos para entender completamente el rendimiento de un individuo.

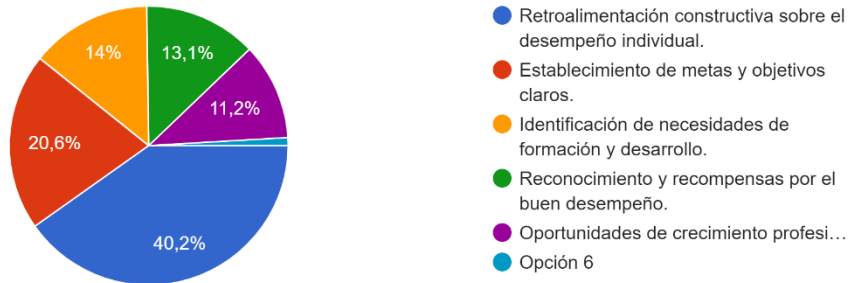


### Figura 13

#### Pregunta 14

14. ¿Cuál de los siguientes aspectos consideras más importante al implementar una evaluación de desempeño?

107 respuestas



Fuente. Google Form

#### Análisis e interpretación

La figura 14 refleja que el 40.2% de los encuestados considera que el establecimiento de metas y objetivos claros es el aspecto más importante en una evaluación de desempeño. La retroalimentación constructiva sobre el desempeño individual es valorada por un 20.6%, seguida por el reconocimiento y recompensas por el buen desempeño representado por un 14% y las oportunidades de crecimiento profesional un 13.1%. Un 11.2% prioriza la identificación de necesidades de formación y desarrollo.

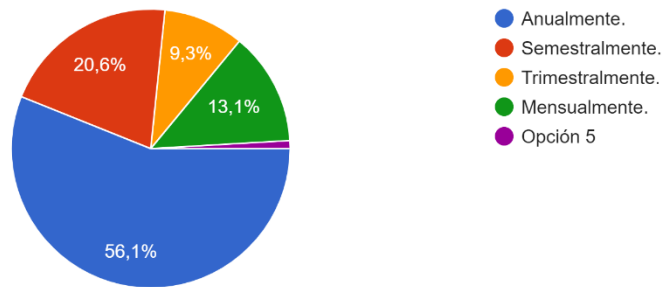
Esta distribución sugiere que para los colaboradores de ASISTANET S.A., la claridad en las expectativas y objetivos es fundamental para orientar su rendimiento. La valoración de la retroalimentación y el reconocimiento demuestra la importancia de la comunicación y el incentivo en la motivación del personal. La menor prioridad dada a la formación y el desarrollo podría indicar una necesidad de mayor enfoque en estas áreas por parte de la dirección para fomentar un crecimiento equilibrado y sostenible dentro de la empresa.

## Figura 14

### Pregunta 15

15. ¿Con qué frecuencia consideras que sería necesario realizar la evaluación de desempeño en Asistanet S.A.?

107 respuestas



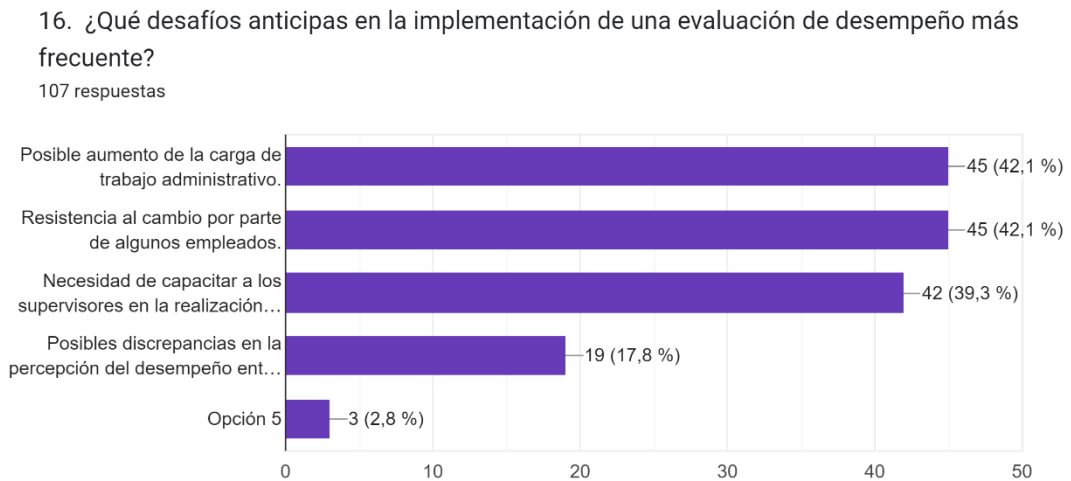
Fuente. Google Form

### Análisis e interpretación

La figura 15 ilustra las preferencias de frecuencia para la evaluación de desempeño entre los colaboradores de ASISTANET S.A. La mayoría es decir un 56.1% favorece una evaluación anual, lo cual puede reflejar la percepción de que una revisión exhaustiva una vez al año es suficiente para valorar el desempeño sin causar fatiga de evaluación. Un 20.6% prefiere una cadencia semestral, sugiriendo que un segmento significativo de la plantilla valora la retroalimentación y el reconocimiento más frecuentes para ajustar sus objetivos y estrategias a medio plazo. La preferencia por evaluaciones trimestrales se representa con el 13.1% y mensuales con el 9.3% es menos común, lo que puede indicar que hay menos demanda de un seguimiento continuo o que podría percibirse como micro gestión. La elección de la frecuencia adecuada para las evaluaciones de desempeño debe equilibrar la necesidad de retroalimentación oportuna con la carga administrativa que estas evaluaciones conllevan tanto para los colaboradores como para los gerentes. La implementación de cualquier sistema de evaluación debe ser comunicada claramente, garantizando que los colaboradores entiendan el valor y el propósito de las evaluaciones y cómo estos se alinean con sus trayectorias profesionales y el éxito de la empresa.

## Figura 15

### Pregunta 16



Fuente. Google Form.

### Análisis e interpretación

El análisis del gráfico revela que Dos de las opciones, Posible aumento de la carga de trabajo administrativo y Resistencia al cambio por parte de algunos empleados, recibieron la misma cantidad de votos, con un total de 45 cada una, lo que representa el 42,1% del total. Por otro lado, la opción Necesidad de capacitar a los supervisores en la realización de evaluaciones más frecuentes obtuvo 42 votos, representando el 39,3%. La cuarta opción, Posibles discrepancias en la percepción del desempeño entre empleados y supervisores, recibió 19 votos, equivalentes al 17,8%. Finalmente, una quinta opción no especificada obtuvo solo 3 votos, lo que representa el 2,8% del total.

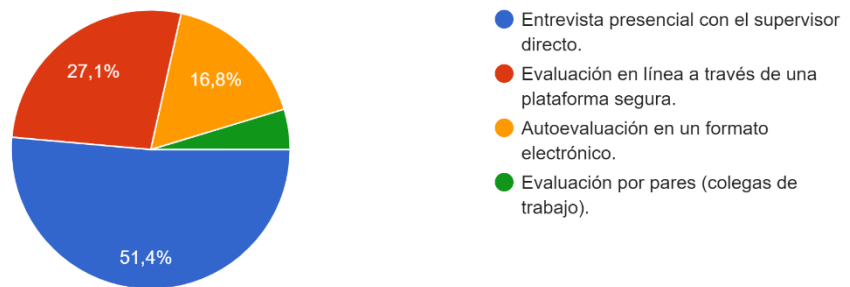
Se puede entender que estos resultados señalan preocupaciones significativas con respecto a la implementación de evaluaciones de desempeño más frecuentes. Los principales desafíos identificados son el posible aumento del trabajo administrativo y la resistencia al cambio por parte de algunos empleados, ambas opciones recibieron una cantidad igual de votos. Esto sugiere que, al considerar la transición hacia evaluaciones más regulares, las organizaciones deben abordar cuidadosamente estos aspectos. Además, se destaca la importancia de capacitar a los supervisores para garantizar una implementación efectiva. Asimismo, gestionar las posibles discrepancias en la percepción del desempeño entre empleados y supervisores es esencial para

evitar malentendidos o conflictos. En resumen, la adopción de evaluaciones más frecuentes requiere una estrategia integral que aborde estos desafíos y maximice el potencial de las personas en la organización.

### Figura 16

#### Pregunta 17

17. ¿Qué medio prefieres para llevar a cabo la evaluación de desempeño en Asistanet S.A.?  
107 respuestas



Fuente. Google Form.

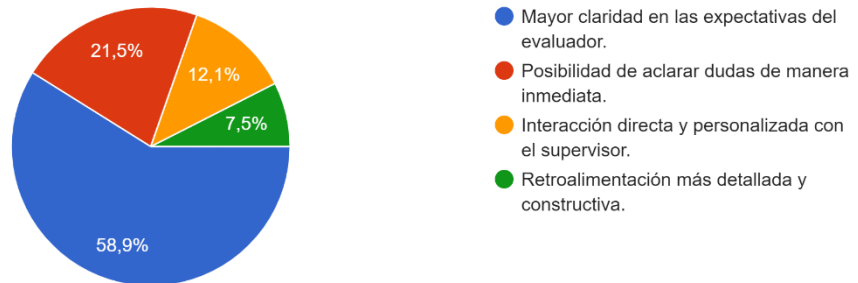
#### Análisis e interpretación

La figura 16 presenta cuatro segmentos coloreados y etiquetados, cada uno representando una opción para la evaluación de desempeño en Asistanet S.A. El 51,4%, indica la preferencia por la "Entrevista presencial con el supervisor directo". Por otro lado, el 27,1%, corresponde a la "Evaluación en línea a través de una plataforma segura", mientras que el 16,8%, se refiere a la "Autoevaluación en un formato electrónico". Un pequeño segmento indica el 4,7% y corresponde a la opción de "Evaluación por pares (colegas de trabajo)". Se puede entender que, la mayoría de los empleados prefieren la autoevaluación electrónica, posiblemente debido a la comodidad y privacidad que ofrece este método. Sin embargo, un porcentaje significativo aún valora las interacciones humanas directas, optando por la entrevista presencial con su supervisor directo. La inclinación hacia métodos tecnológicamente avanzados, pero menos personales se refleja en la opción de evaluación en línea. Por último, solo un pequeño porcentaje prefiere ser evaluado por sus colegas de trabajo, lo que podría indicar confianza en la objetividad de los compañeros o un deseo de recibir comentarios de quienes conocen bien su trabajo.

## Figura 17

### Pregunta 18

18. ¿Qué ventajas percibes en la realización de la evaluación de desempeño de manera presencial?  
107 respuestas



Fuente. Google Form

### Análisis e interpretación

La figura 17 evidencia que un 58.9% de los empleados de ASISTANET S.A. perciben la interacción directa y personalizada con el supervisor como la principal ventaja de las evaluaciones de desempeño presenciales, lo que subraya el valor del contacto humano y la comunicación inmediata. Un significativo 21.5% valora la obtención de una retroalimentación más detallada y constructiva, implicando que la calidad del feedback es crucial. El 12.1% considera que la claridad en las expectativas del evaluador es una ventaja, indicando la importancia de comprender los criterios de evaluación con precisión. Un menor 7.5% cree que la posibilidad de aclarar dudas de manera inmediata es beneficiosa, lo que podría reflejar la necesidad de un diálogo abierto durante el proceso de evaluación.

Se entiende que las evaluaciones presenciales son valoradas por su capacidad de facilitar un diálogo detallado y significativo, lo que es esencial en la gestión del desempeño. La evaluación cara a cara permite una comunicación más rica en matices, que puede conducir a un entendimiento más profundo y a un compromiso más fuerte entre empleados y gerentes. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la eficacia de las evaluaciones presenciales depende de la habilidad del supervisor para comunicar efectivamente y del establecimiento de un ambiente de confianza y apertura.

## Figura 18

### Pregunta 19

19. ¿Cuáles serían las principales ventajas de realizar la evaluación de desempeño a través de una plataforma en línea?

107 respuestas



Fuente. Google Form

### Análisis e interpretación

La figura 18 indica que para los empleados de ASISTANET S.A., la flexibilidad de horarios para completar la evaluación es la ventaja más destacada con un 44.9% de realizar evaluaciones de desempeño a través de una plataforma en línea. El acceso a herramientas interactivas que facilitan el proceso es valorado por el 24.3%, y la misma proporción destaca la mayor confidencialidad y privacidad en las respuestas. Además, un 24.3% aprecia la facilidad para acceder al historial de evaluaciones anteriores, lo que sugiere una valoración de la capacidad de seguimiento del desarrollo individual a lo largo del tiempo. Estos elementos reflejan una preferencia por un proceso de evaluación más adaptable y personalizado a las necesidades de cada empleado.

## Figura 19

### Pregunta 20

20. ¿Qué opinas sobre la posibilidad de incluir la evaluación por pares como parte del proceso de evaluación de desempeño?

107 respuestas



Fuente. Google Form

### Análisis e interpretación

La figura 19 muestra que la mayoría de los empleados de ASISTANET S.A. Un 52.3% valora la inclusión de la evaluación por pares en el proceso de evaluación de desempeño, considerándola una oportunidad para compartir feedback constructivo entre colegas. Un 21.5% reconoce el reconocimiento del conocimiento y experiencia de los colegas como un factor positivo. Sin embargo, hay una preocupación significativa (17.8%) sobre los posibles conflictos de intereses o parcialidad que pueden surgir con este método. Solo un 8.4% se muestra reticente, lo que puede reflejar una reserva hacia la objetividad del proceso.

La preferencia por la evaluación por pares sugiere una cultura de transparencia y colaboración en ASISTANET S.A., donde los aportes de los colegas son valorados. Sin embargo, la preocupación por los conflictos de interés y la parcialidad indica la necesidad de establecer un marco claro y justo para las evaluaciones por pares, asegurando que estas se realicen de manera objetiva y constructiva. La inclusión de este método puede fomentar un entorno de trabajo más integrado, pero requiere una gestión cuidadosa y comunicación clara para evitar malentendidos y promover la aceptación del sistema de evaluación de desempeño.

#### **4.1.2. Análisis de la entrevista**

La entrevista con el especialista en talento humano de ASISTANET S.A proporcionó información valiosa sobre las razones detrás de la no implementación hasta la fecha de una evaluación de desempeño en la empresa. El entrevistado destacó dos razones principales: la falta de conciencia sobre la importancia de la evaluación de desempeño y la falta de recursos para su implementación.

En primer lugar, el entrevistado señaló que algunas empresas pueden no comprender completamente los beneficios que una evaluación de desempeño puede aportar, como identificar fortalezas y áreas de mejora, así como proporcionar retroalimentación para el desarrollo profesional. Esta falta de conciencia puede ser un obstáculo importante para la implementación de la evaluación de desempeño en ASISTANET S.A.

En segundo lugar, el entrevistado mencionó la falta de recursos como otra razón para la no implementación de la evaluación de desempeño. La implementación y el mantenimiento de un sistema de evaluación de desempeño pueden requerir recursos financieros, tecnológicos y humanos significativos. Si la empresa no está dispuesta o no puede asignar estos recursos, la implementación de una evaluación de desempeño puede retrasarse o no llevarse a cabo.

Sin embargo, el entrevistado expresó firmemente su opinión sobre la necesidad de implementar una evaluación de desempeño en ASISTANET S.A. Considera que esta herramienta es sumamente importante para realizar una retroalimentación constructiva y enfocarse en el desarrollo profesional de los colaboradores. Además, sugirió que las evaluaciones se realicen al menos dos veces al año para garantizar su efectividad y relevancia en el proceso de gestión del desempeño.

En este sentido, la entrevista proporcionó una comprensión más profunda de las razones detrás de la no implementación de una evaluación de desempeño en ASISTANET S.A, así como la importancia y la necesidad percibida de esta herramienta por parte del entrevistado. Sus perspectivas y conocimientos serán valiosos para contextualizar el enfoque organizacional y estratégico que ha influido en esta decisión, y contribuirán significativamente a la investigación en curso sobre este tema.



#### **4.1.3. Análisis final**

El análisis detallado de los datos recopilados tanto de la encuesta a los colaboradores como de la entrevista con el especialista en talento humano de ASISTANET S.A. proporciona una visión completa y fundamentada sobre la situación actual y las perspectivas en torno a la implementación de un sistema de evaluación de desempeño en la empresa.

En primer lugar, es importante destacar que la mayoría de los colaboradores están familiarizados con el concepto de evaluación de desempeño, lo que indica una base de comprensión sobre la importancia y los beneficios potenciales de este proceso dentro de la organización. Este conocimiento previo puede ser un activo invaluable al implementar un sistema de evaluación, ya que sugiere una predisposición general hacia la participación y la aceptación del nuevo sistema por parte de los empleados.

Sin embargo, a pesar de esta familiaridad generalizada, los datos de la encuesta también revelan que existe una oportunidad de mejora en la comunicación interna sobre las prácticas de evaluación de desempeño dentro de la empresa. Un segmento significativo de encuestados indica que no están completamente al tanto de las evaluaciones de desempeño realizadas por la empresa, lo que sugiere una falta de transparencia o claridad en torno a estos procesos. Esta brecha en la comunicación interna podría ser una barrera para la participación efectiva de los empleados en las evaluaciones de desempeño y, por lo tanto, debe abordarse para garantizar el éxito del sistema.

Por otro lado, la entrevista con el especialista en talento humano destaca dos desafíos principales que enfrenta la empresa en relación con la implementación de la evaluación de desempeño: la falta de conciencia sobre su importancia y la falta de recursos para su implementación. Estos son desafíos comunes que muchas organizaciones enfrentan al intentar implementar nuevos procesos o prácticas dentro de la empresa. Sin embargo, es fundamental reconocer estos desafíos y abordarlos de manera proactiva para garantizar el éxito a largo plazo del sistema de evaluación de desempeño.

En cuanto a la percepción de los colaboradores sobre la importancia y los beneficios de la evaluación de desempeño, los datos de la encuesta son alentadores. La mayoría de los encuestados consideran que la implementación de un sistema de evaluación de desempeño sería beneficiosa para la empresa y contribuiría a la mejora del desarrollo profesional de los colaboradores. Esta percepción positiva es un indicador prometedor de la disposición de los empleados para participar y comprometerse con el nuevo sistema.

Además, la encuesta proporciona información valiosa sobre las preferencias y prioridades de los colaboradores en cuanto a la frecuencia, los métodos y los criterios de evaluación. Estos datos pueden ser utilizados por la empresa para personalizar y adaptar el sistema de evaluación de desempeño de manera que satisfaga las necesidades y expectativas de los empleados, lo que a su vez aumentará la efectividad y la aceptación del sistema.

Además de los datos recopilados de la encuesta y la entrevista, hay otros aspectos relevantes que podrían considerarse para complementar el análisis y fortalecer la comprensión de la situación de ASISTANET S.A. en relación con la implementación de un sistema de evaluación de desempeño.

Sería beneficioso realizar un análisis comparativo de las prácticas de evaluación de desempeño de ASISTANET S.A. con las de otras empresas similares en la industria. Esto proporcionaría una perspectiva más amplia sobre las mejores prácticas y las estrategias efectivas que podrían aplicarse en el contexto específico de ASISTANET S.A.

Comprender la cultura organizacional de ASISTANET S.A. es fundamental para determinar cómo se recibiría y se integraría un sistema de evaluación de desempeño dentro de la empresa. Factores como la transparencia, la comunicación abierta, el liderazgo y la confianza mutua pueden influir en la efectividad y aceptación del sistema.

Dado que la encuesta reveló una preferencia por las herramientas en línea para la evaluación de desempeño, sería importante evaluar la capacidad tecnológica de la empresa para implementar y mantener un sistema basado en tecnología. Esto incluiría consideraciones sobre la infraestructura tecnológica existente, la accesibilidad de los empleados a las herramientas digitales y la seguridad de la información.

La falta de conciencia sobre la importancia de la evaluación de desempeño destacada en la entrevista sugiere la necesidad de programas de capacitación y desarrollo para educar a los empleados sobre los beneficios y el propósito de la evaluación de desempeño. Estos programas podrían incluir sesiones de información, talleres de habilidades de retroalimentación y entrenamiento para supervisores sobre cómo realizar evaluaciones efectivas.

La resistencia al cambio identificada como un desafío potencial en la encuesta y la entrevista requiere una atención especial en términos de estrategias de gestión del cambio. Es fundamental comunicar claramente la necesidad y los beneficios del nuevo sistema de evaluación de desempeño, involucrar a los empleados en el proceso de diseño e implementación, y proporcionar apoyo y recursos para facilitar la transición.

Al considerar estos aspectos adicionales y llevar a cabo un análisis más completo y holístico, ASISTANET S.A. estará mejor equipada para diseñar e implementar un sistema de evaluación de desempeño efectivo que contribuya al desarrollo profesional de sus colaboradores y al éxito organizacional.

En conclusión, el análisis exhaustivo de los datos recopilados resalta la importancia y la viabilidad de implementar un sistema de evaluación de desempeño en ASISTANET S.A. Si bien existen desafíos y áreas de mejora identificadas, como la comunicación interna y la asignación de recursos, los beneficios potenciales de un sistema bien diseñado y ejecutado son significativos. Al abordar estas áreas de mejora y aprovechar las fortalezas identificadas, la empresa puede establecer un sistema de evaluación de desempeño efectivo que impulse el desarrollo profesional y el éxito organizacional a largo plazo.

## CAPÍTULO II: PROPUESTA

### 5.1. Fundamentos teóricos aplicados

#### Gestión estratégica del talento humano

En la contemporaneidad, las empresas han experimentado un cambio en su enfoque, pasando de priorizar exclusivamente los resultados financieros a buscar el óptimo desempeño de su personal. Esta nueva perspectiva reconoce la estrecha relación entre el rendimiento laboral y las habilidades y competencias de los colaboradores. Romero y León (2024) Resalta la crucial importancia de una gestión integral del talento humano, enfatizando su rol en la realización de objetivos estratégicos y la imperativa necesidad de alinear los propósitos empresariales con los colaboradores a través de sistemas como la selección, evaluación y desarrollo del personal. El alineamiento estratégico de los recursos humanos también abarca la consideración de las tendencias globales en el crecimiento empresarial. En este sentido, Bayón (2019), destaca la creación de un entorno laboral positivo y productivo. Adicionalmente, la gestión efectiva del capital humano contribuye directamente a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Por lo tanto, el enfoque en el desarrollo y la optimización de las capacidades y habilidades de los colaboradores es imperativo para mantener la competitividad en el mercado actual. Es decir, la gestión de recursos humanos es un pilar fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones en el panorama empresarial actual.

#### Gestión por competencias

En relación a las competencias, Curos et al. (2019), propone una clasificación basada en saberes de procedimientos, conocimiento experto y gestión. Estos abarcan conocimientos técnicos, habilidades analíticas y habilidades de gestión, respectivamente. Rodríguez (2021), destaca que las competencias se manifiestan a través de comportamientos exitosos en el ámbito laboral. Lo que hace única a cada competencia es su capacidad para destacar atributos individuales, profesionales y sociales que contribuyen significativamente a elevar la calidad del trabajo desempeñado.

Según González (2023), Una competencia se define como una habilidad inherente que capacita a un individuo para destacarse en una posición particular. En la empresa objeto de estudio, se han desarrollado perfiles de puesto fundamentados en estas competencias, las cuales abarcan motivaciones, características personales, autoconocimiento, conocimientos y habilidades. Adoptar un enfoque centrado en competencias técnicas y específicas mejora significativamente la gestión de recursos humanos. Este enfoque no solo reconoce la

singularidad de cada colaborador en términos de motivación, sino que también fomenta una diversidad de enfoques y comportamientos para alcanzar metas compartidas dentro de la organización.

### **Niveles por competencias**

Varios autores ofrecen perspectivas sobre la clasificación de niveles de competencia en organizaciones. Henríquez (2023), propone un método estructurado para definir niveles de competencia, los cuales se clasifican en categorías como competencias cardinales y específicas. Este modelo, que consta de cuatro niveles identificados como A, B, C y D, abarca desde el nivel más alto hasta el mínimo grado de competencia. Este proceso no solo facilita la evaluación y el desarrollo de habilidades en el personal, sino que también proporciona una base sólida para la gestión eficaz del talento dentro de la organización. La diferenciación entre competencias cardinales, que son fundamentales para la excelencia en cualquier función, y competencias específicas, que son relevantes para roles particulares, permite una evaluación más precisa y una asignación estratégica de recursos humanos. Además, la categorización en diferentes niveles proporciona un marco claro para la identificación de brechas en las competencias y la implementación de programas de capacitación y desarrollo personalizados.

Por otro lado, Hay/McBer, citado de Teller (2010) investiga el desempeño promedio y superior, agrupando competencias en áreas como Logro, Apoyo, Impacto, Gerencia, Cognitivo y Efectividad. Su enfoque utiliza una escala numérica (1-6), donde el 1 es básico y el 6 es el nivel más alto. La definición de niveles varía según la competencia, generalmente escalando de 1 a 4, y reservando 5 y 6 para roles estratégicos.

### **Perfil de cargo por competencias**

Después de analizar diversas perspectivas sobre competencias de varios autores, es crucial explorar la visión relacionada con los Perfiles de Cargo, que son fundamentales en la gestión del talento humano Escalante y Canal (2019), señalan que, el enfoque de competencias en los Perfiles de Cargo señala una serie de atributos personales que están directamente relacionados con un desempeño excepcional en un rol específico. Este modelo se integra estrechamente con la estructura, la estrategia y la cultura de la organización, definiendo comportamientos observables que conducen al éxito. Su distintiva precisión, confiabilidad y validez lo convierten en una herramienta fundamental para prever el rendimiento en un puesto determinado.

Los perfiles de cargo capturan las cualidades esperadas para un puesto en una organización, ajustándose a la estrategia y la naturaleza del negocio. Estos perfiles incorporan elementos "duros" como educación y habilidades, así como aspectos "blandos" como comportamientos y habilidades constantes. Además, describen las responsabilidades vinculadas a la misión del puesto, contribuyendo al logro de objetivos estratégicos. Según Mandy y Noe, citado de Pazmiño (2020) los puestos son cruciales para la productividad organizacional, ya que contienen las tareas esenciales para alcanzar metas.

### **Evaluación del desempeño**

Para Cuesta et al. (2018 ) la evaluación del desempeño es un proceso continuo en la gestión de recursos humanos, que busca medir y valorar cómo los colaboradores alcanzan los objetivos y estándares organizativos. Proporciona información objetiva sobre la calidad y eficiencia del trabajo, destacando fortalezas y áreas de mejora. Los datos recopilados se comparan con criterios predefinidos para tomar decisiones sobre compensación, promoción y desarrollo. Además, fomenta la comunicación y alinea el rendimiento con los objetivos estratégicos de la organización.

### **Evaluación del desempeño cualitativo (competencias)**

Evaluar las competencias de los colaboradores en una organización implica un proceso en el que el evaluador y el colaborador buscan obtener pruebas del perfil del cargo, para determinar si el desempeño cumple con los objetivos y comportamientos requeridos. Este proceso se convierte en un sistema de evaluación integral. El propósito de implementar una evaluación en el personal es reconocer el rendimiento a lo largo del tiempo y tomar decisiones como promociones, aumentos salariales, capacitación y desarrollo, lo que influye en la satisfacción y motivación laboral. Esto, a su vez, contribuye a la productividad general de la empresa.

La evaluación se focaliza en cuatro elementos fundamentales del colaborador: conocimientos, actitud hacia las responsabilidades, desempeño en la gestión cotidiana y competencias. El autor señala que evaluar estas competencias resulta desafiante debido a la complejidad de los comportamientos cognitivos y emocionales. La evaluación de cada uno de estos aspectos requiere un análisis exhaustivo y una comprensión profunda de las habilidades y capacidades del colaborador en su entorno laboral (Vercher, 2019). Dentro del ámbito del talento humano, la evaluación y gestión del desempeño se concentran en definir la evaluación como un proceso de medición del rendimiento del empleado en relación con los estándares predefinidos. Es esencial contar con herramientas apropiadas para gestionar el desempeño,

abordando aspectos como competencias, habilidades y conocimientos con precisión y eficacia. La implementación efectiva de estos mecanismos no solo facilita la identificación de áreas de mejora, sino que también promueve un ambiente de trabajo productivo y un desarrollo continuo tanto a nivel individual como organizacional (Franco, 2021).

Dentro de este marco, el enfoque sistémico propuesto por Pazmiño (2020), se fundamenta en cuatro subsistemas fundamentales: adquisición, retención, separación y entorno externo. La clasificación de puestos se determina tras un exhaustivo análisis ocupacional, el cual contempla actividades, conocimientos, habilidades, aptitudes y competencias indispensables para alcanzar un desempeño sobresaliente.

Según Herrera et al. (2019) destaca que las organizaciones suelen priorizar la medición, evaluación y monitoreo de diversos aspectos cruciales para su éxito. Esto implica no solo el seguimiento de los resultados y el desempeño, sino también la evaluación de las competencias individuales y colectivas, así como la identificación de los factores críticos que influyen en la consecución de los objetivos organizacionales. Este enfoque integral permite a las empresas identificar áreas de mejora, potenciar fortalezas y adaptarse de manera proactiva a los cambios del entorno, promoviendo así una cultura de mejora continua y excelencia en la gestión empresarial.

En este contexto, Ernst y Young, citados en Lobo (2011) indican que la evaluación de desempeño basada en competencias detecta desviaciones y las corrige mediante una valoración multifuente, considerando el aporte que brinda cada individuo a través de una valoración confidencial por parte de quienes interactúan directamente con el evaluado. Según Bizarro et al., (2019) La evaluación de desempeño constituye el pilar fundamental para la certificación de competencias, siendo un proceso diseñado para recopilar pruebas del rendimiento y conocimiento de los empleados en consonancia con estándares laborales específicos.

### **Evaluación del desempeño cuantitativo (indicadores)**

Según Caiza y Chanaluisa (2023), la evaluación del desempeño cuantitativo se basa en la utilización de indicadores objetivos y medibles para evaluar el rendimiento de los empleados. Este enfoque se centra en la recopilación y análisis de datos numéricos, tales como cifras de ventas, producción, productividad, calidad del trabajo, entre otros, para proporcionar una evaluación cuantitativa del desempeño laboral. Este tipo de evaluación facilita la identificación de áreas de mejora y el establecimiento de metas específicas y alcanzables para el desarrollo profesional de los colaboradores.

Para Sánchez (2013) es crucial que los indicadores estén alineados con la misión, visión y valores de la organización, la satisfacción de los clientes internos y externos, y la colaboración entre directivos y colaboradores. Existen indicadores estratégicos ligados a la visión y valores para fomentar comportamientos deseados entre los colaboradores, así como indicadores operativos enfocados en el desempeño organizacional.

Estas herramientas, como menciona Sánchez (2013) permiten una evaluación constante de resultados, establecen el impacto de acciones y detectan fallas, lo que aumenta la productividad. En la actualidad, las organizaciones emplean indicadores de gestión para mejorar procesos internos, tomar decisiones objetivas, ser competitivas y fomentar la innovación y mejora continua.

### **Gestión del desempeño**

En la actualidad, la gestión del desempeño desempeña un papel crucial al establecer un vínculo entre la estrategia y la cultura organizacional. Hay Group (2023) señala que esto permite no solo dirigir el progreso de los colaboradores hacia su crecimiento personal, sino también influir en los resultados empresariales de manera más efectiva. McClelland (1973) destaca que existen diferentes enfoques en la gestión del desempeño basado en competencias. El enfoque conductista, por ejemplo, se centra en las competencias relacionadas con el puesto de trabajo, argumentando que las evaluaciones tradicionales no son tan precisas en prever un rendimiento exitoso como lo son las competencias.

En esta línea, cuando la gestión del desempeño está directamente ligada a las competencias, tanto genéricas como específicas, los colaboradores obtienen una comprensión más clara de sus motivaciones personales y cómo estas se alinean con los objetivos de la organización. La gestión del desempeño, como indica Hay Group (2023), es un proceso continuo de mejorar la eficacia organizacional. Se basa en la comunicación integral y la evaluación constante de metas cuantitativas y cualitativas, con el propósito de fortalecer la estrategia, la cultura y los valores de la empresa.

Para lograr una productividad sostenible y competitiva, las organizaciones deben reconocer que su capital humano es un factor crucial para el éxito. Deben incorporar el desarrollo, la capacitación y la medición efectiva como componentes estratégicos de la gestión del desempeño, para asegurar que cada miembro de la organización contribuya al crecimiento colectivo.



## **Matriz del desempeño**

En la búsqueda de cumplir objetivos estratégicos y mantener la sostenibilidad, las organizaciones requieren un modelo integral de medición del desempeño en diversas áreas. La matriz integral del desempeño, compuesta por las nueve cajas, es una herramienta efectiva para evaluar el rendimiento de los colaboradores, considerando resultados cuantitativos y cualitativos. Los cuadrantes de la matriz categorizan a los colaboradores según su potencial y desempeño. Esta herramienta guía decisiones sobre desarrollo y promoción, ofreciendo una visión clara de la contribución individual.

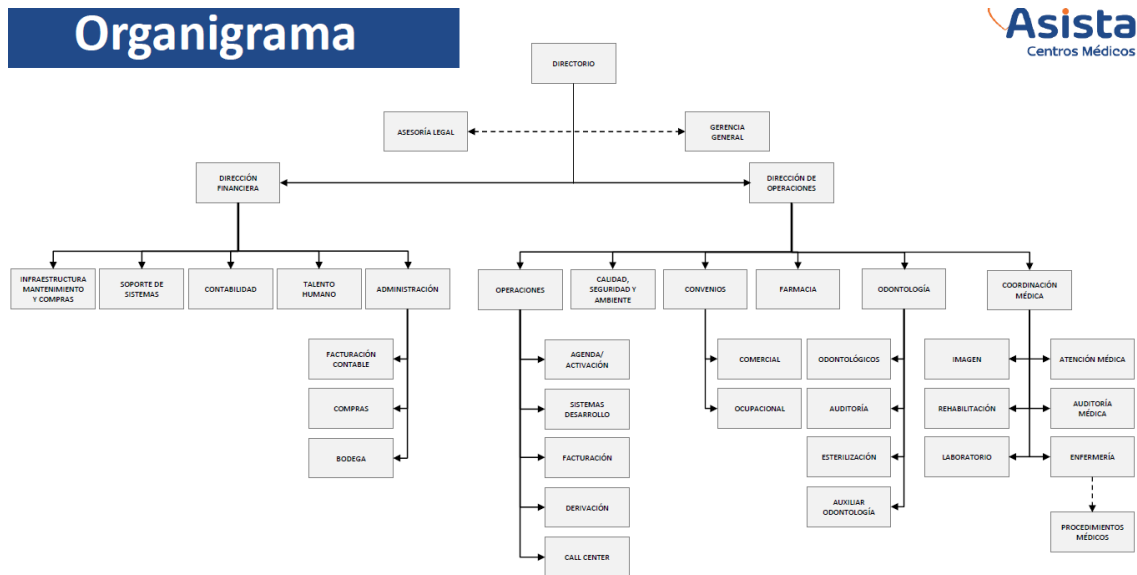
La matriz, según Torrealba y Arias (2007) evalúa desempeño en el eje horizontal y potencial de liderazgo en el vertical, ubicando a colaboradores en cuadrantes que reflejan su posición en rendimiento y potencial. Además, subraya que esta facilita la comunicación, detecta necesidades de desarrollo, brinda información para decisiones y planifica sucesiones, desarrollo y compensación.

## **5.2. Descripción de la propuesta**

### **a. Explicación del aporte**

Para diseñar los instrumentos de evaluación de desempeño, primero partimos identificando la estructura organizacional de la empresa. En este proceso, se distinguen dos grupos principales: el personal de dirección financiera y el personal de la dirección operativa. Estos dos grupos desempeñan roles y responsabilidades diferentes dentro de la organización y, por lo tanto, requerirán criterios de evaluación específicos que reflejen sus funciones y objetivos particulares. Es crucial comprender las características y las expectativas asociadas con cada grupo para desarrollar evaluaciones de desempeño efectivas y relevantes que promuevan el éxito individual y organizacional.

**Figura 20**  
Organigrama estructural



**Fuente.** Elaboración propia.

Para estructurar las evaluaciones de desempeño de manera efectiva, se proponen diferentes componentes específicos para cada grupo. Para el personal de dirección financiera, se considerarán tres componentes principales: la autoevaluación, la coevaluación de pares y la coevaluación de líderes o subalternos. La autoevaluación permitirá que los miembros del equipo reflexionen sobre su propio desempeño, identifiquen fortalezas y áreas de mejora, y establezcan metas de desarrollo personal. La coevaluación de pares facilitará el intercambio de retroalimentación constructiva entre colegas que comparten roles similares, promoviendo el aprendizaje mutuo y la colaboración. La coevaluación de líderes o subalternos ofrecerá una perspectiva adicional sobre el desempeño de los líderes financieros, permitiendo una evaluación 360 grados que abarque tanto las habilidades técnicas como las competencias de liderazgo.

Por otro lado, para el personal de la dirección operativa, se proponen cuatro componentes principales: la autoevaluación, la evaluación por pares, la evaluación por parte de los directivos y la heteroevaluación. La autoevaluación brindará a los empleados la oportunidad de reflexionar sobre su propio rendimiento y establecer objetivos de mejora personal. La evaluación por pares permitirá que los compañeros de trabajo proporcionen retroalimentación entre sí, fomentando un entorno de apoyo y aprendizaje colaborativo. La evaluación por parte de los directivos permitirá que los supervisores evalúen el desempeño de sus subordinados directos, proporcionando una perspectiva de liderazgo sobre el rendimiento individual. Finalmente, la heteroevaluación, que implica la evaluación por parte de personas externas al equipo operativo, brindará una visión objetiva y externa del desempeño, ayudando a identificar

áreas de mejora y oportunidades de desarrollo. Estos componentes combinados proporcionarán una evaluación integral y equilibrada del desempeño del personal de dirección operativa, facilitando la toma de decisiones informadas sobre el desarrollo y la gestión del talento dentro de la organización.

A continuación, se presenta una tabla que explica el significado de cada componente de evaluación propuesto:

**Tabla 1**  
*Descripción de componentes de evaluación de desempeño*

<b>Componente</b>	<b>Descripción</b>
Autoevaluación	Proceso en el cual los empleados evalúan su propio desempeño, identificando sus fortalezas, áreas de mejora y estableciendo metas de desarrollo personal.
Coevaluación de Pares	Evaluación realizada por compañeros de trabajo que ocupan roles similares, con el propósito de proporcionar retroalimentación constructiva entre colegas.
Coevaluación de Líderes	Evaluación que implica la retroalimentación de subordinados directos sobre el desempeño de sus líderes, proporcionando una perspectiva 360 grados.
Heteroevaluación (Subalternos)	Evaluación realizada por personas externas al equipo, que pueden incluir clientes, proveedores o supervisores de otros departamentos, para brindar una perspectiva externa del desempeño del empleado.

Fuente. Elaboración propia.

#### **b. Estrategias y/o técnicas**

En la construcción del sistema de evaluación de desempeño integral para la empresa ASISTANET S.A., se implementaron diversas estrategias y técnicas, fundamentadas en un enfoque mixto que integra aspectos cualitativos y cuantitativos. Este enfoque permitió obtener una comprensión profunda y completa de las necesidades y los requisitos para el diseño del sistema. La construcción del producto se basó en una serie de fases metodológicas y técnicas específicas, detalladas a continuación:

Se llevó a cabo una fase inicial de contextualización y diagnóstico, donde se analizó la situación actual de la empresa mediante métodos cualitativos y cuantitativos. Esta etapa incluyó

entrevistas en profundidad y encuestas estructuradas, lo que proporcionó una base sólida para el diseño del sistema, entendiendo las percepciones y opiniones de los colaboradores y gerentes respecto al sistema de evaluación de desempeño actual.

Basándose en los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, se procedió al diseño del sistema de evaluación de desempeño integral. Esta fase implicó la definición de componentes específicos que serían evaluados, el establecimiento de indicadores medibles para cada componente, y la determinación del proceso de recopilación de datos. Se diseñaron, además, formularios y cuestionarios para recopilar información relevante.

Para asegurar la solidez y pertinencia del sistema propuesto, se buscó la perspectiva de diferentes especialistas en el campo de la evaluación de desempeño. Se solicitaron opiniones de académicos, profesionales de recursos humanos y otros expertos, con el fin de validar y enriquecer el diseño propuesto, asegurando que el sistema estuviera alineado con las prácticas sólidas y las tendencias actuales.

En términos de estrategias y técnicas específicas empleadas en la construcción del producto, se destacan:

- La aplicación de un enfoque mixto que combina la profundidad del análisis cualitativo con la amplitud del análisis cuantitativo.
- La utilización de herramientas de investigación adaptadas a los objetivos específicos del proyecto, tales como encuestas y entrevistas diseñadas para capturar la diversidad de percepciones y expectativas de los colaboradores.
- La implementación de un proceso de validación que incluyó la revisión por parte de especialistas en el campo, lo que permitió ajustar y mejorar la propuesta en función de feedback experto.

La propuesta se sustentó en una base teórica y metodológica sólida, tomando en cuenta las mejores prácticas en la gestión del talento humano, la gestión por competencias y la evaluación del desempeño. Se enfatizó la importancia de alinear los objetivos personales de los colaboradores con los institucionales, adoptando un enfoque que no solo reconoce la singularidad de cada colaborador, sino que también promueve una cultura organizacional enfocada en el desarrollo continuo.

La construcción de este sistema de evaluación de desempeño integral refleja un proceso exhaustivo y detallado, orientado a garantizar la efectividad y la relevancia del sistema para

satisfacer las necesidades específicas de ASISTANET S.A., y así contribuir al desarrollo profesional de sus colaboradores y al éxito organizacional.

### 5.3. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos colaboradores.

**Tabla 2.**  
*Matriz de articulación*

<b>EJES O PARTES PRINCIPALES</b>	<b>SUSTENTO TEÓRICO</b>	<b>SUSTENTO METODOLÓGICO</b>	<b>ESTRATEGIAS / TÉCNICAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>INSTRUMENTOS APLICADOS</b>
Gestión Estratégica del Talento Humano	Romero y León (2024), Bayón (2019)	Análisis cualitativo y cuantitativo	Desarrollo de entornos laborales positivos y productivos, alineamiento de propósitos empresariales con colaboradores	Mejora en la retención y satisfacción del personal, alineación de objetivos	Encuestas, entrevistas
Gestión por Competencias	Curos et al. (2019), Rodríguez (2021)	Desarrollo de perfiles de competencia	Identificación y clasificación de competencias esenciales y específicas	Claridad en roles y responsabilidades, mejora en la selección y desarrollo de personal	Análisis de roles, evaluaciones de desempeño basadas en competencias
Niveles por Competencias	Henriquez (2023), Teller (2010)	Metodología de clasificación de competencias	Definición de niveles de competencia y desarrollo de programas de	Detección de brechas de competencia, planes de desarrollo individualizados	Programas de desarrollo, evaluaciones 360

			capacitación personalizados		
Perfil de Cargo por Competencias	Escalante y Canal (2019)	Análisis ocupacional	Creación de perfiles de cargo que integran competencias clave	Mejoras en la precisión de selección y desarrollo de personal	Descripciones de cargo, entrevistas de trabajo basadas en competencias
Evaluación del Desempeño	Cuesta et al. (2018)	Evaluación continua	Medición y valoración del logro de objetivos y estándares	Retroalimentación para el desarrollo y toma de decisiones sobre HR	Formularios de evaluación, software de gestión de desempeño
Evaluación Cualitativa (Competencias)	Vercher (2019), Franco (2021)	Procesos integrales de evaluación	Identificación de conocimientos, actitudes, y competencias	Reconocimiento del rendimiento, decisiones sobre promociones y capacitaciones	Entrevistas de evaluación, autoevaluaciones
Evaluación Cuantitativa (Indicadores)	Caiza y Chanaluisa (2023), Sánchez (2013)	Utilización de indicadores de desempeño	Análisis de datos numéricos relacionados con la productividad y calidad del trabajo	Identificación de áreas de mejora, establecimiento de metas de desarrollo	KPIs, reportes de rendimiento
Gestión del Desempeño	Hay Group (2023), McClelland (1973)	Mejora continua	Comunicación integral y evaluación de metas	Mejora en la eficacia organizacional,	Sistemas de gestión del desempeño, reuniones de revisión

---

				alineación con la estrategia de la empresa	
Matriz del Desempeño	Torrealba y Arias (2007)	Matriz de nueve cajas	Evaluación del rendimiento y potencial de liderazgo	Guía para el desarrollo y promoción, visión clara de la contribución individual	Matriz de evaluación del desempeño

**Fuente:** Elaboración propia



#### 5.4. Presupuesto

La elaboración de un presupuesto para la aplicación de una evaluación de desempeño es crucial para garantizar que se asignen los recursos necesarios de manera eficiente y que se cumplan los objetivos establecidos para el proceso.

**Tabla 3.**  
*Presupuesto semestral*

PRESUPUESTO SEMESTRAL		
RECURSO DESCRIPCION	CANTIDAD	MONTO
salario	1	650,00 \$
equipos y servicios básicos	1	120,00 \$
plataforma utilizada	1	6.000,00 \$
laptop	1	50,00 \$
impresora	1	10,00 \$
teléfono corporativo	1	30,00 \$
correo institucional	1	20,00 \$
<b>TOTAL SEMESTRE</b>		<b>6.880,00 \$</b>
<b>PRESUPUESTO ANUAL</b>		<b>13.760,00 \$</b>

Dentro del presupuesto anual se deberá provisionar el valor de \$13760 que correspondiente al plan de capacitación y formación del personal ya que de acuerdo a las validaciones realizadas por expertos y a los resultados de la investigación de campo la aplicación de la evaluación de desempeño deberá ser aplicada semestralmente a todos los colaboradores.

**Tabla 4.**  
*Detalle de recursos*

DETALLE DE RECURSOS				
TIPO DE RECURSO	CATEGORIA	RECURSO DESCRIPCION	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	MONTO
Recursos humanos	analista	salario	propia	650,00 \$
Recursos materiales	infraestructura	equipos y servicios básicos	propia	120,00 \$
		plataforma utilizada	contratada	6.000,00 \$
		laptop	propia	50,00 \$
		impresora	propia	10,00 \$
		teléfono corporativo	propia	30,00 \$
Recursos tecnológicos	Herramientas informáticas	correo institucional	propia	20,00 \$
Recursos financieros	costes	financiación	propia	6.880,00 \$

**Fuente:** Elaboración propia

## 5.5 Plataforma

### Visma Mandü

**Figura 21**  
*Imagen Empresarial*



**Fuente.** Blog Empresarial.

La visión de la organización se centra en la búsqueda de una sociedad más eficaz, reconociendo a la tecnología como un componente esencial en este proceso. Se aspira a redefinir el entorno laboral para hacerlo más eficiente, flexible y seguro, en consonancia con el continuo avance de la digitalización.

Para materializar este cambio, se adopta una perspectiva a largo plazo que implica una comprensión constante de las necesidades de los clientes y la sociedad en general. Esto se logra mediante un estrecho contacto y un diálogo abierto con todas las partes interesadas.

Contribuir positivamente a la sociedad se erige como una parte esencial de la misión de la organización. A través de soluciones tecnológicas innovadoras, se busca optimizar el tiempo de los clientes y aumentar su eficiencia, permitiéndoles enfocarse en actividades con un mayor valor comercial y social. Ya sea apoyando a municipios para la contratación de más maestros de jardín de infantes o asistiendo a startups en la mejora de la calidad de sus productos, la organización proporciona las herramientas necesarias para mejorar la calidad de vida y el desempeño laboral de las personas.

El objetivo fundamental es ofrecer soluciones y servicios tecnológicos que satisfagan las necesidades críticas de la sociedad en su conjunto, contribuyendo así a un progreso significativo en diversos ámbitos. (Leonardo, 2022)

## **Gestiona el compromiso laboral y evalúa el desempeño de tus equipos**

### **Funcionalidades**

- Mejora los resultados de tu organización a través de la evaluación de desempeño
- Alinea los objetivos de toda la organización y otórgales visibilidad
- Crea una cultura de feedback y desarrollo continuo
- Desarrolla tu propio modelo de evaluación de desempeño mediante un flujo digital y simple  
Construye planes de acción de acuerdo con las necesidades de tu organización

## CONCLUSIONES

La investigación realizada proporcionó una base teórica sólida sobre la evaluación de desempeño, destacando la importancia de integrar tanto enfoques cuantitativos como cualitativos para una valoración comprensiva del talento humano. Se identificaron diversas herramientas y metodologías vigentes en el ámbito empresarial, lo que permitió diseñar un sistema de evaluación adaptado a las necesidades específicas y la cultura organizacional de ASISTANET S.A., enfatizando la relevancia de las competencias y la gestión por objetivos.

El diagnóstico realizado confirmó la necesidad de implementar una evaluación integral de desempeño en ASISTANET S.A., revelando brechas en la comunicación, identificación de competencias y alineación de objetivos entre los colaboradores y la dirección. La combinación de métodos cualitativos y cuantitativos facilitó una comprensión rica y detallada de la situación actual, proporcionando datos valiosos para el diseño de la propuesta.

El diseño del sistema de evaluación integral propuesto refleja un enfoque holístico que considera tanto el desempeño individual como el contributivo al éxito organizacional. La estructura diseñada incorpora mecanismos de retroalimentación continua, reconocimiento de logros y desarrollo de competencias, estableciendo una metodología clara y efectiva para la evaluación y el desarrollo del talento humano en ASISTANET S.A.

La valoración de especialistas aportó perspectivas críticas y constructivas al diseño del sistema de evaluación, subrayando la importancia de la flexibilidad, la adaptabilidad y la inclusión de todos los niveles organizacionales en el proceso evaluativo. Los especialistas recalcaron la necesidad de un enfoque integral que promueva el desarrollo profesional y personal, contribuyendo a una cultura organizacional basada en el crecimiento, el aprendizaje y el rendimiento excepcional.

## RECOMENDACIONES

Se sugiere el desarrollo de un repositorio de conocimiento accesible para todos los colaboradores de ASISTANET S.A., donde se compilen recursos educativos, estudios de caso y mejores prácticas sobre evaluación de desempeño. Este repositorio puede ser una herramienta dinámica que fomente el aprendizaje continuo y la actualización constante sobre las tendencias globales en la gestión del talento humano, promoviendo así un entendimiento común y una base sólida para la implementación del sistema de evaluación de desempeño integral.

Se recomienda establecer un sistema de monitoreo y evaluación continuo que permita revisar y adaptar el sistema de evaluación de desempeño en función de los cambios organizacionales, las necesidades emergentes de los colaboradores y el contexto empresarial. Este sistema debería incluir la recolección periódica de datos cuantitativos y cualitativos para asegurar que la evaluación de desempeño sigue siendo relevante, efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

Para el diseño e implementación efectiva del sistema de evaluación de desempeño, se recomienda la creación de un comité de seguimiento compuesto por representantes de todos los niveles de la organización. Este comité tendría la función de supervisar la implementación, recoger feedback, identificar áreas de mejora y facilitar la comunicación entre la dirección y los colaboradores, asegurando que el sistema sea percibido como justo, transparente y beneficioso para todos los implicados.

Se aconseja establecer alianzas estratégicas con instituciones académicas y organizaciones líderes en la gestión del talento humano para facilitar un intercambio continuo de conocimientos, experiencias y mejores prácticas en la evaluación de desempeño. Estas alianzas pueden enriquecer el sistema de evaluación con perspectivas externas y asegurar que ASISTANET S.A. mantenga una posición de vanguardia en la gestión y desarrollo del talento humano.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Bayón, J. (2019). *Cultural empresarial*. España: Elearning S.L.
- Bizarro, W., Sucari, W., & Quispe, A. (2019). Evaluación formativa en el marco del enfoque por competencias. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, 8, 1(3), 374-390. doi:<https://revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/45>
- Caiza, J. I., & Chanaluisa, J. G. (2023). *Control de línea de producción basada en indicadores de rendimiento operacional en la empresa Automecano del Sur*. [Tesis de pregrado. Universidad Técnica de Cotopaxí]. Repositorio Digital Universidad Técnica de Cotopaxí. Obtenido de <https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/11275>
- Canossa Montes de Oca, H. (2022). Gestión de Proyectos como Estrategia para la Evaluación de Desempeño del Talento Humano en las Empresas. *Ciencias administrativas*, (19), 4-4.
- Cedeño Catagua, T., & Saltos Briones, G. (2020). Propuesta de evaluación del desempeño como proceso generador de cambios para la Empresa Municipal Registro de la Propiedad de Manta. *Revista San Gregorio*, (39), 102-115.
- Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A., & Mateus-Mateus, L. (2018 ). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 24-35.
- Curos, P., González, A., París, J., & Boria, S. (2019). *La gestión de los recursos humanos de las empresas japonesas*. [Tesis de maestría. Universidad de la Costa]. Repositorio CUC. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/5873>
- Daft, R., Marcic, D., Dubois, D., & Werther, W. (2005). *Competency-Based Human Resource Management*. Bilbao: Cengage Learning Editores.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Prentice Hall.
- Escalante, J. R., & Canal, F. (2019). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de*

- Dios, 2019. [Tesis de pregrado. Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios]. Repositorio UNAMAD. Obtenido de <https://repositorio.unamad.edu.pe/handle/20.500.14070/709>
- Franco, K. (2021). *Propuesta de mejora de la gestión del talento humano basado en el proceso de selección del personal en un Hospital del MINSA en el departamento de Arequipa, 2020*. [Tesis de pregrado. Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57476>
- González, Y. (2023). *Habilidades directivas para el desarrollo de la gestión de conocimiento organizacional*. [Tesis de pregrado. Universidad Politécnica de Valencia]. Navarra: Repositorio UPV. Obtenido de <https://riunet.upv.es/handle/10251/201577>
- Guartán, A., Torres, K., & Valarezo, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT, 4(6)*, 13-26.
- Henriquez, W. R. (2023). *Modelo de gestión por competencias para los colaboradores del instituto hondureño de geología y minas "INHGEOMIN"*. [Tesis de pregrado. Centro Universitario Tecnológico CEUTEC]. Repositorio UNITEC. Obtenido de <https://repositorio.unitec.edu/handle/123456789/12680>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación (Vol. 4, pp. 310-386)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Herrera, G., Frías, M., & Silva, J. (2019). *Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño en una empresa constructora*. [Tesis de pregrado. Universidad del Pacífico]. Repositorio de la Universidad del Pacífico. Obtenido de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2311>
- Lobo, P. (2011). La comunicación interna... una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las Organizaciones. *Revista Nacional de administración, 2(2)*, 101-128.
- Mc Clelland, D. (1973). *Testing for Competence rather than for intelligence*. Amsterdam: Pearson Editorial.
- Palacios, L. (2023). *Dirección estratégica*. Bogota: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XOG9EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=los+tres+pilares+esenciales+de+la+direcci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+del+capital+humano&ots=boa8-YL-gb&sig=mHwGdl2M4fIJaBfETbcjOTej-c#v=onepage&q&f=false>

- Pazmiño Aguilar, G. A. (2020). *Diseño de un modelo integral de evaluación del desempeño para la empresa de cobranzas (BPACOMPANY) situada en Quito-Ecuador*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Pazmiño, G. (2020). *Diseño de un modelo integral de evaluación del desempeño para la empresa de cobranzas (BPACOMPANY) situada en Quito-Ecuador*. [Tesis Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio UASB. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7567>
- Rodríguez, D. (2021). *Procedimiento para determinar las competencias organizacionales asociadas a indicadores de desempeño en la EMPERCAP*. [Tesis de pregrado. Universidad de Matanzas]. Repositorio REIN. Obtenido de <https://rein.umcc.cu/bitstream/handle/123456789/934/TD%20%282021%29Dayan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, M. L. (2006). *Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales: Propuestas para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo*. Barcelona: Laertes S.A. .
- Romero, M., & Leon, B. (2024). *Administración del Talento Humano y la Productividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fernando Daquilema" Matriz Riobamba*. [Tesis de pregrado. Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio UNACH. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/12290>
- Romero, M., Oldenburg, A., & Loaiza, C. (2019). Evaluación del desempeño del talento humano en instituciones públicas. *Revista de Formación Gerencial*, 18(1), 11-34. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9277524>
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. España: Díaz de Santos.
- Sánchez, M. (2013). *Indicadores de Gestión empresarial*. Bloomington: Palibrio.
- Teller, J. (2010). Competencias laborales. Aproximación al estado del arte y su concepto. *Duazary*, 7(2), 274-281.
- Torrealba, J., & Arias, A. (2007). Matriz de medición de desempeño para la función de producción. *Scientia et technica*, 1(35).
- Vercher, M. (2019). *La gestión de la inteligencia emocional como competencia distintiva en la docencia online para la mejora de la gestión del proceso enseñanza-aprendizaje en el*



*ámbito de las ciencias sociales.* [Tesis de pregrado. Universidad Politécnica de Valencia].  
Repositorio UPV. Obtenido de <https://riunet.upv.es/handle/10251/124817>

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **FORMATO DE ENCUESTA**

Buen día (Nombre del Entrevistado),

Agradecemos su disposición para participar en esta entrevista, que tiene como objetivo obtener una comprensión más profunda de las razones detrás de la no implementación hasta la fecha de una evaluación de desempeño en ASISTANET S.A. Sus perspectivas y conocimientos son fundamentales para arrojar luz sobre este asunto. La información que compartan será valiosa para contextualizar el enfoque organizacional y estratégico que ha influido en esta decisión. La entrevista se llevará a cabo de manera confidencial y respetará su tiempo y opiniones.

#### **Preguntas:**

1. ¿Cuáles considera que son las razones principales por las que hasta ahora no se ha implementado una evaluación de desempeño en ASISTANET S.A.?
2. En su opinión, ¿cuáles podrían ser los beneficios potenciales de implementar un sistema de evaluación de desempeño? ¿Qué impacto podría tener en los colaboradores y en la organización en general?
3. ¿Cómo percibe la percepción de los colaboradores sobre la ausencia de una evaluación de desempeño? ¿Cree que esta situación puede tener algún efecto en su motivación o satisfacción laboral?
4. ¿Existen posibles desafíos o preocupaciones que podrían surgir al implementar un sistema de evaluación de desempeño en la empresa? ¿Cómo podrían abordarse estos desafíos?
5. ¿Considera que la introducción de una evaluación de desempeño requeriría cambios en las políticas, procedimientos o estructura organizacional? En caso afirmativo, ¿cuáles podrían ser estos cambios?

Agradecemos sinceramente su tiempo y participación en esta entrevista. Sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y serán fundamentales para informar el proceso de diseño y toma de decisiones en relación con una posible implementación de evaluación de desempeño en ASISTANET S.A. Si tiene alguna pregunta adicional o desea proporcionar más información, por favor, no dude en ponerse en contacto con nosotros.

### **Anexo 2 Encuesta**

Encuesta: Diagnóstico de la Necesidad y Diseño de Evaluación Integral de Desempeño en ASISTANET S.A.

Enlace

<https://forms.gle/qyomK9tVpwBb3gnH6>

# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO GUÍA METODOLÓGICA

## Capítulo I

### Consideraciones Generales y Marco Legal

#### 1.1 Introducción

La presente evaluación integral de desempeño para el personal de dirección financiera y operativa de ASISTANET S.A. se establece con el propósito de definir un marco estructurado y coherente para la valoración del desempeño laboral, alineando las actividades del personal con los objetivos estratégicos y operacionales de la empresa. Este documento tiene como fin último fomentar el desarrollo profesional continuo, garantizar la transparencia en la gestión de los recursos humanos y potenciar el crecimiento organizacional sostenible.

#### 1.2 Objeto

El objeto de este documento es establecer un sistema integral de evaluación de desempeño para el personal de dirección financiera y operativa de ASISTANET S.A., diseñado para medir y promover la eficacia, eficiencia, y alineación del desempeño de los empleados con los objetivos estratégicos y operativos de la empresa. A través de este sistema, se busca:

1. Definir de manera clara y precisa los criterios y procedimientos de evaluación, asegurando que estos sean objetivos, justos y transparentes, y que estén alineados con la visión, misión y valores de ASISTANET S.A. Esto incluye la evaluación de competencias técnicas específicas del rol, así como competencias transversales y comportamentales que contribuyan al ambiente laboral y la cultura organizacional.
2. Fomentar el desarrollo profesional y personal continuo de los empleados a través de la identificación de áreas de fortaleza y oportunidades de mejora. El sistema de evaluación servirá como herramienta para planificar acciones de formación y desarrollo, ajustes en la asignación de responsabilidades, o cambios en las prácticas de trabajo que potencien el crecimiento individual y colectivo.
3. Establecer una base objetiva para la toma de decisiones en el ámbito de la gestión de recursos humanos, incluyendo promociones, recompensas, reubicaciones y, cuando sea necesario, procesos de salida. La evaluación del desempeño proporcionará información valiosa para asegurar que estas decisiones se tomen de manera informada y equitativa.

4. Promover un diálogo constructivo entre empleados y sus supervisores o gerentes, fortaleciendo la comunicación y el entendimiento mutuo respecto a las expectativas de desempeño, los objetivos de desarrollo y las necesidades de apoyo. Esto incluye la implementación de un proceso de retroalimentación que permita a los empleados comprender su desempeño, celebrar logros y discutir planes de mejora.
5. Contribuir al logro de los objetivos estratégicos de ASISTANET S.A., al asegurar que el personal de dirección financiera y operativa esté plenamente comprometido y alineado con estos. El enfoque sistemático en la evaluación y desarrollo del desempeño facilitará la ejecución efectiva de estrategias y el logro de metas organizacionales.

### **1.3 Objetivos**

El documento se orienta a cumplir los siguientes objetivos:

- Establecer criterios claros y objetivos para la evaluación del desempeño del personal de dirección financiera y operativa.
- Promover el desarrollo y la capacitación continua del personal, identificando fortalezas y áreas de mejora.
- Reforzar la cultura organizacional de ASISTANET S.A., basada en el compromiso, la responsabilidad y la mejora continua.
- Contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa mediante la alineación efectiva del desempeño individual con los objetivos organizacionales.

La evaluación se orienta a cumplir los siguientes objetivos:

- Identificar las fortalezas y áreas de mejora de cada empleado para facilitar su desarrollo profesional y personal.
- Clarificar las expectativas de desempeño para cada rol dentro de la dirección financiera y operativa, asegurando que todos los empleados comprendan sus responsabilidades y cómo su trabajo contribuye a los objetivos más amplios de ASISTANET S.A.
- Reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente para motivar al personal, promoviendo un ambiente laboral positivo y estimulante.
- Proporcionar una base objetiva y justa para decisiones relacionadas con promociones, compensaciones, reubicaciones y, en casos necesarios, procesos disciplinarios o de salida.

- Establecer canales efectivos de comunicación entre empleados y gerentes, permitiendo un intercambio constante de feedback que contribuya al desarrollo profesional y a la mejora continua.
- Garantizar que el desempeño individual de los empleados esté alineado con los objetivos y la estrategia de ASISTANET S.A., promoviendo la cohesión y el trabajo en equipo hacia metas comunes.

#### **1.4 Marco Legal**

Este documento se fundamenta en el marco legal vigente que regula las relaciones laborales en el país, incluyendo, pero no limitándose a, la Ley Federal del Trabajo y las disposiciones relacionadas con la gestión de recursos humanos y la protección de datos personales. ASISTANET S.A. se compromete a cumplir con todas las leyes aplicables, asegurando que las prácticas de evaluación de desempeño sean justas, transparentes y respetuosas de los derechos de los empleados.

En específico, este documento se basa en los siguientes principios legales:

**Equidad y No Discriminación:** Garantizar que todas las evaluaciones se realicen de manera equitativa, sin discriminación alguna por razón de género, edad, origen étnico, nacionalidad, discapacidad, condición social, salud, religión, opiniones, preferencias sexuales o estado civil.

**Confidencialidad y Protección de Datos:** Asegurar la confidencialidad de la información recabada durante el proceso de evaluación y su protección conforme a la normativa sobre protección de datos personales.

#### **1.5 Alcance**

El alcance de este documento incluye a todo el personal de dirección financiera y operativa de ASISTANET S.A., definiendo las responsabilidades, procedimientos y criterios para la realización de las evaluaciones de desempeño. Se especifican los mecanismos de seguimiento, retroalimentación y apelación, así como las acciones subsiguientes en términos de capacitación y desarrollo profesional.

## 1.6 Consideraciones para la evaluación de desempeño

Las consideraciones para la evaluación del desempeño en ASISTANET S.A., tanto para la primera como para la segunda evaluación, se establecen con el objetivo de garantizar un proceso justo, transparente y constructivo, que contribuya al desarrollo profesional de los empleados y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa. A continuación, se detallan las consideraciones específicas para cada evaluación:

### Evaluación de desempeño Nivel Directivo

1. **Objetivos y Expectativas Claras:** Antes de iniciar el ciclo de evaluación, se definirán de manera explícita los objetivos y expectativas para cada puesto de trabajo, asegurando que estos sean conocidos y comprendidos por todos los empleados.
2. **Criterios de Evaluación Objetivos:** Se establecerán criterios de evaluación objetivos basados en el desempeño laboral, competencias técnicas, habilidades interpersonales y contribución al equipo y a los objetivos de la empresa. Estos criterios serán comunicados previamente a los empleados.
3. **Periodo de Evaluación:** La primera evaluación cubrirá el desempeño del empleado desde su ingreso o desde la última evaluación hasta el momento actual, con un enfoque particular en la adaptación al puesto, el aprendizaje y el desarrollo inicial de competencias.
4. **Métodos de Recolección de Datos:** Se utilizarán múltiples fuentes de información para una evaluación completa, incluyendo autoevaluaciones, evaluaciones de supervisores, y, si es aplicable, feedback de colegas y subordinados.
5. **Retroalimentación y Plan de Acción:** Al finalizar la evaluación, se proporcionará retroalimentación constructiva al empleado. Se discutirán áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, estableciendo un plan de acción para el desarrollo profesional.

### Evaluación de desempeño Nivel operativo

1. **Revisión de Objetivos y Desempeño Anterior:** Se iniciará con una revisión de los objetivos establecidos en la primera evaluación, analizando el progreso y ajustando las expectativas de acuerdo al desarrollo y las necesidades del empleado.
2. **Evaluación de Desarrollo y Cumplimiento de Metas:** Se enfocará en la evaluación del cumplimiento de las metas establecidas en el plan de acción post-primer evaluación,

evaluando el desarrollo de competencias y la contribución al logro de objetivos organizacionales.

3. **Consistencia y Mejora Continua:** Se verificará la consistencia en el desempeño y se identificarán áreas de mejora continua, promoviendo el desarrollo de habilidades avanzadas y la asunción de responsabilidades adicionales.
4. **Impacto Organizacional:** Se evaluará el impacto del desempeño del empleado en los resultados del equipo y de la empresa, considerando su contribución a la innovación, la eficiencia operativa y la cultura organizacional.
5. **Planificación Futura:** Basándose en los resultados de la segunda evaluación, se actualizará el plan de desarrollo profesional del empleado, estableciendo nuevos objetivos y metas alineadas con las expectativas de crecimiento personal y las necesidades de la empresa.

## Capítulo II

### Componentes, Ponderaciones y Metodología de Calificación

En este capítulo se detallan los componentes específicos que serán evaluados durante el proceso de evaluación del desempeño en ASISTANET S.A., así como las ponderaciones asignadas a cada uno y la metodología de calificación utilizada.

#### 2.1 Componentes de la Evaluación

El proceso de evaluación del desempeño incluirá los siguientes componentes:

**Tabla 3**

*Componentes de evaluación dirección financiera*

<b>Componente</b>	<b>Descripción</b>
Autoevaluación	Los colaboradores tendrán la oportunidad de evaluar su propio desempeño, identificando sus fortalezas, áreas de mejora y estableciendo metas personales para el desarrollo profesional.
Coevaluación de Pares	Los compañeros de trabajo de cada puesto evaluarán su desempeño, proporcionando una perspectiva adicional sobre su contribución al equipo, sus habilidades interpersonales y su capacidad para colaborar de manera efectiva.



Coevaluación de Líderes	Los supervisores o líderes directos del colaborador evaluarán su desempeño, considerando su rendimiento en relación con los objetivos del equipo y las expectativas del rol.
Heteroevaluación (Subalternos)	Los subordinados directos del empleado tendrán la oportunidad de evaluar su desempeño, brindando retroalimentación sobre su liderazgo, capacidad de delegación y apoyo al desarrollo del equipo.

Fuente. Elaboración propia.

## 2.2 Ponderación de los componentes y criterios a evaluar

En el contexto específico del departamento de Dirección Financiera en ASISTANET S.A., se establecerán los siguientes cuatro criterios para la evaluación del desempeño:

**Tabla 4**  
*Componentes de evaluación dirección financiera (ponderación)*

Componente	Actividades				TOTAL
	Cumplimiento de Objetivos Financieros	Gestión de Riesgos y Cumplimiento Normativo	Análisis y Toma de Decisiones Estratégicas	Liderazgo y Colaboración	
Autoevaluación	12%	10%	10%	8%	40%
Coevaluación de Pares	9%	7,5%	7,5%	6%	30%
Coevaluación de Líderes	9%	7,5%	7,5%	6%	30%
<b>TOTAL</b>	<b>30%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia.

Las ponderaciones en la tabla se justifican en función de la importancia relativa de cada componente y actividad en el proceso de evaluación del desempeño. Aquí está la justificación para cada una:

**Tabla 5**  
*Escala de calificación Autoevaluación*

Criterio	Escala	Autoevaluación			
		Cumplimiento de Objetivos Financieros	Gestión de Riesgos y Cumplimiento Normativo	Análisis y Toma de Decisiones Estratégicas	Liderazgo y Colaboración
No cumple	<b>1</b>	0%	0%	0%	0%
Cumple medianamente	<b>2</b>	6%	5%	5%	4%
Cumple en totalidad	<b>3</b>	12%	10%	10%	8%

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 6**

*Escala de calificación Coevaluación de Pares*

Criterio	Escala	Coevaluación de Pares			
		Cumplimiento de Objetivos Financieros	Gestión de Riesgos y Cumplimiento Normativo	Análisis y Toma de Decisiones Estratégicas	Liderazgo y Colaboración
No cumple	<b>1</b>	0%	0%	0%	0%
Cumple medianamente	<b>2</b>	4,5%	3,8%	3,8%	3,0%
Cumple en totalidad	<b>3</b>	9%	7,5%	7,5%	6%

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 7**

*Escala de calificación Coevaluación de Líderes*

Criterio	Escala	Coevaluación de Líderes			
		Cumplimiento de Objetivos Financieros	Gestión de Riesgos y Cumplimiento Normativo	Análisis y Toma de Decisiones Estratégicas	Liderazgo y Colaboración
No cumple	<b>1</b>	0%	0%	0%	0%
Cumple medianamente	<b>2</b>	4,5%	3,8%	3,8%	3,0%
Cumple en totalidad	<b>3</b>	9%	7,5%	7,5%	6%

Fuente. Elaboración propia.

**Autoevaluación (40% del total):**

Cumplimiento de Objetivos Financieros (12%): La autoevaluación en este componente permite que los empleados reflexionen sobre su capacidad para cumplir con los objetivos financieros establecidos, lo cual es fundamental para el éxito del departamento financiero.

Gestión de Riesgos y Cumplimiento Normativo (10%): La autoevaluación en este aspecto ayuda a los empleados a evaluar su desempeño en la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo, aspectos críticos en un entorno financiero.

Análisis y Toma de Decisiones Estratégicas (10%): Evaluar la propia capacidad de análisis y toma de decisiones estratégicas permite a los empleados identificar áreas de mejora en la toma de decisiones financieras fundamentales.

Liderazgo y Colaboración (8%): La autoevaluación en liderazgo y colaboración permite que los empleados reflexionen sobre su capacidad para liderar equipos y colaborar efectivamente, habilidades esenciales en el contexto financiero.

### Coevaluación de Pares y Coevaluación de Líderes (30% cada una del total):

La coevaluación de pares y líderes tiene el mismo peso relativo porque ambas perspectivas son igualmente importantes para evaluar el desempeño de un individuo desde diferentes ángulos.

Las actividades se ponderan de manera similar en cada componente para mantener la coherencia en el proceso de evaluación.

Total (100%):

La suma de las ponderaciones de todos los componentes y actividades da como resultado el 100%, lo que asegura que el proceso de evaluación esté completo y equilibrado.

En el contexto específico del departamento de Dirección Operativa en ASISTANET S.A., se establecerán los siguientes cuatro criterios para la evaluación del desempeño:

**Tabla 8**  
*Componentes de evaluación Dirección operativa (ponderación)*

Componente	Actividades				TOTAL
	Cumplimiento de Objetivos Operativos	Gestión de Procesos y Mejora continua	Eficiencia Operativa	Innovación y Desarrollo	
Autoevaluación	9,2%	7,7%	7,7%	6,2%	30,8%
Coevaluación de Pares	6,9%	5,8%	5,8%	4,6%	23,1%
Coevaluación de Líderes	6,9%	5,8%	5,8%	4,6%	23,1%
Heteroevaluación (Subalternos)	6,9%	5,8%	5,8%	4,6%	23,1%
<b>TOTAL</b>	<b>30%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 9**  
*Escala de calificación Autoevaluación*

Criterio	Escala	Autoevaluación			
		Cumplimiento de Objetivos Financieros	Gestión de Riesgos y Cumplimiento Normativo	Análisis y Toma de Decisiones Estratégicas	Liderazgo y Colaboración
No cumple	<b>1</b>	0%	0%	0%	0%
Cumple medianamente	<b>2</b>	4,6%	3,9%	3,9%	3,1%
Cumple en totalidad	<b>3</b>	9,20%	7,70%	7,70%	6,20%

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 10**

*Escala de calificación Coevaluación de Pares*

Criterio	Escala	Coevaluación de Pares			
		Cumplimiento de Objetivos Financieros	Gestión de Riesgos y Cumplimiento Normativo	Análisis y Toma de Decisiones Estratégicas	Liderazgo y Colaboración
No cumple	<b>1</b>	0%	0%	0%	0%
Cumple medianamente	<b>2</b>	3,5%	2,9%	2,9%	2,3%
Cumple en totalidad	<b>3</b>	6,90%	5,80%	5,80%	4,60%

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 11**

*Escala de calificación Coevaluación de Líderes*

Criterio	Escala	Coevaluación de Líderes			
		Cumplimiento de Objetivos Financieros	Gestión de Riesgos y Cumplimiento Normativo	Análisis y Toma de Decisiones Estratégicas	Liderazgo y Colaboración
No cumple	<b>1</b>	0%	0%	0%	0%
Cumple medianamente	<b>2</b>	3,5%	2,9%	2,9%	2,3%
Cumple en totalidad	<b>3</b>	6,90%	5,80%	5,80%	4,60%

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 12**

*Escala de calificación Heteroevaluación (Subalternos)*

Criterio	Escala	Heteroevaluación (Subalternos)			
		Cumplimiento de Objetivos Financieros	Gestión de Riesgos y Cumplimiento Normativo	Análisis y Toma de Decisiones Estratégicas	Liderazgo y Colaboración
No cumple	<b>1</b>	0%	0%	0%	0%
Cumple medianamente	<b>2</b>	3,5%	2,9%	2,9%	2,3%
Cumple en totalidad	<b>3</b>	6,90%	5,80%	5,80%	4,60%

Fuente. Elaboración propia.

Las ponderaciones en la tabla proporcionada se justifican mediante una distribución equitativa de la evaluación entre los diferentes componentes y actividades, reflejando la importancia relativa de cada uno en la evaluación del desempeño a nivel directivo. Aquí hay una justificación detallada para cada componente:

**Cumplimiento de Objetivos Operativos (30%):**

Este componente refleja la capacidad del directivo para alcanzar los objetivos operativos establecidos para su área o departamento. Los objetivos operativos suelen estar directamente relacionados con las metas específicas de rendimiento y resultados, por lo que es crucial evaluar el grado en que se logran.

#### **Gestión de Procesos y Mejora Continua (25%):**

La gestión eficaz de los procesos y la búsqueda constante de mejoras son fundamentales para optimizar la eficiencia y la efectividad operativa en cualquier organización. Evaluar la capacidad del directivo para gestionar los procesos existentes y proponer mejoras contribuye directamente al logro de los objetivos organizacionales.

#### **Eficiencia Operativa (25%):**

La eficiencia operativa se refiere a la capacidad de utilizar los recursos de manera óptima para lograr los objetivos establecidos. Evaluar la eficiencia operativa del directivo proporciona información importante sobre su capacidad para administrar los recursos disponibles de manera efectiva y maximizar la productividad.

#### **Innovación y Desarrollo (20%):**

La innovación y el desarrollo son cruciales para el crecimiento y la adaptación continua de la organización en un entorno empresarial en constante cambio. Evaluar la capacidad del directivo para promover la innovación y liderar iniciativas de desarrollo garantiza la capacidad de la organización para mantenerse competitiva y relevante en el mercado.

#### **2.2.1 Método de calificación para cada actividad**

La presente evaluación de desempeño se encuentra estructurada de la siguiente manera y se calificara de la siguiente manera:

#### **2.3 Actividades de evaluación Dirección Financiera**

##### **2.3.1 Actividades de Cumplimiento de Objetivos Financieros**

- a) Cumplimiento de los objetivos de ingresos: Lograr o superar los objetivos de ingresos establecidos para el período fiscal.

- b) Gestión de costos: Controlar y reducir los costos operativos para mejorar la rentabilidad.
- c) Cumplimiento de los objetivos de margen de beneficio: Mantener o aumentar los márgenes de beneficio mediante la gestión eficiente de los costos y los precios de venta.
- d) Reducción de deudas: Reducir la deuda corporativa o mantenerla dentro de los límites establecidos.
- e) Maximización del rendimiento de inversiones: Obtener un rendimiento óptimo de las inversiones financieras de la empresa.
- f) Gestión del flujo de efectivo: Mantener un flujo de efectivo positivo y gestionar eficazmente los ciclos de cobro y pago.
- g) Cumplimiento de objetivos de liquidez: Mantener niveles adecuados de liquidez para cubrir las necesidades operativas y financieras.
- h) Cumplimiento de objetivos de rentabilidad por segmento: Alcanzar los objetivos de rentabilidad establecidos para cada segmento de negocio o línea de productos.
- i) Adherencia a los plazos de informes financieros: Cumplir con los plazos establecidos para la presentación de informes financieros internos y externos.
- j) Cumplimiento de objetivos de eficiencia financiera: Mejorar la eficiencia en la gestión de recursos financieros, como la reducción del ciclo de conversión de efectivo o la mejora del rendimiento del capital invertido.

### **2.3.2 Actividades de Gestión de Riesgos y Cumplimiento Normativo**

- a) Evaluación y gestión de riesgos financieros: Identificar y evaluar los riesgos financieros que enfrenta la empresa, como riesgos de mercado, crédito, liquidez y operativos, y desarrollar estrategias para mitigarlos.
- b) Implementación y mantenimiento de políticas de control interno: Establecer políticas y procedimientos sólidos de control interno para garantizar la integridad de la información financiera y prevenir fraudes y errores.
- c) Cumplimiento de normativas contables y fiscales: Asegurar que la empresa cumpla con todas las normativas contables y fiscales relevantes, como los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y las regulaciones fiscales locales e internacionales.

- d) Auditoría interna y externa: Coordinar auditorías internas y externas periódicas para evaluar el cumplimiento normativo y la efectividad de los controles internos en el área financiera.
- e) Gestión de riesgos de tesorería: Supervisar y gestionar los riesgos asociados con las actividades de tesorería, como la gestión de liquidez, el riesgo cambiario y el riesgo de interés.
- f) Cumplimiento de regulaciones financieras: Garantizar el cumplimiento de regulaciones financieras específicas de la industria, como las regulaciones bancarias o las normativas de valores y mercados financieros.
- g) Monitoreo y reporte de riesgos financieros: Implementar sistemas de monitoreo y reporte para identificar y comunicar los riesgos financieros de manera oportuna a la alta dirección y a los reguladores.
- h) Evaluación y gestión de riesgos de inversión: Evaluar y gestionar los riesgos asociados con las decisiones de inversión de la empresa, incluyendo el riesgo de mercado, crédito y liquidez.
- i) Actualización de políticas y procedimientos: Mantener actualizadas las políticas y procedimientos de gestión de riesgos y cumplimiento normativo para reflejar los cambios en el entorno empresarial y regulatorio.
- j) Capacitación en gestión de riesgos y cumplimiento normativo: Proporcionar capacitación regular a los empleados del área financiera sobre los riesgos financieros y las regulaciones pertinentes para promover el cumplimiento y la conciencia de riesgos en toda la organización.

### **2.3.3 Actividades de Análisis y Toma de Decisiones Estratégicas**

- a) Análisis de rentabilidad de productos/servicios: Evaluar la rentabilidad de los diferentes productos o servicios ofrecidos por la empresa para identificar oportunidades de mejora y optimización.
- b) Análisis de costos y estructura de costos: Analizar los costos operativos y la estructura de costos de la empresa para identificar áreas de eficiencia y oportunidades de reducción de costos.
- c) Evaluación de inversiones y proyectos: Analizar y evaluar la viabilidad financiera de inversiones y proyectos propuestos, utilizando técnicas como el análisis de flujo de efectivo descontado y el análisis de retorno de la inversión (ROI).

- d) Análisis de riesgos financieros: Identificar y evaluar los riesgos financieros asociados con las decisiones estratégicas de la empresa, como riesgos de mercado, crédito y liquidez, y desarrollar estrategias para mitigarlos.
- e) Planificación financiera y presupuestación: Desarrollar planes financieros a corto y largo plazo y presupuestos que respalden los objetivos estratégicos de la empresa y proporcionen una guía para la asignación eficiente de recursos.
- f) Análisis de tendencias y proyecciones financieras: Analizar tendencias históricas y proyectar el rendimiento financiero futuro de la empresa para respaldar la toma de decisiones estratégicas.
- g) Evaluación de fusiones y adquisiciones: Evaluar oportunidades de fusiones y adquisiciones (M&A) y realizar análisis financiero para determinar la viabilidad y el impacto estratégico de dichas transacciones.
- h) Análisis de estructura de capital: Evaluar la estructura de capital actual de la empresa y recomendar ajustes para optimizar el costo de capital y maximizar el valor para los accionistas.
- i) Análisis de liquidez y gestión de tesorería: Analizar la liquidez y las necesidades de capital de la empresa y desarrollar estrategias de gestión de tesorería para garantizar la disponibilidad de fondos suficientes para las operaciones comerciales.
- j) Evaluación de oportunidades de crecimiento y expansión: Identificar oportunidades de crecimiento orgánico y expansiones estratégicas, como la apertura de nuevas ubicaciones o la entrada en nuevos mercados, y realizar análisis financiero para evaluar su viabilidad.

#### **2.3.4 Actividades de Liderazgo y Colaboración**

- a) Fomentar una cultura de colaboración: Promover un ambiente de trabajo donde se valore y fomente la colaboración entre los miembros del equipo y los diferentes departamentos.
- b) Establecer metas claras y alinear objetivos: Definir objetivos claros y alinearlos con la visión y misión de la empresa para garantizar que todos los empleados trabajen hacia un objetivo común.
- c) Comunicación efectiva: Fomentar una comunicación abierta y transparente en todos los niveles de la organización para garantizar que la información fluya libremente y se comparta de manera efectiva.



- d) Delegación de responsabilidades: Delegar responsabilidades de manera efectiva y asignar tareas según las habilidades y capacidades de cada miembro del equipo para promover el empoderamiento y el desarrollo profesional.
- e) Desarrollo de habilidades de liderazgo: Proporcionar oportunidades de desarrollo y capacitación en liderazgo para los gerentes y supervisores para mejorar sus habilidades de liderazgo y gestión de equipos.
- f) Fomentar la innovación y la creatividad: Estimular la generación de nuevas ideas y soluciones innovadoras mediante la creación de un entorno que fomente la experimentación y el aprendizaje continuo.
- g) Resolución de conflictos: Abordar de manera proactiva los conflictos y las tensiones dentro del equipo o entre departamentos para promover un ambiente de trabajo colaborativo y armonioso.
- h) Reconocimiento y celebración del éxito: Reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos para fomentar un sentido de pertenencia y motivación entre los empleados.
- i) Colaboración interdepartamental: Facilitar la colaboración y la coordinación entre diferentes departamentos y equipos para asegurar una ejecución eficaz de los proyectos y la alineación con los objetivos organizacionales.
- j) Liderazgo ético y valores compartidos: Promover un liderazgo basado en valores éticos y principios compartidos que inspire confianza y respeto entre los empleados y fortalezca la cultura organizacional.

### **2.3 Actividades de evaluación Dirección Operativa**

#### **2.3.1 Actividades de Cumplimiento de Objetivos Operativos**

- a) Planificación y programación de la producción: Desarrollar planes y programaciones de producción para garantizar que se cumplan los objetivos de producción y se satisfagan las demandas del mercado.
- b) Control de calidad y aseguramiento de la calidad: Implementar y mantener sistemas de control de calidad para garantizar que los productos y servicios cumplan con los estándares de calidad establecidos.
- c) Gestión de inventario y cadena de suministro: Supervisar y gestionar el inventario y la cadena de suministro para garantizar la disponibilidad oportuna de materias primas y productos terminados.

- d) Mejora continua de procesos: Identificar oportunidades de mejora en los procesos operativos y trabajar en la implementación de iniciativas de mejora continua para aumentar la eficiencia y reducir los costos.
- e) Optimización de recursos y capacidad: Utilizar eficientemente los recursos disponibles, incluyendo mano de obra, equipos y espacio, para maximizar la capacidad de producción y minimizar los desperdicios.
- f) Mantenimiento preventivo y correctivo: Implementar programas de mantenimiento preventivo y correctivo para garantizar la disponibilidad y fiabilidad de los equipos y maquinaria utilizados en la producción.
- g) Gestión de proyectos operativos: Coordinar y gestionar proyectos operativos, como la implementación de nuevas tecnologías o la expansión de instalaciones, para garantizar su ejecución oportuna y dentro del presupuesto.
- h) Cumplimiento de normativas y regulaciones operativas: Asegurar el cumplimiento de todas las normativas y regulaciones operativas aplicables, incluyendo normas de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.
- i) Gestión de riesgos operativos: Identificar y evaluar los riesgos operativos asociados con las actividades diarias de la empresa y desarrollar estrategias para mitigarlos y prevenir interrupciones en la operación.
- j) Análisis de rendimiento operativo: Realizar análisis periódicos del rendimiento operativo para evaluar el progreso hacia los objetivos operativos y realizar ajustes según sea necesario para alcanzar los objetivos establecidos.

### **2.3.2 Actividades de Gestión de Procesos y Mejora continua**

- a) Identificación de procesos clave: Identificar los procesos clave dentro de la operación que tienen un impacto significativo en la calidad, eficiencia y rendimiento general.
- b) Documentación de procesos: Documentar los procesos operativos mediante la elaboración de diagramas de flujo, procedimientos operativos estándar (POEs) y otros documentos que describan claramente las actividades y responsabilidades de cada proceso.
- c) Análisis de procesos: Analizar los procesos operativos para identificar cuellos de botella, ineficiencias y oportunidades de mejora en la ejecución de tareas y la asignación de recursos.

- d) Establecimiento de métricas de desempeño: Definir y establecer métricas de desempeño clave (KPIs) para medir el rendimiento de los procesos operativos y monitorear continuamente su cumplimiento.
- e) Implementación de prácticas de lean manufacturing: Aplicar principios de lean manufacturing para eliminar desperdicios, reducir tiempos de ciclo y optimizar el flujo de trabajo en la operación.
- f) Aplicación de herramientas de calidad: Utilizar herramientas de calidad como diagramas de Pareto, diagramas de causa y efecto (Ishikawa) y diagramas de flujo para identificar problemas y encontrar soluciones efectivas.
- g) Capacitación y desarrollo del personal: Proporcionar capacitación y desarrollo continuo al personal en técnicas de mejora continua y herramientas de gestión de procesos para promover una cultura de mejora constante.
- h) Implementación de acciones correctivas y preventivas: Tomar medidas correctivas y preventivas basadas en el análisis de datos y retroalimentación para abordar problemas identificados y prevenir su recurrencia.
- i) Promoción de la innovación: Fomentar la generación de ideas innovadoras y soluciones creativas por parte del personal para mejorar los procesos operativos y la calidad del producto/servicio.
- j) Revisión y retroalimentación: Realizar revisiones periódicas de los procesos operativos y recopilar retroalimentación del personal para identificar áreas de mejora continua y oportunidades de optimización.

### **2.3.3 Actividades de Eficiencia Operativa**

- a) Optimización de recursos: Identificar oportunidades para utilizar eficientemente los recursos disponibles, incluyendo mano de obra, equipos, materiales y espacio, minimizando los desperdicios y maximizando la productividad.
- b) Automatización de procesos: Implementar sistemas y tecnologías automatizadas para agilizar y optimizar las tareas operativas, reducir los tiempos de ciclo y mejorar la precisión y consistencia en la ejecución de actividades.
- c) Reducción de tiempos de espera: Identificar y eliminar los cuellos de botella en los procesos operativos que generan tiempos de espera innecesarios, mejorando así la eficiencia y la fluidez del flujo de trabajo.

- d) Establecimiento de estándares de desempeño: Definir y comunicar claramente los estándares de desempeño para cada actividad operativa, estableciendo expectativas claras y proporcionando una base para la evaluación y mejora continua.
- e) Implementación de prácticas lean: Aplicar principios de lean manufacturing y lean management para eliminar actividades que no agregan valor, reducir el desperdicio y optimizar los procesos operativos.
- f) Gestión de la cadena de suministro: Optimizar la cadena de suministro mediante la gestión eficiente de proveedores, la mejora de los tiempos de entrega y la reducción de inventarios, garantizando así la disponibilidad oportuna de materias primas y productos.
- g) Mejora de la logística y distribución: Optimizar las operaciones logísticas y de distribución para reducir los costos de transporte, minimizar los tiempos de entrega y mejorar la satisfacción del cliente.
- h) Establecimiento de programas de mantenimiento preventivo: Implementar programas de mantenimiento preventivo para garantizar la disponibilidad y fiabilidad de los equipos y maquinaria utilizados en la operación, reduciendo así los tiempos de inactividad no planificados.
- i) Capacitación y desarrollo del personal: Proporcionar capacitación y desarrollo continuo al personal en técnicas de mejora continua y buenas prácticas operativas, promoviendo así una cultura de eficiencia y excelencia operativa.
- j) Monitoreo y medición de desempeño: Establecer sistemas de monitoreo y medición de desempeño para evaluar regularmente el rendimiento operativo, identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

#### **2.3.4 Actividades de Innovación y Desarrollo**

- a) Investigación y desarrollo de nuevos productos/servicios: Identificar oportunidades de innovación en productos o servicios y llevar a cabo investigaciones para desarrollar nuevas ofertas que satisfagan las necesidades del mercado.
- b) Mejora de procesos y tecnologías existentes: Identificar áreas de mejora en los procesos operativos y tecnologías utilizadas en la empresa, y desarrollar soluciones innovadoras para optimizar la eficiencia y la calidad.
- c) Implementación de mejoras en la cadena de suministro: Explorar nuevas formas de optimizar la cadena de suministro, como la introducción de tecnologías de seguimiento y trazabilidad, para mejorar la eficiencia y reducir los costos.

- d) Desarrollo de alianzas estratégicas: Identificar oportunidades de colaboración con socios externos, proveedores o instituciones de investigación para impulsar la innovación y el desarrollo de nuevas soluciones.
- e) Establecimiento de programas de innovación abierta: Fomentar la participación de empleados, clientes y otros stakeholders en la generación de ideas innovadoras a través de programas de innovación abierta y plataformas colaborativas.
- f) Fomento de la cultura de la innovación: Promover una cultura organizacional que valore la creatividad, la experimentación y el aprendizaje continuo, incentivando a los empleados a proponer ideas innovadoras y asumir riesgos calculados.
- g) Desarrollo de nuevos mercados o segmentos de clientes: Identificar oportunidades de expansión en nuevos mercados o segmentos de clientes y desarrollar estrategias para penetrar en ellos de manera efectiva.
- h) Investigación de nuevas tecnologías y tendencias: Mantenerse al tanto de las últimas tendencias y avances tecnológicos en la industria y explorar cómo estas innovaciones pueden aplicarse para mejorar las operaciones de la empresa.
- i) Creación de programas de incubación o aceleración: Establecer programas internos de incubación o aceleración para fomentar el desarrollo de nuevas ideas y proyectos dentro de la empresa, proporcionando recursos y apoyo para su ejecución.
- j) Evaluación de la viabilidad y el impacto de la innovación: Realizar análisis de viabilidad y evaluaciones de impacto para evaluar la viabilidad financiera y estratégica de las iniciativas de innovación y desarrollo antes de su implementación.

## 2.4 Instrumentos y procedimientos de evaluación

La evaluación integral de desempeño es un componente crítico para el desarrollo organizacional y la mejora continua en cualquier empresa. En el contexto de ASISTANET S.A., se establecen instrumentos y procedimientos meticulosamente diseñados para evaluar el rendimiento del personal de la dirección financiera. Uno de los componentes fundamentales de este proceso es la autoevaluación, que permite a los individuos reflexionar sobre su propio desempeño y contribución dentro de la organización.

### Autoevaluación para la Dirección Financiera:

La autoevaluación es un proceso reflexivo mediante el cual los profesionales de la dirección financiera en ASISTANET S.A. analizan críticamente su propio desempeño, identifican fortalezas y áreas de mejora, y establecen metas para su desarrollo personal y profesional. Este instrumento de evaluación se basa en una serie de criterios y competencias clave que son fundamentales para el éxito en el ámbito financiero de la empresa.

#### 2.4.1 Actividades de Cumplimiento de Objetivos Financieros

**Tabla 13**

*Autoevaluación*

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿Logró o superó los objetivos de ingresos establecidos?		
2. ¿Controló y redujo los costos operativos eficientemente?		
3. ¿Mantuvo o aumentó los márgenes de beneficio?		
4. ¿Contribuyó a la reducción de la deuda corporativa?		
5. ¿Obtuvo un rendimiento óptimo de las inversiones?		
6. ¿Mantuvo un flujo de efectivo positivo?		
7. ¿Garantizó niveles adecuados de liquidez?		
8. ¿Alcanzó los objetivos de rentabilidad por segmento?		
9. ¿Cumplió con los plazos establecidos para los informes financieros?		
10. ¿Contribuyó a mejorar la eficiencia financiera?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 14***Coevaluación de pares*

<b>Preguntas</b>	<b>Nivel de Desempeño</b>	<b>Observaciones</b>
1. ¿El colega logró o superó los objetivos de ingresos establecidos?		
2. ¿El colega controló y redujo los costos operativos eficientemente?		
3. ¿El colega mantuvo o aumentó los márgenes de beneficio?		
4. ¿El colega contribuyó a la reducción de la deuda corporativa?		
5. ¿El colega obtuvo un rendimiento óptimo de las inversiones?		
6. ¿El colega mantuvo un flujo de efectivo positivo?		
7. ¿El colega garantizó niveles adecuados de liquidez?		
8. ¿El colega alcanzó los objetivos de rentabilidad por segmento?		
9. ¿El colega cumplió con los plazos establecidos para los informes financieros?		
10. ¿El colega contribuyó a mejorar la eficiencia financiera?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 15***Coevaluación de líderes*

<b>Preguntas</b>	<b>Nivel de Desempeño</b>	<b>Observaciones</b>
1. ¿El líder logró o superó los objetivos de ingresos establecidos?		
2. ¿El líder controló y redujo los costos operativos eficientemente?		
3. ¿El líder mantuvo o aumentó los márgenes de beneficio?		

4. ¿El líder contribuyó a la reducción de la deuda corporativa?		
5. ¿El líder facilitó la obtención de un rendimiento óptimo de las inversiones?		
6. ¿El líder supervisó un flujo de efectivo positivo?		
7. ¿El líder aseguró niveles adecuados de liquidez?		
8. ¿El líder garantizó el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad por segmento?		
9. ¿El líder cumplió con los plazos establecidos para los informes financieros?		
10. ¿El líder promovió la mejora de la eficiencia financiera?		

Fuente. Elaboración propia.

#### 2.4.2 Actividades de gestión de riesgos y cumplimiento normativo

**Tabla 16**  
*Autoevaluación*

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿Identificó y evaluó adecuadamente los riesgos financieros que enfrenta la empresa?		
2. ¿Desarrolló estrategias efectivas para mitigar los riesgos financieros identificados?		
3. ¿Estableció políticas sólidas de control interno para garantizar la integridad de la información financiera?		
4. ¿Aseguró el cumplimiento de las normativas contables y fiscales relevantes?		
5. ¿Coordinó auditorías internas y externas periódicas para evaluar el cumplimiento normativo y la efectividad de los controles internos?		
6. ¿Supervisó y gestionó eficazmente los riesgos asociados con las actividades de tesorería?		
7. ¿Garantizó el cumplimiento de las regulaciones financieras específicas de la industria?		



8. ¿Implementó sistemas de monitoreo y reporte para identificar y comunicar los riesgos financieros de manera oportuna?		
9. ¿Evaluó y gestionó adecuadamente los riesgos asociados con las decisiones de inversión de la empresa?		
10. ¿Mantuvo actualizadas las políticas y procedimientos de gestión de riesgos y cumplimiento normativo?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 17**  
*Coevaluación de pares*

<b>Preguntas</b>	<b>Nivel de Desempeño</b>	<b>Observaciones</b>
1. ¿El colega identificó y evaluó adecuadamente los riesgos financieros que enfrenta la empresa?		
2. ¿El colega desarrolló estrategias efectivas para mitigar los riesgos financieros identificados?		
3. ¿El colega estableció políticas sólidas de control interno para garantizar la integridad de la información financiera?		
4. ¿El colega aseguró el cumplimiento de las normativas contables y fiscales relevantes?		
5. ¿El colega coordinó auditorías internas y externas periódicas para evaluar el cumplimiento normativo y la efectividad de los controles internos?		
6. ¿El colega supervisó y gestionó eficazmente los riesgos asociados con las actividades de tesorería?		
7. ¿El colega garantizó el cumplimiento de las regulaciones financieras específicas de la industria?		
8. ¿El colega implementó sistemas de monitoreo y reporte para identificar y comunicar los riesgos financieros de manera oportuna?		

9. ¿El colega evaluó y gestionó adecuadamente los riesgos asociados con las decisiones de inversión de la empresa?		
10. ¿El colega mantuvo actualizadas las políticas y procedimientos de gestión de riesgos y cumplimiento normativo?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 18**  
*Coevaluación de líderes*

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿El líder identificó y evaluó adecuadamente los riesgos financieros que enfrenta la empresa?		
2. ¿El líder desarrolló estrategias efectivas para mitigar los riesgos financieros identificados?		
3. ¿El líder estableció políticas sólidas de control interno para garantizar la integridad de la información financiera?		
4. ¿El líder aseguró el cumplimiento de las normativas contables y fiscales relevantes?		
5. ¿El líder coordinó auditorías internas y externas periódicas para evaluar el cumplimiento normativo y la efectividad de los controles internos?		
6. ¿El líder supervisó y gestionó eficazmente los riesgos asociados con las actividades de tesorería?		
7. ¿El líder garantizó el cumplimiento de las regulaciones financieras específicas de la industria?		
8. ¿El líder implementó sistemas de monitoreo y reporte para identificar y comunicar los riesgos financieros de manera oportuna?		
9. ¿El líder evaluó y gestionó adecuadamente los riesgos asociados con las decisiones de inversión de la empresa?		

10. ¿El líder mantuvo actualizadas las políticas y procedimientos de gestión de riesgos y cumplimiento normativo?		
---	--	--

Fuente. Elaboración propia.

### 2.4.3 Actividades de Análisis y Toma de Decisiones Estratégicas

**Tabla 19**  
*Autoevaluación*

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿Cómo calificaría su habilidad para analizar la rentabilidad de productos/servicios ofrecidos por la empresa?		
2. ¿Cuán efectivo es usted en el análisis de costos y estructura de costos de la empresa?		
3. ¿Qué tan competente se siente en la evaluación de inversiones y proyectos propuestos?		
4. ¿Cómo evaluaría su capacidad para identificar y evaluar riesgos financieros asociados con decisiones estratégicas?		
5. ¿Qué tan bien puede desarrollar planes financieros y presupuestos que respalden los objetivos estratégicos de la empresa?		
6. ¿Cuán preciso es su análisis de tendencias y proyecciones financieras para respaldar la toma de decisiones estratégicas?		
7. ¿Qué tan competente se siente en la evaluación de oportunidades de fusiones y adquisiciones (M&A)?		
8. ¿Cómo evaluaría su habilidad para analizar la estructura de capital y recomendar ajustes?		
9. ¿Qué tan efectivo es usted en el análisis de liquidez y gestión de tesorería?		
10. ¿Cuán competente se siente en la evaluación de oportunidades de crecimiento y expansión?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 20**  
*Coevaluación de pares*

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿Cómo calificaría la habilidad de su colega para analizar la rentabilidad de productos/servicios ofrecidos por la empresa?		
2. ¿Cuán efectivo considera que su colega es en el análisis de costos y estructura de costos de la empresa?		
3. ¿Qué tan competente cree que es su colega en la evaluación de inversiones y proyectos propuestos?		
4. ¿Cómo evaluaría la capacidad de su colega para identificar y evaluar riesgos financieros asociados con decisiones estratégicas?		
5. ¿Qué tan bien piensa que su colega puede desarrollar planes financieros y presupuestos que respalden los objetivos estratégicos de la empresa?		
6. ¿Cuán preciso considera que es el análisis de tendencias y proyecciones financieras de su colega para respaldar la toma de decisiones estratégicas?		
7. ¿Qué tan competente cree que es su colega en la evaluación de oportunidades de fusiones y adquisiciones (M&A)?		
8. ¿Cómo evaluaría la habilidad de su colega para analizar la estructura de capital y recomendar ajustes?		
9. ¿Qué tan efectivo piensa que es su colega en el análisis de liquidez y gestión de tesorería?		
10. ¿Cuán competente considera que es su colega en la evaluación de oportunidades de crecimiento y expansión?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 21**  
*Coevaluación de líderes*

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿Cómo calificaría la habilidad del líder para analizar la rentabilidad de productos/servicios ofrecidos por la empresa?		
2. ¿Cuán efectivo considera que es el líder en el análisis de costos y estructura de costos de la empresa?		
3. ¿Qué tan competente cree que es el líder en la evaluación de inversiones y proyectos propuestos?		
4. ¿Cómo evaluaría la capacidad del líder para identificar y evaluar riesgos financieros asociados con decisiones estratégicas?		
5. ¿Qué tan bien piensa que el líder puede desarrollar planes financieros y presupuestos que respalden los objetivos estratégicos de la empresa?		
6. ¿Cuán preciso considera que es el análisis de tendencias y proyecciones financieras del líder para respaldar la toma de decisiones estratégicas?		
7. ¿Qué tan competente cree que es el líder en la evaluación de oportunidades de fusiones y adquisiciones (M&A)?		
8. ¿Cómo evaluaría la habilidad del líder para analizar la estructura de capital y recomendar ajustes?		
9. ¿Qué tan efectivo piensa que es el líder en el análisis de liquidez y gestión de tesorería?		
10. ¿Cuán competente considera que es el líder en la evaluación de oportunidades de crecimiento y expansión?		

Fuente. Elaboración propia.

#### 2.4.4 Actividades de Liderazgo y colaboración

**Tabla 22**

Autoevaluación

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿En qué medida fomenta una cultura de colaboración en el equipo y entre los diferentes departamentos?		
2. ¿Qué tan efectivo es usted en establecer metas claras y alinear objetivos con la visión y misión de la empresa?		
3. ¿Cómo calificaría su habilidad para comunicarse de manera efectiva en todos los niveles de la organización?		
4. ¿Qué tan bien delega responsabilidades y asigna tareas según las habilidades y capacidades del equipo?		
5. ¿Cuán exitoso ha sido en el desarrollo de habilidades de liderazgo entre los gerentes y supervisores del equipo?		
6. ¿Qué tan efectivamente fomenta la innovación y la creatividad en su equipo de trabajo?		
7. ¿Cómo aborda de manera proactiva los conflictos y tensiones dentro del equipo o entre departamentos?		
8. ¿En qué medida reconoce y celebra los logros individuales y colectivos dentro de su equipo?		
9. ¿Qué tan efectiva es su colaboración y coordinación entre diferentes departamentos y equipos?		
10. ¿En qué medida promueve un liderazgo ético y valores compartidos dentro de la organización?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 23***Coevaluación de pares*

<b>Preguntas</b>	<b>Nivel de Desempeño</b>	<b>Observaciones</b>
1. ¿Cómo calificaría la capacidad de su compañero para fomentar una cultura de colaboración en el equipo?		
2. ¿Cuán efectivo considera que es su compañero en el establecimiento de metas claras y alineación de objetivos?		
3. ¿Qué tan competente cree que es su compañero en la comunicación efectiva dentro del equipo y con otros departamentos?		
4. ¿Cómo evaluaría la habilidad de su compañero para delegar responsabilidades de manera efectiva?		
5. ¿Qué tan bien piensa que su compañero desarrolla habilidades de liderazgo dentro del equipo?		
6. ¿Cuán efectivo considera que es su compañero en fomentar la innovación y la creatividad en el equipo?		
7. ¿Qué tan competente cree que es su compañero en la resolución de conflictos dentro del equipo o entre departamentos?		
8. ¿Cómo evaluaría la capacidad de su compañero para reconocer y celebrar el éxito del equipo?		
9. ¿Qué tan bien piensa que su compañero facilita la colaboración interdepartamental?		
10. ¿Cuán ético considera que es el liderazgo de su compañero y cómo promueve valores compartidos en el equipo?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 24***Coevaluación de líderes*

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿Cómo calificaría la capacidad del líder para fomentar una cultura de colaboración en el equipo?		
2. ¿Cuán efectivo considera que es el líder en el establecimiento de metas claras y alineación de objetivos?		
3. ¿Qué tan competente cree que es el líder en la comunicación efectiva dentro del equipo y con otros departamentos?		
4. ¿Cómo evaluaría la habilidad del líder para delegar responsabilidades de manera efectiva?		
5. ¿Qué tan bien piensa que el líder desarrolla habilidades de liderazgo dentro del equipo?		
6. ¿Cuán efectivo considera que es el líder en fomentar la innovación y la creatividad en el equipo?		
7. ¿Qué tan competente cree que es el líder en la resolución de conflictos dentro del equipo o entre departamentos?		
8. ¿Cómo evaluaría la capacidad del líder para reconocer y celebrar el éxito del equipo?		
9. ¿Qué tan bien piensa que el líder facilita la colaboración interdepartamental?		
10. ¿Cuán ético considera que es el liderazgo del líder y cómo promueve valores compartidos en el equipo?		

Fuente. Elaboración propia.



## 2.5 Autoevaluación para la Dirección Operativa:

La autoevaluación constituye un mecanismo introspectivo esencial por el cual los integrantes de la Dirección Operativa en ASISTANET S.A. proceden a una minuciosa revisión y análisis de su actuación laboral. Dicho proceso permite la identificación de las competencias y habilidades sobresalientes, así como de las áreas susceptibles de perfeccionamiento, fomentando de este modo un camino hacia la excelencia operativa y el crecimiento profesional. Esta práctica evaluativa se sustenta en un conjunto definido de criterios y capacidades cruciales, diseñados para garantizar la eficiencia y eficacia en las operaciones de la entidad, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales.

### 2.5.1 Actividades de Cumplimiento de Objetivos Operativos

**Tabla 25**

*Autoevaluación*

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿Cómo calificaría la efectividad de la planificación y programación de la producción para cumplir con los objetivos?		
2. ¿En qué medida se han implementado y mantenido los sistemas de control de calidad?		
3. ¿Cómo se ha gestionado el inventario y la cadena de suministro para garantizar la disponibilidad de materias primas y productos?		
4. ¿Qué acciones se han tomado para identificar y aplicar mejoras continuas en los procesos operativos?		
5. ¿Cómo se han optimizado los recursos y la capacidad para maximizar la producción y minimizar los desperdicios?		
6. ¿Se han implementado efectivamente programas de mantenimiento preventivo y correctivo para los equipos?		
7. ¿Cómo se ha gestionado la coordinación y ejecución de proyectos operativos?		

8. ¿Se ha asegurado el cumplimiento de todas las normativas y regulaciones operativas aplicables?		
9. ¿Cómo se ha gestionado la identificación y mitigación de riesgos operativos?		
10. ¿Se ha realizado un análisis periódico del rendimiento operativo y qué ajustes se han efectuado para alcanzar los objetivos?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 26**  
*Coevaluación de pares*

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿Cómo contribuye esta persona a la planificación y programación efectiva de la producción para cumplir con los objetivos?		
2. ¿Cómo evalúa la implementación y mantenimiento de sistemas de control de calidad por parte de esta persona?		
3. ¿De qué manera gestiona eficazmente el inventario y la cadena de suministro para asegurar la disponibilidad de recursos?		
4. ¿Qué iniciativas de mejora continua ha identificado e implementado esta persona en los procesos operativos?		
5. ¿Cómo optimiza esta persona los recursos y la capacidad para mejorar la producción y reducir los desperdicios?		
6. ¿Cuál es el impacto de las acciones de esta persona en el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos?		
7. ¿Cómo contribuye esta persona a la gestión y ejecución exitosa de proyectos operativos?		

8. ¿En qué medida asegura esta persona el cumplimiento de las normativas y regulaciones operativas?		
9. ¿Cómo gestiona esta persona la identificación y mitigación de riesgos operativos?		
10. ¿Cómo valora el análisis periódico del rendimiento operativo realizado por esta persona y los ajustes propuestos para alcanzar los objetivos?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 27**  
*Coevaluación de líderes*

<b>Preguntas</b>	<b>Nivel de Desempeño</b>	<b>Observaciones</b>
1. ¿Cómo lidera esta persona la planificación y ejecución de estrategias para cumplir con los objetivos operativos?		
2. ¿Cuál es la efectividad de esta persona en la implementación de sistemas de control de calidad y aseguramiento?		
3. ¿Cómo gestiona esta persona el inventario y la cadena de suministro para optimizar la disponibilidad de recursos?		
4. ¿Qué iniciativas de mejora continua ha promovido esta persona y con qué resultados?		
5. ¿Cómo se caracteriza la optimización de recursos y capacidad realizada por esta persona?		
6. ¿Cuál es el impacto de las estrategias de mantenimiento preventivo y correctivo implementadas por esta persona?		
7. ¿Cómo dirige y coordina esta persona los proyectos operativos para asegurar su éxito?		

8. ¿En qué medida garantiza esta persona el cumplimiento de las normativas y regulaciones operativas?		
9. ¿Cómo identifica y gestiona esta persona los riesgos operativos para minimizar su impacto?		
10. ¿Cómo evalúa el análisis de rendimiento operativo realizado por esta persona y los ajustes estratégicos propuestos?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 28**

*Heteroevaluación (Subalternos)*

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿Cómo evalúa el liderazgo de esta persona en la planificación y programación de la producción para alcanzar los objetivos?		
2. ¿Qué tan efectivo considera usted el liderazgo de esta persona en la implementación y mantenimiento de sistemas de control de calidad?		
3. ¿Cómo calificaría usted el liderazgo de esta persona en la gestión del inventario y la cadena de suministro para asegurar la disponibilidad de recursos?		
4. ¿En qué medida cree usted que esta persona fomenta la identificación e implementación de mejoras continuas en los procesos operativos?		
5. ¿Cómo percibe usted el liderazgo de esta persona en la optimización de recursos y capacidad para mejorar la producción y reducir los desperdicios?		
6. ¿Qué impacto tiene el liderazgo de esta persona en el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos utilizados en la producción?		

7. ¿Cómo evaluaría usted el liderazgo de esta persona en la gestión y ejecución de proyectos operativos?		
8. ¿Qué opinión tiene usted sobre el compromiso de esta persona con el cumplimiento de las normativas y regulaciones operativas?		
9. ¿Cómo considera usted la capacidad de esta persona para identificar y mitigar los riesgos operativos?		
10. ¿Qué impresión tiene usted sobre el análisis del rendimiento operativo realizado por esta persona y los ajustes propuestos para alcanzar los objetivos?		

Fuente. Elaboración propia.

## 2.5.2 Actividades de Gestión de Procesos y Mejora continua

**Tabla 29**

*Autoevaluación*

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿He identificado los procesos clave que impactan significativamente en la calidad, eficiencia y rendimiento?		
2. ¿Cómo he documentado los procesos operativos, incluyendo la elaboración de diagramas de flujo y POEs?		
3. ¿He realizado análisis de los procesos operativos para identificar cuellos de botella e ineficiencias?		
4. ¿He establecido y definido métricas de desempeño clave (KPIs) para monitorear el rendimiento de los procesos?		
5. ¿He aplicado principios de lean manufacturing para eliminar desperdicios y optimizar el flujo de trabajo?		

6. ¿Cómo he utilizado herramientas de calidad para identificar problemas y hallar soluciones efectivas?		
7. ¿He promovido la capacitación y el desarrollo del personal en técnicas de mejora continua?		
8. ¿He implementado acciones correctivas y preventivas basadas en análisis de datos y retroalimentación?		
9. ¿Cómo he fomentado la innovación y la generación de ideas para mejorar procesos y calidad?		
10. ¿Realizo revisiones periódicas de los procesos y recopilo retroalimentación para la mejora continua?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 30**  
*Coevaluación de pares*

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿Cómo identifica esta persona los procesos clave que impactan significativamente en la calidad, eficiencia y rendimiento?		
2. ¿Cómo contribuye a la documentación de procesos, incluyendo la elaboración de diagramas de flujo y POEs?		
3. ¿De qué manera realiza el análisis de procesos para identificar cuellos de botella e ineficiencias?		
4. ¿Cómo establece y utiliza métricas de desempeño clave para monitorear los procesos operativos?		
5. ¿En qué medida aplica principios de lean manufacturing para optimizar la operación?		

6. ¿Cómo utiliza herramientas de calidad para identificar problemas y soluciones efectivas?		
7. ¿Cómo promueve la capacitación y desarrollo del personal en técnicas de mejora continua?		
8. ¿Qué acciones correctivas y preventivas ha implementado para mejorar continuamente?		
9. ¿Cómo fomenta la innovación y la generación de ideas para mejorar los procesos?		
10. ¿De qué manera realiza revisiones y recopila retroalimentación para identificar áreas de mejora?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 31**  
*Coevaluación de líderes*

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿Cómo lidera esta persona la identificación y priorización de procesos clave para mejorar la operación?		
2. ¿Cuál es su eficacia en la documentación de procesos operativos y su claridad en las responsabilidades asignadas?		
3. ¿Cómo analiza y optimiza esta persona los procesos para eliminar ineficiencias y promover la mejora continua?		
4. ¿De qué manera establece y monitorea métricas de desempeño clave para evaluar la eficacia de los procesos?		
5. ¿Cómo aplica principios de lean manufacturing para minimizar desperdicios y mejorar la eficiencia?		

6. ¿Utiliza efectivamente herramientas de calidad para identificar problemas y desarrollar soluciones?		
7. ¿Cómo promueve la capacitación y el desarrollo del personal en técnicas de mejora continua?		
8. ¿Cómo gestiona la implementación de acciones correctivas y preventivas de forma proactiva?		
9. ¿De qué manera fomenta la innovación y la solución creativa de problemas en su equipo?		
10. ¿Realiza revisiones periódicas de los procesos y recoge feedback para impulsar la mejora continua?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 32**  
*Heteroevaluación (Subalternos)*

<b>Preguntas</b>	<b>Nivel de Desempeño</b>	<b>Observaciones</b>
1. ¿Cómo lidera esta persona la identificación y priorización de procesos clave para la operación?		
2. ¿Qué efectividad tiene su liderazgo en la documentación y estandarización de procesos operativos?		
3. ¿Cómo facilita y promueve el análisis de procesos para identificar ineficiencias y oportunidades de mejora?		
4. ¿Cómo establece y comunica métricas de desempeño clave para el seguimiento del rendimiento operativo?		
5. ¿En qué medida implementa prácticas de lean manufacturing para optimizar los procesos?		
6. ¿Cómo utiliza herramientas de calidad para diagnosticar problemas y buscar soluciones efectivas?		



7. ¿Fomenta la capacitación y el desarrollo del personal en técnicas de mejora continua?		
8. ¿Cómo gestiona la implementación de acciones correctivas y preventivas ante problemas identificados?		
9. ¿Promueve la innovación y la creatividad en el equipo para la mejora de los procesos operativos?		
10. ¿Realiza revisiones de procesos y recopila feedback del equipo para impulsar la mejora continua?		

Fuente. Elaboración propia.

### 2.5.2 Actividades de Gestión de Procesos y Mejora continua

**Tabla 33**

*Autoevaluación*

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿He identificado los procesos clave que impactan significativamente en la calidad, eficiencia y rendimiento?		
2. ¿Cómo he documentado los procesos operativos, incluyendo la elaboración de diagramas de flujo y POEs?		
3. ¿He realizado análisis de los procesos operativos para identificar cuellos de botella e ineficiencias?		
4. ¿He establecido y definido métricas de desempeño clave (KPIs) para monitorear el rendimiento de los procesos?		
5. ¿He aplicado principios de lean manufacturing para eliminar desperdicios y optimizar el flujo de trabajo?		

6. ¿Cómo he utilizado herramientas de calidad para identificar problemas y hallar soluciones efectivas?		
7. ¿He promovido la capacitación y el desarrollo del personal en técnicas de mejora continua?		
8. ¿He implementado acciones correctivas y preventivas basadas en análisis de datos y retroalimentación?		
9. ¿Cómo he fomentado la innovación y la generación de ideas para mejorar procesos y calidad?		
10. ¿Realizo revisiones periódicas de los procesos y recopilo retroalimentación para la mejora continua?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 34**  
*Coevaluación de pares*

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿Cómo identifica esta persona los procesos clave que impactan significativamente en la calidad, eficiencia y rendimiento?		
2. ¿Cómo contribuye a la documentación de procesos, incluyendo la elaboración de diagramas de flujo y POEs?		
3. ¿De qué manera realiza el análisis de procesos para identificar cuellos de botella e ineficiencias?		
4. ¿Cómo establece y utiliza métricas de desempeño clave para monitorear los procesos operativos?		
5. ¿En qué medida aplica principios de lean manufacturing para optimizar la operación?		

6. ¿Cómo utiliza herramientas de calidad para identificar problemas y soluciones efectivas?		
7. ¿Cómo promueve la capacitación y desarrollo del personal en técnicas de mejora continua?		
8. ¿Qué acciones correctivas y preventivas ha implementado para mejorar continuamente?		
9. ¿Cómo fomenta la innovación y la generación de ideas para mejorar los procesos?		
10. ¿De qué manera realiza revisiones y recopila retroalimentación para identificar áreas de mejora?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 35**  
*Coevaluación de líderes*

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿Cómo lidera esta persona la identificación y priorización de procesos clave para mejorar la operación?		
2. ¿Cuál es su eficacia en la documentación de procesos operativos y su claridad en las responsabilidades asignadas?		
3. ¿Cómo analiza y optimiza esta persona los procesos para eliminar ineficiencias y promover la mejora continua?		
4. ¿De qué manera establece y monitorea métricas de desempeño clave para evaluar la eficacia de los procesos?		
5. ¿Cómo aplica principios de lean manufacturing para minimizar desperdicios y mejorar la eficiencia?		

6. ¿Utiliza efectivamente herramientas de calidad para identificar problemas y desarrollar soluciones?		
7. ¿Cómo promueve la capacitación y el desarrollo del personal en técnicas de mejora continua?		
8. ¿Cómo gestiona la implementación de acciones correctivas y preventivas de forma proactiva?		
9. ¿De qué manera fomenta la innovación y la solución creativa de problemas en su equipo?		
10. ¿Realiza revisiones periódicas de los procesos y recoge feedback para impulsar la mejora continua?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 36**  
*Heteroevaluación (Subalternos)*

<b>Preguntas</b>	<b>Nivel de Desempeño</b>	<b>Observaciones</b>
1. ¿Cómo lidera esta persona la identificación y priorización de procesos clave para la operación?		
2. ¿Qué efectividad tiene su liderazgo en la documentación y estandarización de procesos operativos?		
3. ¿Cómo facilita y promueve el análisis de procesos para identificar ineficiencias y oportunidades de mejora?		
4. ¿Cómo establece y comunica métricas de desempeño clave para el seguimiento del rendimiento operativo?		
5. ¿En qué medida implementa prácticas de lean manufacturing para optimizar los procesos?		

6. ¿Cómo utiliza herramientas de calidad para diagnosticar problemas y buscar soluciones efectivas?		
7. ¿Fomenta la capacitación y el desarrollo del personal en técnicas de mejora continua?		
8. ¿Cómo gestiona la implementación de acciones correctivas y preventivas ante problemas identificados?		
9. ¿Promueve la innovación y la creatividad en el equipo para la mejora de los procesos operativos?		
10. ¿Realiza revisiones de procesos y recopila feedback del equipo para impulsar la mejora continua?		

Fuente. Elaboración propia.

### 2.5.3 Actividades de Eficiencia Operativa

**Tabla 37**

Autoevaluación

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿He identificado oportunidades para optimizar el uso de recursos y minimizar los desperdicios?		
2. ¿Cómo he contribuido a la automatización de procesos para mejorar la eficiencia operativa?		
3. ¿He identificado y eliminado cuellos de botella que generan tiempos de espera innecesarios?		
4. ¿Cómo participo en el establecimiento y comunicación de estándares de desempeño operativo?		
5. ¿En qué medida he implementado prácticas lean para optimizar los procesos operativos?		
6. ¿Cómo he optimizado la gestión de la cadena de suministro para mejorar la disponibilidad de recursos?		
7. ¿Qué acciones he tomado para mejorar la logística y la distribución, reduciendo costos y tiempos de entrega?		
8. ¿He implementado programas de mantenimiento preventivo para asegurar la fiabilidad de los equipos?		
9. ¿Cómo he contribuido a la capacitación y desarrollo del personal en eficiencia y prácticas operativas?		
10. ¿Cómo monitoreo y mido el desempeño operativo para identificar áreas de mejora?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 38***Coevaluación de pares*

<b>Preguntas</b>	<b>Nivel de Desempeño</b>	<b>Observaciones</b>
1. ¿Cómo contribuye esta persona a la optimización de recursos para maximizar la productividad?		
2. ¿Cuál ha sido su rol en la automatización de procesos y la mejora de la eficiencia operativa?		
3. ¿Cómo identifica y elimina cuellos de botella para reducir los tiempos de espera?		
4. ¿Cómo participa en el establecimiento de estándares de desempeño operativo?		
5. ¿En qué medida implementa prácticas lean para optimizar procesos?		
6. ¿Cómo gestiona la cadena de suministro para mejorar la disponibilidad de recursos?		
7. ¿Qué estrategias ha implementado para mejorar la logística y distribución?		
8. ¿Cómo contribuye al mantenimiento preventivo de equipos y maquinaria?		
9. ¿Cuál es su aporte en la capacitación y desarrollo del personal en eficiencia operativa?		
10. ¿Cómo monitorea y mide el desempeño operativo para identificar mejoras?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 39***Coevaluación de líderes*

<b>Preguntas</b>	<b>Nivel de Desempeño</b>	<b>Observaciones</b>
1. ¿Cómo lidera la optimización de recursos y la productividad?		
2. ¿Qué rol juega en la automatización de procesos operativos?		

3. ¿Cómo lidera la identificación y eliminación de cuellos de botella?		
4. ¿Cómo establece y comunica estándares de desempeño?		
5. ¿Cómo implementa prácticas lean en los procesos operativos?		
6. ¿Cómo mejora la gestión de la cadena de suministro?		
7. ¿Cuál es su estrategia para optimizar la logística y distribución?		
8. ¿Cómo lidera el programa de mantenimiento preventivo?		
9. ¿Cómo fomenta la capacitación y desarrollo del personal?		
10. ¿Cómo lidera el monitoreo y la medición del desempeño operativo?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 40**  
*Heteroevaluación (Subalternos)*

<b>Preguntas</b>	<b>Nivel de Desempeño</b>	<b>Observaciones</b>
1. ¿Cómo fomenta nuestro líder la optimización de recursos?		
2. ¿Qué impacto tiene su liderazgo en la automatización de nuestros procesos?		
3. ¿Cómo aborda nuestro líder los cuellos de botella operativos?		
4. ¿Cómo establece y comunica nuestro líder los estándares de desempeño?		
5. ¿Cómo promueve nuestro líder la implementación de prácticas lean?		
6. ¿Cómo gestiona nuestro líder la cadena de suministro para eficientizarla?		



7. ¿Qué estrategias utiliza nuestro líder para mejorar la logística y distribución?		
8. ¿Cómo es el enfoque de nuestro líder hacia el mantenimiento preventivo?		
9. ¿Cómo fomenta nuestro líder nuestra capacitación y desarrollo?		
10. ¿Cómo guía nuestro líder el monitoreo y la medición del desempeño operativo?		

Fuente. Elaboración propia.

#### 2.5.4 Actividades de Innovación y Desarrollo

**Tabla 41**  
*Autoevaluación*

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿Cómo he contribuido a la investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios?		
2. ¿Qué mejoras he identificado e implementado en procesos y tecnologías existentes?		
3. ¿Cómo he optimizado la cadena de suministro mediante la implementación de mejoras?		
4. ¿Qué alianzas estratégicas he desarrollado para impulsar la innovación?		
5. ¿Cómo fomento la participación en programas de innovación abierta?		
6. ¿Qué acciones he tomado para promover una cultura de la innovación dentro de la organización?		
7. ¿Cómo he identificado y desarrollado nuevos mercados o segmentos de clientes?		
8. ¿Qué nuevas tecnologías y tendencias he investigado y cómo las he aplicado?		
9. ¿He establecido programas de incubación o aceleración para nuevos proyectos?		

10. ¿Cómo evaluó la viabilidad y el impacto de las iniciativas de innovación?		
---	--	--

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 42**  
*Coevaluación de pares*

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿Cómo contribuye esta persona a la investigación y desarrollo de nuevos productos/servicios?		
2. ¿Qué mejoras en procesos y tecnologías ha identificado e implementado?		
3. ¿Cómo ha optimizado la cadena de suministro introduciendo mejoras?		
4. ¿Qué alianzas estratégicas ha desarrollado para fomentar la innovación?		
5. ¿Cómo promueve la innovación abierta y la colaboración?		
6. ¿Qué acciones realiza para fomentar una cultura de innovación?		
7. ¿Cómo identifica y desarrolla nuevos mercados o segmentos de clientes?		
8. ¿Qué nuevas tecnologías y tendencias ha investigado y aplicado?		
9. ¿Ha contribuido al establecimiento de programas de incubación o aceleración?		
10. ¿Cómo evalúa la viabilidad y el impacto de las innovaciones propuestas?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 43***Coevaluación de líderes*

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿Cómo lidera la investigación y desarrollo de nuevos productos/servicios?		
2. ¿Cómo impulsa mejoras en procesos y tecnologías?		
3. ¿Qué estrategias implementa para optimizar la cadena de suministro?		
4. ¿Cómo fomenta el desarrollo de alianzas estratégicas para la innovación?		
5. ¿Cómo promueve la innovación abierta y la participación colaborativa?		
6. ¿Qué hace para cultivar una cultura organizacional innovadora?		
7. ¿Cómo lidera la exploración de nuevos mercados o segmentos?		
8. ¿Cómo se mantiene al día con las tecnologías y tendencias emergentes?		
9. ¿Inicia programas de incubación o aceleración para fomentar innovaciones?		
10. ¿Cómo lidera la evaluación de la viabilidad y el impacto de innovaciones?		

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 44***Heteroevaluación (Subalternos)*

Preguntas	Nivel de Desempeño	Observaciones
1. ¿Cómo fomenta nuestro líder la innovación en productos/servicios?		
2. ¿Qué papel juega nuestro líder en la mejora de procesos y tecnologías?		

3. ¿Cómo nuestro líder optimiza la cadena de suministro?		
4. ¿Cómo impulsa nuestro líder alianzas estratégicas para la innovación?		
5. ¿Qué acciones toma nuestro líder para promover la innovación abierta?		
6. ¿Cómo nuestro líder promueve una cultura de innovación?		
7. ¿Cómo nuestro líder identifica y desarrolla nuevos mercados?		
8. ¿Cómo se mantiene nuestro líder informado sobre nuevas tecnologías y tendencias?		
9. ¿Inicia nuestro líder programas de incubación o aceleración?		
10. ¿Cómo evalúa nuestro líder la viabilidad y el impacto de las innovaciones?		

Fuente. Elaboración propia.

#### **4. Procedimiento para proceso de evaluación de desempeño**

El procedimiento para llevar a cabo la evaluación de desempeño en ASISTANET S.A. puede seguir varios pasos estructurados que involucren la participación de los empleados, supervisores y recursos humanos. A continuación, se detalla un procedimiento general que podría ser aplicable:

##### **Planificación y Preparación:**

- Designación de un equipo responsable de coordinar el proceso de evaluación de desempeño.
- Definición de los objetivos y criterios de evaluación, alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y las competencias clave requeridas para cada puesto.
- Comunicación clara a todos los empleados sobre el proceso de evaluación, incluyendo el calendario, los formularios a utilizar y las expectativas del proceso.

##### **Autoevaluación:**

- Los empleados completan un formulario de autoevaluación en el que revisan su propio desempeño en función de los criterios establecidos.
- Se les anima a reflexionar sobre sus logros, áreas de mejora y metas futuras.

#### **Coevaluación y Heteroevaluación:**

- Se facilitan los formularios de coevaluación y heteroevaluación a los colegas y subordinados respectivamente, para que proporcionen retroalimentación sobre el desempeño de los compañeros y superiores.
- Se establece un período de tiempo para completar estas evaluaciones, asegurando la confidencialidad de las respuestas.

#### **Evaluación del Supervisor:**

- Los supervisores llevan a cabo evaluaciones de desempeño para cada uno de sus subordinados directos, utilizando los criterios predefinidos y teniendo en cuenta la retroalimentación recibida de otros empleados.
- Se ofrecen oportunidades para discutir los resultados con los empleados y establecer objetivos de desarrollo.

#### **Reuniones de Retroalimentación:**

- Se programan reuniones individuales entre los empleados y sus supervisores para revisar los resultados de la evaluación de desempeño.
- Durante estas reuniones, se discuten los puntos fuertes y áreas de mejora identificados, se establecen metas de desarrollo y se elaboran planes de acción para abordar las áreas de mejora.

#### **Seguimiento y Desarrollo:**

- Se lleva a cabo un seguimiento regular del progreso hacia las metas de desarrollo establecidas durante la evaluación de desempeño.
- Se brinda apoyo y recursos adicionales según sea necesario para ayudar a los empleados a alcanzar sus objetivos de desarrollo.

#### **Documentación y Archivo:**

- Se documentan todas las evaluaciones de desempeño y los planes de desarrollo resultantes en el expediente de cada empleado.
- Se archivan los registros de manera segura para referencia futura y para respaldar decisiones relacionadas con la gestión del talento, como promociones o aumentos salariales.

#### **Evaluación del Proceso:**

- Al finalizar el ciclo de evaluación de desempeño, se lleva a cabo una revisión del proceso para identificar áreas de mejora y realizar ajustes para el próximo ciclo.
- Se recopila la retroalimentación de los participantes para evaluar la efectividad y la equidad del proceso.

### **Capítulo III**

#### **ETAPA DE RESULTADOS E IMPUGNACIÓN**

**3.1 De los resultados obtenido.** Los valores sobre lo que se evalúa al personal de la dirección financiera y operativa es sobre 100 puntos cada instrumento y se procederá de acuerdo a la ponderación determinada en el apartado 2.2 de este documento.

*Para determinar el valor total de cada criterio evaluado según el componente del mismo se califica considerando la escala planteada en el punto 2.2 posteriormente la calificación se promedia y ese será el valor correspondiente para el criterio evaluado, posteriormente se sumará los promedios de todos los criterios correspondientes a cada componente y de esta manera se determinará el puntaje final que será interpretado en base a la Tabla 45.*

Los resultados obtenidos se considerarán con la siguiente interpretación:

**Tabla 45**  
*Interpretación de resultados*

<b>Resultado promedio de la evaluación</b>	<b>Interpretación</b>
Menos o igual a 64.9%	Nada Satisfactorio
De 65% a 74.9%	Poco satisfactorio
De 75% a 84.9%	Medianamente satisfactorio
De 85% a 94.9%	Satisfactorio
De 95% a 100%	Excelente

Fuente. Elaboración propia.

Una vez conocido y aprobado él informa de desempeño por la comisión evaluadora, esta remitirá los resultados a cada área evaluada.

- ❖ En caso de que el personal no se encuentre conforme con su evaluación de desempeño, en un término de 10 días laborables podrá apelar al Órgano respectivo para resolver el caso en un tiempo estimado de 15 días laborables. La decisión adoptada pondrá fin al proceso.
- ❖ Si el personal obtiene una valoración menor o igual a 64,9% significa que el personal necesita apoyo y capacitación en el desarrollo de sus funciones, debiendo solicitar el mismo al jefe inmediato.
- ❖ Si el personal obtiene una valoración de 65 a 74,9% significa que el personal requiere apoyo directivo y capacitación en las áreas de falencia que determine la evaluación
- ❖ Si el personal obtiene una calificación de 75% a 84,9% significa que se encuentra dentro de los parámetros mínimos de aceptación por lo que podrá participar en capacitaciones que desarrollen sus habilidades y capacidades profesionales.
- ❖ Si el personal obtiene una valoración de 85% a 94,5% significa que el evaluado está teniendo un desempeño satisfactorio y que cumple adecuadamente los procesos. Y podrá mejorar si participa en procesos de capacitación especializados.
- ❖ Si el docente obtiene una calificación de 95% a 100% significa que está dentro de los docentes excelentes, quienes podrán participar de los procesos de incentivos o estímulos determinados por la institución y podrá participar en talleres o apoyar en capacitaciones que brinde la institución.

## **VALIDACIÓN**



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

### ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INTEGRAL PARA LA EMPRESA ASISTANET S. A**

Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

#### Datos informativos

**Validado por:** Mirian Liseth Almeida Mena

**Título obtenido:** Psicóloga Industrial

**C.I.:** 1719186452

**E-mail:** miriam.almeida@inmobiliar.gob.ec

**Institución de Trabajo:** Secretaría Técnica de Gestión Inmobiliar del Sector Público

**Cargo:** Analista de Talento Humano 2

Años de experiencia en el área: **11 años**





**Instructivo:**

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

**Tema: PLAN DE MARKETING PARA LA PLATAFORMA DE GESTIÓN EDUCATIVA Y ADMINISTRATIVA “CEDUCAR”.**

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
<b>TOTAL</b>	35				

**Observaciones**.....

.....

.....

**Recomendaciones:** Seguir explorando nuevas tecnologías en la propuesta.

**Lugar, fecha de validación:** Quito, 13 de marzo de 2024.



Firmado electrónicamente por:

MIR  
LISETH  
ALMEIDA MENA

**Firma del especialista**



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

### ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INTEGRAL PARA LA EMPRESA ASISTANET S. A**

Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

**Validado por:** Wilma Janeth Terán Naranjo

**Título obtenido:** Ingeniera Comercial

**C.I.:** 1718329178

**E-mail:** wilma.teran@inmobiliar.gob.ec

**Institución de Trabajo:** Secretaría Técnica de Gestión Inmobiliaria del Sector Público

**Cargo:** Analista de Talento Humano 1

Años de experiencia en el área: **14 años**



**Instructivo:**

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

**Tema: DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INTEGRAL PARA LA EMPRESA ASISTANET S. A**

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización		X			
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
<b>TOTAL</b>	30	4			

**Observaciones:** El trabajo de investigación tiene gran viabilidad y es muy adecuado para su aplicación.

**Recomendaciones**.....  
.....  
.....

**Lugar, fecha de validación:** Quito, 13 de marzo de 2024.



Firmado electrónicamente por:

WILMA JANETH  
TERAN NARANJO

\_\_\_\_\_  
**Firma del especialista**



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

### ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

#### MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO

#### HUMANO

#### INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INTEGRAL PARA LA EMPRESA ASISTANET S. A**

Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

#### Datos informativos

**Validado por:** Andrea Elizabeth Chuquín Suárez

**Título obtenido:** Psicóloga Organizacional / Master en Prevención de Riesgos Laborales / Master en Gestión del Talento Humano

**C.I.:** 1719368688

**E-mail:** andrea.chuquin@bronsel.com

**Institución de Trabajo:** Bronsel S.A.S

**Cargo:** Gerente General

Años de experiencia en el área: **7 años**

---



**Instructivo:**

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

**Tema: DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INTEGRAL PARA LA EMPRESA ASISTANET S. A**

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
<b>TOTAL</b>	35				

**Observaciones.....**

.....

**Recomendaciones:**

.....

.....

**Lugar, fecha de validación:** Quito, 13 de marzo de 2024.



Firmado electrónicamente por:

AND  
REA ELIZABETH  
CHUQUIN  
SUAREZ

\_\_\_\_\_  
**Firma del especialista**