



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:
Modelo de evaluación de desempeño integral para el Consorcio STG
Línea de Investigación:
Gestión del Talento Humano
Campo amplio de conocimiento:
Administración
Autor/a:
Blanca Alexandra González Avila
Tutor/a:
Tutor Técnico: Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas Tutor Metodológico: PhD. Betty Pastora Alejo

Quito – Ecuador

2024

APROBACIÓN DEL TUTOR TÉCNICO



Yo **Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas** con C.I: **172152918-6** en mi calidad de **Tutor Técnico** del proyecto de investigación titulado: Modelo de evaluación de desempeño integral para el Consorcio STG.

Elaborado por: **Blanca Alexandra González Avila**, de C.I: **0301526513**, estudiante de la Maestría: **Gestión del Talento Humano** de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UTISRAEL)**, 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., 11 de septiembre de 2024



Firmado electrónicamente por:
**HECTOR SEBASTIAN
PEREZ MANOSALVAS**

Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas.

APROBACIÓN DEL TUTOR METODOLÓGICO



Yo **PhD. Alejo Betty Pastora** con C.I: **1759364332** en mi calidad de **Tutor metodológico** del proyecto de investigación titulado: Modelo de evaluación de desempeño integral para el Consorcio STG.

Elaborado por: **Blanca Alexandra González Avila**, de C.I: **0301526513**, estudiante de la Maestría: **Gestión del Talento Humano** de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UTISRAEL)**, 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., 10 de septiembre de 2024

PhD. Alejo Betty Pastora.

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, **Blanca Alexandra González Avila** con C.I: **0301526513**, autor/a del proyecto de titulación denominado: **Modelo de evaluación de desempeño integral para el Consorcio STG**. 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 autora 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., 24 de agosto de 2024



Firmado electrónicamente por:
**BLANCA ALEXANDRA
GONZALEZ AVILA**

Firma

Tabla de contenido

APROBACIÓN DEL TUTOR	2
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	4
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del Tema	1
Problema de investigación.....	2
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:.....	4
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	6
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	6
1.1.1 Antecedentes históricos y Conceptos Básicos sobre la Evaluación del Desempeño 6	
1.1.2 Fundamentos teóricos	10
1.2. Proceso investigativo metodológico	12
1.2.1 Tipo de investigación	12
1.2.2 Población.....	12
1.2.3 Métodos, técnicas e Instrumentos.	13
1.3 Análisis de resultados.....	13
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	25
1.1. Fundamentos teóricos aplicados	25
Gestión estratégica del talento humano	25
1.2. Descripción de la propuesta.....	29
1.2.1 Estructura general.....	29
1.2.2 Explicación del aporte	29
Descripción de puestos	30
1.2.2.4 Desarrollo de herramientas de evaluación	60
1.2.2.5 Comunicación y capacitación.....	63
1.2.2.8 Presupuesto	64
1.3. Validación de la propuesta.....	65
1.4. Matriz de articulación de la propuesta	72
Gestión estratégica del talento humano	72
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES.....	76

Bibliografía	77
--------------------	----

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de articulación	4
---------------------------------	---

Índice de figuras

Figura 1	14
Figura 2	14
Figura 3	15
Figura 4	16
Figura 5	17
Figura 6	18
Figura 7	19
Figura 8	20
Figura 9	20
Figura 10	21
Figura 11	22
Figura 12	23
Figura 13	23
Figura 14	29
Figura 15	30
Figura 16	31
Figura 17	31
Figura 18	32
Figura 19	33
Figura 20	33
Figura 21	34
Figura 22	35
Figura 23	36
Figura 24	37
Figura 25	38
Figura 26	39
Figura 27	40
Figura 28	41
Figura 29	42
Figura 30	43
Figura 31	44
Figura 32	45
Figura 33	46
Figura 34	47
Figura 35	48
Figura 36	49
Figura 37	50
Figura 38	51
Figura 39	52
Figura 40	53
Figura 41	56
Figura 42	60
Figura 43	60
Figura 44	61

Figura 45	61
Figura 46	62
Figura 47	62
Figura 48	64

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del Tema

El proceso administrativo dentro de las empresas es de suma importancia para direccionar de manera eficiente los cargos de los colaboradores. En consecuencia, se hace necesario sistematizar los procesos para cada departamento, asegurando que cada unidad dentro de la empresa funcione de manera coherente con su propia dinámica y necesidades. Cada unidad incorpora su personal de acuerdo con estas dinámicas específicas para poder cumplir con sus objetivos de manera efectiva.

En la actualidad las empresas están viviendo nuevos desafíos tanto tecnológicos como en la gestión del capital humano; cada individuo está influenciado por muchas variables, sus conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades y conductas. Estas diferencias justifican la necesidad de realizar evaluaciones de desempeño que utilicen métodos que destaquen sus competencias profesionales. Al hacerlo se puede impactar directamente en la productividad y rendimiento de las tareas asignadas.

El modelo de evaluación de desempeño laboral integral se centra en medir y analizar las habilidades, conocimientos y actitudes de un colaborador. Este enfoque se aleja de las evaluaciones tradicionales, que suelen centrarse en la experiencia o el rendimiento pasado, y se enfoca en el desarrollo futuro del colaborador, lo que permite una gestión más integral del talento humano.

Las competencias son el resultado de una rica mezcla de experiencias. La formación académica proporciona una base sólida de conocimientos, mientras que la experiencia laboral enseña a aplicar esos conocimientos en situaciones reales. Además, las vivencias personales y las relaciones con los demás influyen en la forma en que pensamos y actuamos (Camejo 2008).

La implementación de un modelo de evaluación de desempeño integral va más allá de simplemente medir el rendimiento de los colaboradores. Al adoptar este enfoque, las organizaciones pueden obtener múltiples beneficios, tales como:

1. Identificación precisa del talento: La evaluación del desempeño de forma integral facilita la identificación clara y objetiva del talento presente en la organización. Al analizar sus competencias de forma completa según criterios establecidos, se pueden reconocer a los empleados que destacan por su rendimiento excepcional y su capacidad de crecimiento. Esto permite a la empresa realizar decisiones fundamentadas sobre promociones, asignación de proyectos y el diseño de programas de desarrollo personalizados (anticipación y control, 2023).

2. Desarrollo de planes de carrera: Al comprender las competencias requeridas para cada puesto, las organizaciones pueden diseñar planes de carrera y formación adecuada para sus colaboradores. Esto no solo ayuda a los empleados a crecer en sus roles, sino que también genera un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo, lo que se traduce en una mayor satisfacción y motivación entre los colaboradores (anticipación y control, 2023).

3. Aumenta el nivel de compromiso: Las estrategias para la evaluación por competencias no deben ser vistas de manera negativa dentro de la organización. Por el contrario, deben mostrar a los colaboradores que sus esfuerzos son reconocidos y que el objetivo es fomentar la mejora continua. Además, esto debería reflejarse en un incremento de la productividad y en el bienestar laboral, ya que, al final, son los propios colaboradores quienes tienen el control sobre su desarrollo profesional (Directivos, 2021).

Por lo tanto, la ausencia de un modelo de evaluación del desempeño formal en una organización representa una brecha significativa en la gestión del talento humano. Sin un sistema estructurado para medir y valorar el rendimiento de los colaboradores, las empresas carecen de una herramienta fundamental para tomar decisiones estratégicas, identificar áreas de mejora, y fomentar una cultura de desarrollo profesional.

Problema de investigación

El presente estudio tiene como objetivo principal desarrollar un modelo de evaluación de desempeño integral para el Consorcio STG. La pregunta central que guía esta investigación es: ¿Cómo diseñar un modelo de evaluación que permita medir de manera objetiva y precisa el desempeño de los colaboradores del Consorcio STG?

El Consorcio STG, que corresponde a las siglas en inglés de Smart Transportation Gateway, se encuentra en Guayaquil y fue fundado en agosto de 2022, comenzando sus operaciones el 5 de diciembre del mismo año. Esta empresa se dedica a ofrecer soluciones de movilidad segura, eficiente y sostenible, con el objetivo de promover el desarrollo de ciudades inteligentes. Su misión incluye la reducción de costos operativos y la generación de rentabilidad para los empresarios del transporte, al mismo tiempo que busca mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

STG proporciona servicios de control de flota, recaudo, venta y recarga de tarjetas, siendo su principal cliente el sistema de transporte masivo Metrovía, que está compuesto por tres consorcios de transportistas. Tras ganar la licitación, el Consorcio STG se convierte en el nuevo ITOR (Integración Tecnológica para la Operación de Recaudo y Gestión de Servicio de Transporte).

El Consorcio STG, en su rol de nuevo proveedor de servicios tecnológicos para el sistema de transporte masivo Metrovía, enfrenta el desafío de integrar a un equipo de colaboradores con diferentes experiencias y competencias. La falta de un modelo de evaluación del desempeño integral dificulta la gestión del talento, la identificación de áreas de desarrollo y la toma de decisiones basadas en datos sólidos, lo que puede comprometer la calidad del servicio y la sostenibilidad del negocio

La implementación de un modelo de evaluación del desempeño integral en el Consorcio STG se revela como una necesidad estratégica en el actual panorama empresarial. Este modelo, al permitir medir de manera objetiva y sistemática el desempeño de los colaboradores, se convierte en una herramienta indispensable para alcanzar los objetivos organizacionales y fomentar una cultura de mejora continua.

La evaluación del desempeño, entendida como un proceso sistemático de medición y valoración del trabajo realizado por los empleados (Chiavenato, 2007), ha evolucionado significativamente en las últimas décadas. Los modelos tradicionales, centrados en objetivos cuantitativos, han dejado paso a enfoques más integrales que consideran tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas de los colaboradores (Noe et al., 2017).

En el caso del Consorcio STG, la implementación de un modelo de evaluación del desempeño integral se justifica por diversos factores: El sector del transporte, caracterizado por su dinamismo y constante evolución tecnológica, exige colaboradores altamente capacitados y adaptables. Los servicios ofrecidos por STG, como el control de flota y la gestión de sistemas de pago, requieren de un alto nivel de coordinación y colaboración entre los equipos de trabajo. La reciente creación del consorcio y su rápido crecimiento imponen la necesidad de contar con sistemas de gestión eficientes que permitan monitorear y mejorar el desempeño de los colaboradores.

La evaluación 360 grados es una metodología cada vez más popular en la evaluación del desempeño. Sin embargo, para que esta metodología sea efectiva, es necesario considerar otros aspectos importantes:

La primera consideración a tener en cuenta al llevar a cabo un proyecto es la necesidad de definir un equipo que liderará el proceso y aclarar las responsabilidades de las diferentes personas involucradas. Existe un paso que podría realizarse antes o inmediatamente después de definir el equipo, relacionado con los perfiles de cargo dentro de la organización (Rojas, 2016).

Es necesario que cuente con la definición de evaluadores: La evaluación integral involucra a las jefaturas, al evaluado, uno o más colegas y subordinados, y puede abarcar también a clientes, usuarios o proveedores.

Debe contar con una escala de medición: Hay diversas maneras de evaluar el desempeño, como asignar calificaciones, comparar características, elaborar listas de cumplimiento, establecer categorías, clasificar a las personas de manera forzada, o hacer comparaciones para identificar quién tiene un mejor desempeño, entre otros.

Es importante que cuente con la definición de las competencias técnicas/conductuales a evaluar: estas deben ser las que están el diseño de puesto.

Contener las preguntas adecuadas: Las preguntas cualitativas promueven respuestas más detalladas, ofreciendo un contexto rico y perspectivas individuales. Por otro lado, las preguntas cuantitativas, generalmente evaluadas en una escala, facilitan una valoración numérica más objetiva

Objetivo general

Desarrollar un modelo de evaluación de desempeño laboral integral para Consorcio STG.

Objetivos específicos

- Contextualizar los principios teóricos de los métodos y técnicas para el modelo de evaluación de desempeño integral para Consorcio STG.
- Determinar la importancia que tiene el modelo de evaluación de desempeño integral para Consorcio STG.
- Elaborar el modelo de evaluación de desempeño integral para el Consorcio.
- Valorar con criterios de especialistas el modelo propuesto.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

Para la gestión de relaciones laborales, la administración del talento humano se ha transformado en un mecanismo de respaldo gerencial muy notable para el manejo de la dinámica laboral. Esta propuesta tiene como alcance principal beneficiar al área de talento humano del consorcio, y así obtener herramientas y conocimientos que ayudarán a gestionar mejor el talento humano del consorcio, mejorando la toma de decisiones en cuanto a promociones, capacitaciones y desarrollo profesional de todos los colaboradores. Y así también poder generar un ambiente de trabajo positivo.

Los colaboradores de la organización serán los beneficiarios directos ya que el modelo de evaluación integral proporcionará una comprensión clara de las cualificaciones esenciales para su posición y cómo serán evaluados, brindándoles una retroalimentación detallada sobre sus aspectos positivos y áreas a perfeccionar y puedan ver oportunidades de crecimiento profesional.

Esta propuesta pretende generar un impacto significativo en la alta gerencia, ya que un manual de desempeño permite que los colaboradores estén alineados con los objetivos estratégicos del consorcio, la evaluación de desempeño con enfoque en competencias promueve una cultura de mejora continua y desarrollo profesional. Esto hará que los colaboradores se sientan reconocidos, incentivador y comprometidos con la organización.

Este proyecto puede resultar en la creación de materiales de estudio y guías prácticas sobre la evaluación de desempeño integral, que pueden ser objeto de consulta para otros estudiantes. Esto puede aportar al conocimiento colectivo y a la formación de futuros profesionales en el área de Talento Humano.

No obstante, es importante reconocer las limitaciones inherentes a cualquier proyecto de esta naturaleza. Los resultados obtenidos a partir de la implementación del modelo dependerán en gran medida de la participación activa de los colaboradores y de la disponibilidad de recursos por parte de la organización. Además, la efectividad del modelo a largo plazo requerirá de un seguimiento continuo y ajustes periódicos para adaptarlo a las necesidades cambiantes del consorcio.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

1.1.1 *Antecedentes históricos y Conceptos Básicos sobre la Evaluación del Desempeño*

La evaluación del desempeño es un componente esencial en la gestión del talento humano, y su entendimiento ha evolucionado significativamente. A continuación, se profundizará en comprender mejor qué es la evaluación del desempeño desde sus inicios, algunos conceptos y los cambios que se han generado hasta la actualidad, ya que forma parte de la gestión integrada de la función de talento humano y es el objeto de estudio de este trabajo.

1.1.1.2 Antecedentes Históricos

La evaluación del desempeño se remonta a tiempos antiguos, cuando la relación entre empleador y empleado ya contemplaba la medición del trabajo en función de su costo y beneficio. En la Edad Media utilizaba un sistema de informes y clasificaciones para evaluar a sus miembros en el contexto de su labor misionera. A lo largo de los siglos, diferentes organizaciones, como el servicio público de Estados Unidos y el ejército, adoptaron sistemas de evaluación formal.

Sin embargo, fue luego de la guerra de 1939 cuando estos esquemas comenzaron a difundirse en el ámbito empresarial, aunque inicialmente se centraron más en la eficiencia de las máquinas que en el bienestar del trabajador. Durante el siglo XX, la administración científica trató de maximizar la eficiencia operativa, pero a menudo veía a los empleados tan solo como engranajes en una máquina, motivados únicamente por incentivos económicos.

Con el surgimiento de la escuela de relaciones humanas, se produjo un cambio de enfoque hacia las personas. Las nuevas teorías de administración comenzaron a explorar cómo medir y maximizar el potencial humano, reconociendo que la motivación y el bienestar de los empleados son fundamentales para el éxito organizacional (Chiavenato, 2011).

1.1.1.3 Antecedentes de investigación

Según Correa Fernández y González Gallardo (2020) autores de la tesis de título “Uso de la evaluación en 360 grados para medir competencias en residentes de programas de pos-título de especialidades médicas”. Realizaron una revisión de literatura sobre el uso de la evaluación de 360 grados para medir competencias en residentes de programas de pos-título de especialidades médicas.

El objetivo de esta investigación fue analizar cómo este instrumento permite evaluar de manera integral las competencias de los médicos residentes, considerando los constantes cambios que enfrentan la sociedad y la necesidad de formar especialistas con un marco de competencias adecuado. Los autores llevaron a cabo una revisión de literatura utilizando las bases de datos PubMed y Google Académico. Incluyeron estudios en inglés y español que abordaran específicamente la evaluación de 360 grados aplicada a la evaluación de competencias médicas en residentes. Destacando que La evaluación de 360 grados es una herramienta novedosa que permite realizar una evaluación global de las competencias médicas. La evaluación de 360 grados consiste en una pauta de observación estructurada que proporciona al residente una retroalimentación desde diferentes perspectivas sobre su práctica diaria, al incorporar información obtenida de diversos grupos de interés relacionados con el residente. Según Correa Fernández y González Gallardo (2020), la evaluación de 360 grados parece ser un método útil para implementar una evaluación del desempeño de los residentes desde múltiples puntos de vista (Correa Fernández y González Gallardo, 2020).

Aporte

El mencionado trabajo de investigación aporta a esta investigación ya que se determinó que la evaluación en 360º se presenta como una herramienta innovadora y efectiva. Este método permite obtener una visión integral del desempeño del residente al considerar múltiples perspectivas, lo que incluye la retroalimentación de colegas, supervisores y otros profesionales de la salud. Esta diversidad de opiniones enriquece el proceso de aprendizaje y ayuda a identificar áreas de mejora que pueden no ser evidentes desde un solo punto de vista.

Según Ubillus (2022), La investigación titulada "Modelo de evaluación de desempeño 360° como herramienta para mejorar la calidad de servicio en el área de promoción y marketing de la Universidad Señor de Sipán 2019" propone un modelo de evaluación integral con el objetivo de optimizar la calidad del servicio en el área de promoción. Este estudio se clasifica como descriptivo-propositivo, ya que se desarrolló un modelo específico para evaluar el desempeño del personal. Para la recolección de datos, se aplicó una encuesta a 30 trabajadores del área, lo que permitió identificar factores críticos que afectan la calidad del servicio, tales como: Insatisfacción laboral, Falta de liderazgo, Insuficiente comunicación entre la jefatura y el personal. Estos problemas se atribuyen al uso de un modelo de evaluación de desempeño inadecuado, que no permite diagnosticar correctamente las dificultades que afectan la calidad del servicio. Los hallazgos del estudio indicaron que el 73,33% de los encuestados considera que la calidad del servicio es buena. Sin embargo, un 76,67% expresa su desacuerdo en que el servicio proporcionado por el área de promoción y marketing es fiable. Basados en la investigación concluye que el modelo de Evaluación de Desempeño 360° es el más adecuado

para implementarse de manera periódica, con el fin de mejorar continuamente la calidad del servicio ofrecido en el área de promoción y marketing (Ubillus, 2022).

Aporte

La investigación que se hace referencia en el párrafo anterior destaca la importancia de una evaluación integral para mejorar la calidad del servicio. Al identificar factores críticos como la insatisfacción laboral y la falta de comunicación, se evidencia la necesidad de un enfoque más adaptado a las realidades del entorno laboral. Este contraste resalta la relevancia de implementar el modelo 360° de manera periódica para fomentar una cultura de mejora continua y abordar las deficiencias en la comunicación y liderazgo.

Según Apaza y Rodríguez (2023) realizaron un estudio titulado "Propuesta de evaluación del desempeño 360° en la Municipalidad Provincial de Anta". Este trabajo se enmarca dentro de la política nacional de gestión pública, que busca modernizar el estado y orientarlo hacia una mayor eficiencia, eficacia y calidad en el servicio, así como un uso adecuado de los recursos estatales. El objetivo principal de esta investigación fue diseñar un modelo de evaluación del desempeño 360° para la Municipalidad Provincial de Anta. Este modelo tiene como finalidad abordar las deficiencias en la gestión del talento humano y mejorar la calidad del servicio ofrecido. La investigación se clasificó como aplicada, con un enfoque descriptivo-propositivo y un diseño no experimental. Se utilizó un enfoque mixto, abarcando una muestra de 82 trabajadores, que incluía personal nombrado, permanente, de confianza y reposición judicial. En la fase cuantitativa, se implementó una escala de Likert de 32 ítems, validada por expertos. Para la fase cualitativa, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con 7 trabajadores seleccionados. Los hallazgos del estudio revelaron importantes deficiencias en la gestión del talento humano, destacando la falta de un trabajador responsable de la planificación. Esta carencia afecta negativamente la comunicación y la gestión del personal. La investigación concluye que un modelo de evaluación 360° puede ser crucial para mejorar la comunicación y la gestión del personal en la Municipalidad. La combinación de encuestas y entrevistas proporciona una visión integral sobre las percepciones de los colaboradores, lo que facilitará la implementación de mejoras en la gestión del desempeño laboral (Apaza y Rodríguez, 2023).

Aporte

Esta investigación aporta a la propuesta porque evidencia que un modelo de evaluación 360° puede ser clave para abordar las carencias en la comunicación y la gestión del personal. La metodología mixta utilizada, que combina encuestas y entrevistas, proporciona una visión integral de las percepciones de los colaboradores.

Según Bayas (2024) presenta en su tesis titulada “Diseño de un sistema de evaluación de desempeño integral para la empresa ASISTANET S.A.” un análisis sobre la situación actual de esta red de centros médicos, que se dedica a ofrecer servicios médicos y odontológicos. Su objetivo es convertirse en líder en atención médica primaria, salud ocupacional, administración de dispensarios médicos en empresas, odontología, diagnóstico por imagen y laboratorio clínico. ASISTANET S.A. opera con tres sedes a nivel nacional, de las cuales dos se encuentran en Quito y una en Manta. La empresa cuenta con un equipo de 200 colaboradores, que incluye médicos especialistas, personal administrativo, auxiliares de enfermería y odontología, recepcionistas y personal de limpieza. De este total, 150 colaboradores tienen contrato fijo, mientras que 50 son remunerados mediante facturas por servicios profesionales. Actualmente, ASISTANET S.A. enfrenta una falta de herramientas de gestión de talento humano que le permitan evaluar el desempeño de sus colaboradores de manera efectiva. Esta carencia ha resultado en altos índices de rotación de personal y quejas frecuentes de los clientes, principalmente debido a la inconsistencia en la atención a los pacientes y los largos tiempos de espera. Aunque la empresa utiliza una matriz en Excel para evaluar a los nuevos colaboradores al finalizar su período de prueba de 90 días, no se proporciona retroalimentación continua por parte de las jefaturas. La propuesta de Bayas es desarrollar un sistema integral de evaluación de desempeño que permita monitorear el rendimiento de los colaboradores y ofrecer retroalimentación sobre su desempeño diario. Este sistema tiene como objetivo identificar el nivel de desempeño de cada trabajador y fortalecer sus competencias, así como mejorar la capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas. La implementación de este sistema busca no solo reducir la rotación de personal, sino también mejorar la calidad del servicio al cliente, contribuyendo así a los objetivos estratégicos de la organización (Bayas, 2024).

Aporte

Esta investigación aporta a la propuesta ya que tiene condiciones similares en cuanto a la variable del problema, porque se busca implementar un sistema que permita monitorear el desempeño y brindar retroalimentación constante, mejorando así la calidad del servicio y la respuesta ante situaciones inesperadas.

Según Morán (2023) La autora realizó una investigación titulada "La evaluación de desempeño como medio para determinar las brechas de conocimiento para la capacitación del personal de Astilleros Navales Ecuatorianos - ASTINAVE EP". El objetivo principal de este proyecto fue proporcionar a la Dirección de Talento Humano una herramienta de gestión administrativa para determinar, a través de la evaluación del desempeño, las brechas de competencias y así mejorar el rendimiento del personal de ASTINAVE EP. La investigación buscó conocer las fortalezas y debilidades

del equipo de trabajo, identificar áreas que requieren refuerzo y potenciar habilidades y características distintivas de los miembros del grupo. Para ello, se plantearon capacitaciones complementarias para eliminar las debilidades presentes en el equipo humano. El objetivo principal de "La Evaluación De Desempeño como medio para determinar las brechas de conocimiento para la capacitación del personal de Astilleros Navales Ecuatorianos - ASTINAVE EP" fue proponer soluciones a corto plazo para mejorar las brechas de conocimiento. Los resultados de la investigación permitirán al área de Desarrollo Profesional de la Dirección de Talento Humano establecer el plan anual de capacitación, enfocado en mejorar las competencias laborales del personal. Las capacitaciones buscan actualizar conocimientos, mejorar habilidades y permitir al personal cumplir con las competencias establecidas para desempeñar con éxito, calidad, eficiencia y eficacia sus puestos de trabajo. Además, se espera generar una mejora continua en la organización. En resumen, la evaluación del desempeño se plantea como una herramienta clave para identificar brechas de conocimiento y diseñar un plan de capacitación efectivo que impulse el desarrollo profesional y mejore el rendimiento del personal de ASTINAVE EP (Morán, 2023).

Aporte

El proyecto de investigación aporta en esta investigación porque se presenta como una herramienta valiosa para la gestión del talento humano en la empresa. Al enfocarse en identificar las fortalezas, debilidades y brechas de competencias del personal, se busca implementar un plan de capacitación efectivo que permita mejorar el desempeño y la calidad del trabajo. La evaluación del desempeño se perfila como un proceso clave para conocer las características y habilidades de los integrantes del equipo, lo que a su vez facilitará el diseño de capacitaciones personalizadas y el desarrollo de un plan de mejora continua.

1.1.2 Fundamentos teóricos

1.1.2.1 Conceptos de Evaluación de desempeño

Existen múltiples formas de evaluar el desempeño de un empleado. Algunas empresas utilizan métodos tradicionales como entrevistas y cuestionarios, mientras que otras prefieren técnicas más modernas como la evaluación por competencias o de 360 grados. Independientemente del método utilizado, todas estas herramientas tienen un mismo fin: ayudar a las personas a mejorar su desempeño y a la organización a alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2011).

"La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. Es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo" (Dessler, 2015, p. 322).

En otras palabras, La evaluación del desempeño es un recurso que ayuda a las organizaciones a conocer cómo están desempeñando sus funciones los colaboradores y qué aspectos pueden mejorar para alcanzar un mejor rendimiento.

1.1.2.2 Evaluación del desempeño integral

En la actualidad muchas organizaciones han empezado a cambiar las evaluaciones de desempeño tradicionales pues ya no están dando resultados y se están adaptando a las nuevas formas de evaluación tales como la evaluación 360 y aprovechar las oportunidades. Al considerar múltiples dimensiones del desempeño, como las competencias, los resultados y el comportamiento, las organizaciones pueden identificar y desarrollar las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del futuro

Evaluación 360: este es uno de los métodos más importantes porque proporciona una visión completamente amplia y total del trabajo que realizan los colaboradores de una organización, además ofrece una retroalimentación de fuentes externas, ya que en la evaluación participan, jefe inmediato, compañeros pares, subordinados clientes u otros participantes.

La evaluación de 360 grados busca una perspectiva integral del desempeño de un individuo. Al recopilar información de múltiples fuentes, como compañeros, superiores, subordinados, clientes y proveedores, se obtiene una visión más completa y objetiva de las fortalezas, debilidades y áreas de mejora de una persona. Es como ver un objeto desde todos los ángulos posibles para tener una comprensión más clara de su naturaleza (Ruiz, 2024).

Chiavenato (2011) lo define:

La evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. (p.205)

La evaluación de 360 grados funciona como un radar que capta señales de todas las direcciones. Al recopilar información de manera circular, se obtiene una imagen completa y detallada del desempeño de un individuo. Esta evaluación permite identificar los puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades de mejora, proporcionando una base sólida para el desarrollo de planes de acción personalizados.

1.2. Proceso investigativo metodológico

Se ejecutó un estudio para desarrollar un modelo de evaluación de desempeño integral orientado a los integrantes de los diferentes equipos del Consorcio STG. Este enfoque utilizó el método cuantitativo, permitiendo un entendimiento más profundo de las necesidades y expectativas de los colaboradores, así como de los factores organizacionales que influyen en su desempeño.

1.2.1 Tipo de investigación

La investigación propuesta para el Consorcio STG tuvo una orientación descriptiva, utilizando métodos de investigación documental y de campo, que abarcan la ejecución de una encuesta a los colaboradores. El objetivo principal de este estudio fue proponer un modelo de evaluación del desempeño integral para los miembros del equipo. Los objetivos alineados facilitaron la dirección del proceso en relación con el entendimiento conceptual, el diagnóstico, el diseño y la validación.

El enfoque descriptivo tuvo como objetivo brindar una interpretación minuciosa de los conceptos importantes asociados con la evaluación del rendimiento, además de resaltar los aspectos más significativos abordados en este cambio. Esto brindó la oportunidad de construir una base firme y contextual para el diseño planteado. Se emprendió un análisis exploratorio con el objetivo de indagar y evaluar diversos datos que no han sido profundamente estudiados, lo que facilitó un primer acercamiento al tema y permitió el desarrollo de investigaciones más detalladas.

1.2.2 Población

La población relacionada a este proyecto de ese estudio es finita y estuvo integrada por los 83 colaboradores que constituyen el total de la nómina del consorcio. El grupo total de colaboradores se convirtieron en el núcleo de indagación, ya que el objetivo era entender sus perspectivas y puntos de vista para poner en marcha un sistema de evaluación del rendimiento laboral. CONSORCIO STG.

López-Roldán y Fachelli (2015) ofrecen unos números clave para tomar esta decisión: si la muestra representa menos del 5% de la población, se puede considerar infinita. Si está entre el 5% y el 10%, es recomendable utilizar fórmulas para poblaciones finitas. Y si supera el 10%, es necesario hacerlo.

Además, dan una regla general: si la población tiene menos de 100.000 elementos, se considera finita; si tiene más, se considera infinita.

La distinción entre poblaciones finitas e infinitas es fundamental en estadística, ya que la forma en que se analiza los datos depende del tamaño de la muestra y de la población.

1.2.3 Métodos, técnicas e Instrumentos.

Con el propósito de efectuar un estudio completo que permita crear un diseño de un modelo de evaluación del desempeño integral para los colaboradores del consorcio STG, se ejecutaron diversos métodos, estrategias y recursos. Los planteamientos metodológicos empleados han sido seleccionados para obtener una visión más clara de los datos pertinentes.

Para poder arrancar con la encuesta se definió el objetivo de la misma, que era conocer cómo el personal de Consorcio STG percibía la implementación de un modelo de evaluación de desempeño. Una vez identificado el objetivo, se procedió a diseñar y a elegir las preguntas que serían parte del formulario, se abordaron aspectos como sus expectativas respecto a los cambios asociados a la evaluación, así como sus preferencias y opiniones sobre ser evaluados. Se realizó una encuesta de 13 preguntas, la misma que permitió dar a conocer la situación actual de los colaboradores de Consorcio STG, se ejecutó mediante el uso del instrumento de un cuestionario, el cual fue tomado de (Bayas ,2024) recuperado de <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/4098> y adaptado por (González, 2024) autora de este trabajo de investigación, se utilizó el formulario google forms para elaborar el cuestionario; una vez realizado se procedió a distribuir el link mediante la aplicación whatsapp a cada uno de los colaboradores del Consorcio. La encuesta funcionó como un instrumento cuantificable para reunir datos específicos y contables, para ofrecer una visión más amplia de las posturas y percepciones de los trabajadores. (anexo 1)

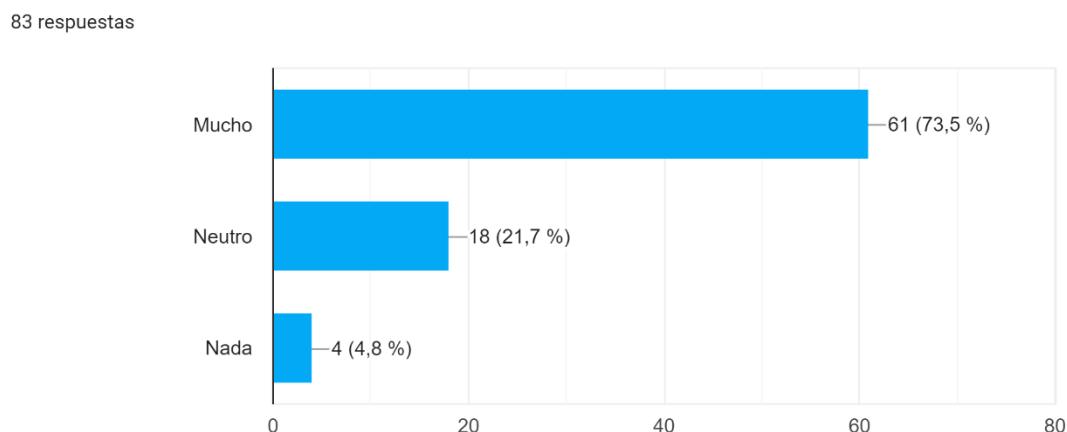
1.3 Análisis de resultados

Este el análisis se desarrolló empleando la recopilación y evaluación de datos tanto cuantitativos, obtenidos a través de la encuesta. Los resultados permitieron identificar las percepciones de los colaboradores sobre el sistema de evaluación, así como las barreras y expectativas que pueden influir en su implementación. Además, se buscó establecer una correlación entre las prácticas actuales de desempeño y los objetivos estratégicos del consorcio, proporcionando así una base sólida para la formulación de recomendaciones que optimicen el modelo de evaluación.

Análisis de la encuesta

Figura 1

Pregunta 1 ¿Qué tan comprometido te sientes con los objetivos de la organización?



Nota. Encuesta aplicada a los 83 colaboradores de Consorcio STG.

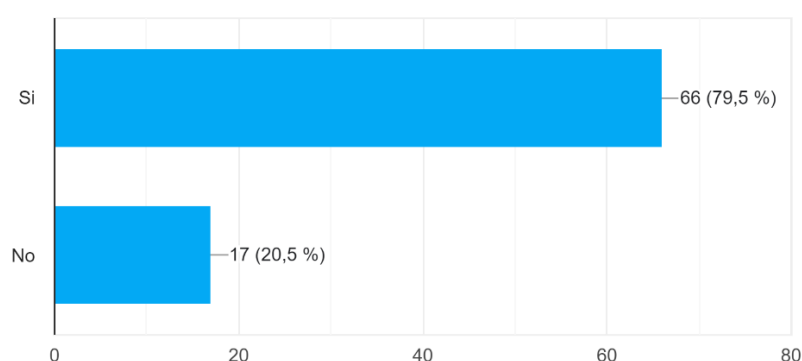
Análisis e interpretación

Se puede notar que un 73.50% de los miembros que completaron la encuesta se siente "muy comprometido" con los objetivos de la organización. Este es un resultado bastante positivo ya que indica que la mayoría de los colaboradores se identifican con la misión y visión del consorcio. Por otro lado, el 21.70% se siente "neutro". Esto sugiere que, aunque no están completamente desinteresados, tampoco están plenamente comprometidos, y que tan solo un 4.80% de los encuestados se siente "nada" comprometido. Si bien es cierto que una minoría no se siente comprometida con los objetivos representa un área que de no ser atendida puede generar una afectación en su rendimiento individual como en el ambiente general de trabajo. Los resultados de la encuesta indican un alto nivel de compromiso entre los colaboradores con los objetivos de la organización, lo que es un indicador excelente para la implementación de la evaluación de desempeño integral, sabiendo que esta promoverá un mayor compromiso por parte del personal.

Figura 2

Pregunta 2 ¿Se encuentra familiarizado con el concepto de evaluación de desempeño?

83 respuestas



Nota: Instrumento fue tomado de Bayas (2024) y adaptado por González (2024) recuperado de <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/4098>

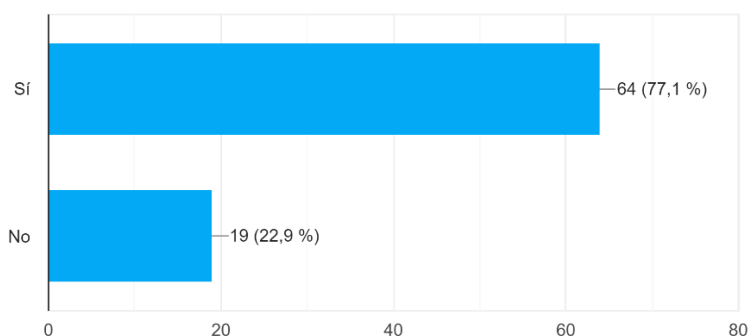
Análisis e interpretación

Se puede observar que un 79.50% de los encuestados se siente familiarizado con el concepto de evaluación de desempeño. Este porcentaje indica que en su mayoría el personal tiene al menos un entendimiento básico de lo que implica este proceso. Este conocimiento puede facilitar la aceptación y el compromiso con la implementación de un sistema de evaluación de desempeño integral, mientras que un 20.50% de los colaboradores no está familiarizado con el concepto de evaluación de desempeño. Para implementar con éxito una evaluación de desempeño integral es perentorio abordar esta brecha de conocimiento a través de capacitaciones, comunicación clara y la participación activa de los empleados. Esto no solo facilitará la aceptación del nuevo sistema, sino que también contribuirá a un mejor ambiente laboral.

Figura 3

Pregunta 3 ¿Conoce el objetivo de una evaluación de desempeño?

83 respuestas



Nota. Encuesta aplicada a los 83 colaboradores de Consorcio STG.

Análisis e interpretación

Se puede observar que el 77.10% de los encuestados afirma conocer el objetivo de una evaluación de desempeño. Este resultado sugiere que la mayoría de los colaboradores comprende la importancia de este proceso, lo que puede facilitar su aceptación y participación activa en la implementación de un sistema de evaluación de desempeño integral. Un 22.90% de los empleados no está familiarizado con el objetivo de la evaluación de desempeño.

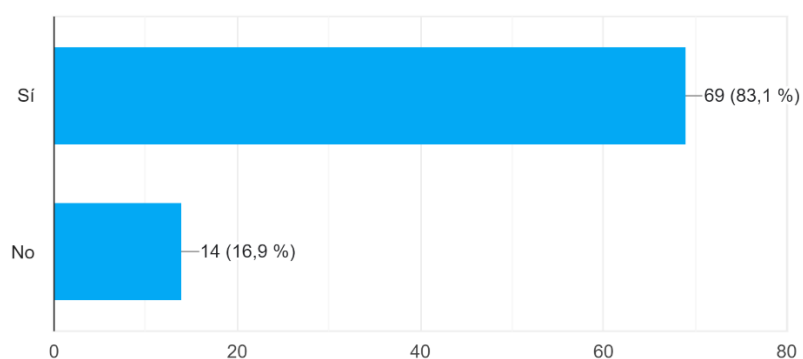
Chiavenato (2011) indica que: “La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico” (p.206).

Que la mayoría de los colaboradores conozcan los objetivos de la evaluación de desempeño es alcanzar un hito muy importante, ya que ellos quiere decir que están dispuestos a ser evaluados para la mejora continua tanto de manera personal como profesional.

Figura 4

Pregunta 4 ¿Conoce con exactitud las funciones de su puesto?

83 respuestas



Nota. Encuesta aplicada a los 83 colaboradores de Consorcio STG.

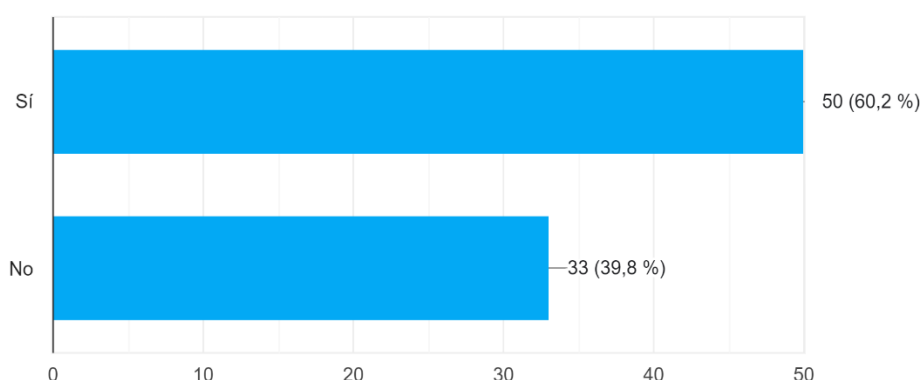
Análisis e interpretación

Los resultados demuestran que el 83.10% de los colaboradores afirma conocer con exactitud las funciones de su puesto. Este resultado apunta a que la mayoría de los colaboradores tiene una comprensión clara de sus responsabilidades. Por otro lado, el 16.90% de los empleados no conoce con exactitud sus funciones este grupo podría enfrentar dificultades en su desempeño laboral. Los resultados de la encuesta indican que el mayor porcentaje está situado en los colaboradores del consorcio STG que tiene un buen conocimiento de sus funciones, lo que es un indicador satisfactorio para la implementación de una evaluación de desempeño integral. Sin embargo, hay que tener en cuenta al grupo que no tiene claridad sobre sus responsabilidades. A través de la clarificación de roles, la evaluación continua, el feedback constructivo y el involucramiento de los colaboradores el consorcio puede mejorar aún más el rendimiento y el compromiso del personal.

Figura 5

Pregunta 5 ¿Consideras que has recibido la capacitación adecuada para desempeñar tu trabajo?

83 respuestas



Nota. Encuesta aplicada a los 83 colaboradores de Consorcio STG.

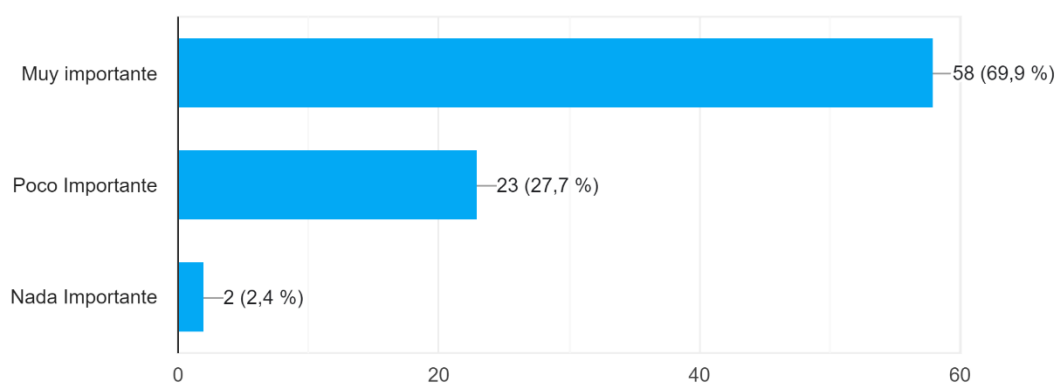
Análisis e interpretación

Se puede observar que el 60.20% de los encuestados considera que ha recibido la capacitación adecuada, la mayoría de los colaboradores del consorcio se siente relativamente bien preparada para desempeñar sus funciones. Sin embargo, el 39.80% de los colaboradores no considera que ha recibido la capacitación adecuada; este grupo puede representar una fuente de insatisfacción y desmotivación. Por eso con la implementación de la evaluación de desempeño integral y con base en los resultados de la misma, el consorcio STG podrá diseñar programas de capacitación que aborden las áreas donde los colaboradores sientan que necesitan más apoyo.

Figura 6

Pregunta 6 ¿Considera usted importante que se evalúe su desempeño de manera permanente?

83 respuestas



Nota. Encuesta aplicada a los 83 colaboradores de Consorcio STG.

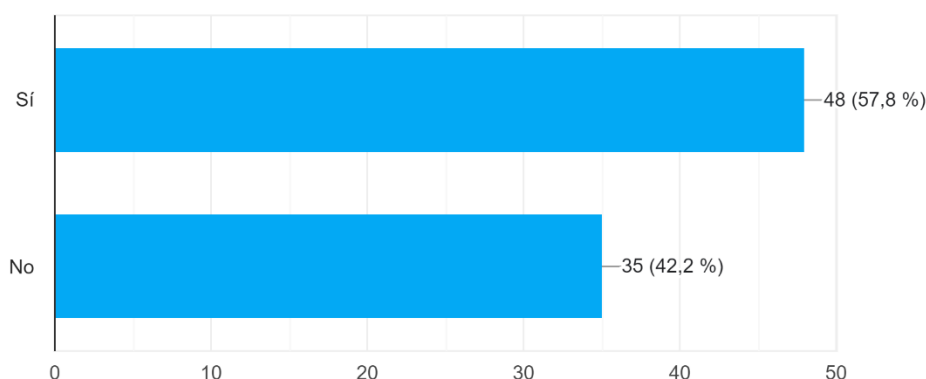
Análisis e interpretación

El 69.9% de los colaboradores de consorcio STG considera que es "muy importante" que se evalúe su desempeño de manera permanente. Lo que evidencia una fuerte disposición entre los colaboradores para recibir retroalimentación continua. EL 27.70% de los colaboradores piensa que la evaluación de desempeño es "poco importante". Lo que representa una preocupación que no debe ser ignorada. Solo un 2.40% de los encuestados considera que la evaluación de desempeño no es importante en absoluto. Dado que una gran mayoría de los colaboradores valora la evaluación de desempeño permanente, el consorcio STG tiene una valiosa oportunidad de implementar un sistema de evaluación integral que no solo mida el rendimiento, sino que también fomente el desarrollo profesional.

Figura 7

Pregunta 7 En los últimos tres meses, ¿Ha recibido una retroalimentación sobre su desempeño?

83 respuestas



Nota. Encuesta aplicada a los 83 colaboradores de Consorcio STG.

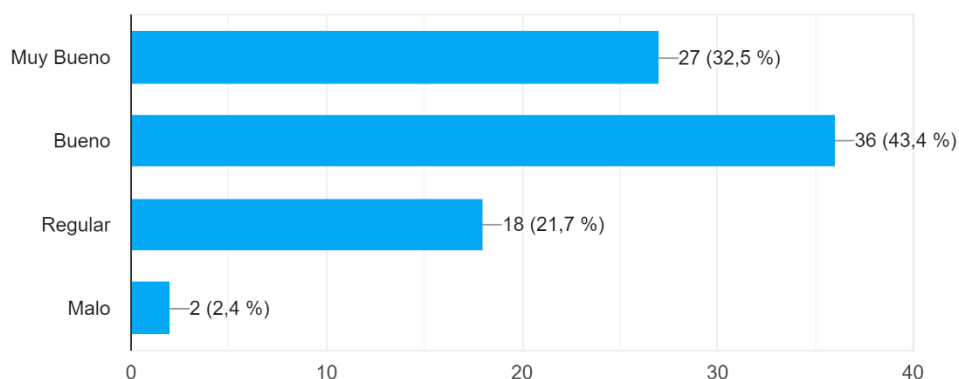
Análisis e interpretación

Como se puede observar 57.80% de los colaboradores afirma haber recibido retroalimentación sobre su desempeño en los últimos tres meses. Lo que representa que más de la mitad de los colaboradores están recibiendo orientación y apoyo de manera regular. La retroalimentación continua es clave para el crecimiento y desarrollo profesional. Mientras que un 42.20% de los colaboradores no ha recibido retroalimentación en los últimos tres meses. Este porcentaje es considerable. Para abordar la brecha de retroalimentación, el consorcio STG debe implementar un proceso formal de evaluación de desempeño integral que incluya revisiones regulares y oportunas. Se debe incluir reuniones mensuales o trimestrales entre los colaboradores y sus supervisores para discutir el progreso, detectar áreas de oportunidad y establecer metas claras y alcanzables.

Figura 8

Pregunta 8 ¿Cómo Calificaría el ambiente laboral?

83 respuestas



Nota. Encuesta aplicada a los 83 colaboradores de Consorcio STG.

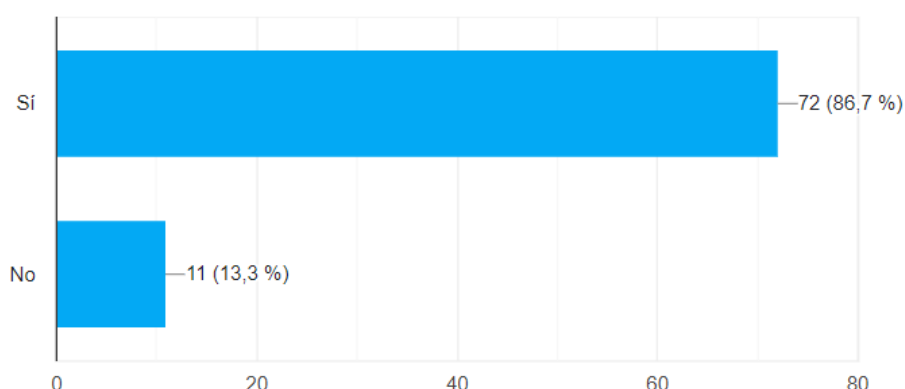
Análisis e interpretación

Los resultados de esta pregunta indican que el 75.90% de los encuestados califica el ambiente laboral como "muy bueno" o "bueno". Este porcentaje es alentador e indica que la mayoría de los empleados se siente satisfecha con su entorno de trabajo. Un ambiente laboral positivo es vital para fomentar la motivación, la productividad y el compromiso. Así mismo notamos que existe un 24.10% de los colaboradores que califica el ambiente como "regular" o "malo", esto indica que hay áreas que necesitan atención. La implementación de una evaluación de desempeño integral debe incluir componentes como una comunicación abierta, el desarrollo de estrategias específicas y el monitoreo continuo del ambiente laboral, que contribuyen a la buena percepción del ambiente laboral.

Figura 9

Pregunta 9 ¿Cree usted que la implementación de una evaluación de desempeño integral podría mejorar la comunicación entre los colaboradores y la gerencia?

83 respuestas



Nota: Instrumento fue tomado de Bayas (2024) y adaptado por González (2024) recuperado de <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/4098>

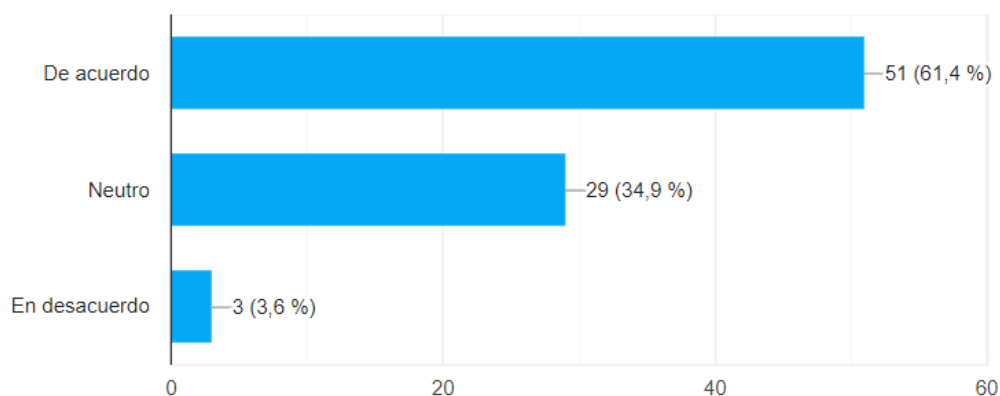
Análisis e interpretación

Un contundente 86.70% de los encuestados considera que una evaluación de desempeño integral puede fortalecer la comunicación entre colaboradores y gerencia. Y un 13.30% considera que no mejoraría la comunicación, sin embargo, la respuesta de la mayoría los encuestados reafirma la importancia de una evaluación de desempeño como herramienta para mejorar la comunicación organizacional. La evaluación no debe ser un evento aislado, sino un proceso continuo donde tanto el colaborador como el gerente compartan sus perspectivas de manera regular.

Figura 10

Pregunta 10 ¿Qué opinas sobre la posibilidad de incluir la evaluación por pares (mismo nivel jerárquico) como parte del proceso de la evaluación de desempeño?

83 respuestas



Nota: Instrumento fue tomado de Bayas (2024) y adaptado por González (2024) recuperado de <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/4098>

Análisis e interpretación

La inclusión de la evaluación por pares en el modelo de evaluación de desempeño integral para el Consorcio STG es un tema que ha generado opiniones mayoritariamente favorables, con un 61.40% de los encuestados a favor, un 34.90% neutro y solo un 3.6% en desacuerdo. Este contexto sugiere una apertura significativa hacia la implementación de este enfoque, lo que puede ser clave para el desarrollo organizacional. A continuación, se presenta un enfoque para la implementación de esta evaluación.

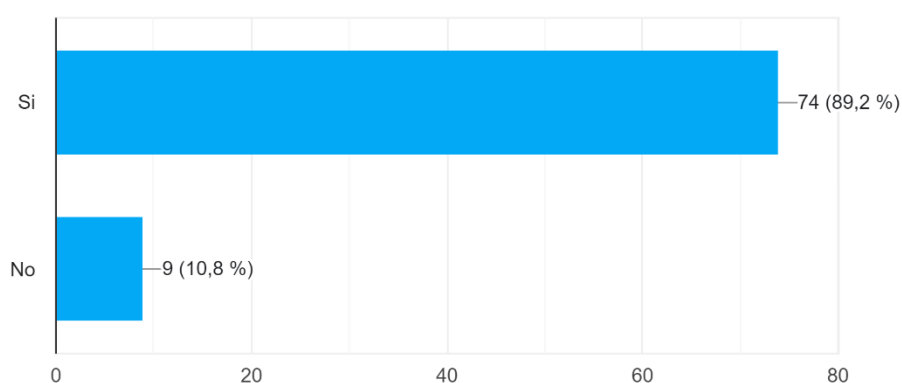
Según Alles (2010), la evaluación de 360° es como un mapa del tesoro que nos guía hacia nuestro potencial. Al recibir feedback de diferentes personas, descubrimos nuestros puntos fuertes y las áreas donde podemos mejorar. Es como si tuviéramos un compás que nos indica la dirección correcta para alcanzar nuestras metas profesionales.

Tal como nos indica la autora la evaluación 360 es la forma de más completa para conocer el diagnóstico de los colaboradores de la organización, para poder tener un punto de partida y generar así generar los programas de capacitación de acuerdo a la necesidad de cada puesto de trabajo.

Figura 11

Pregunta 11 ¿Estaría dispuesto a participar en la capacitación para la implementación de un sistema de evaluación integral?

83 respuestas



Nota: Esta imagen fue tomada de la encuesta realizada en Google Forms.

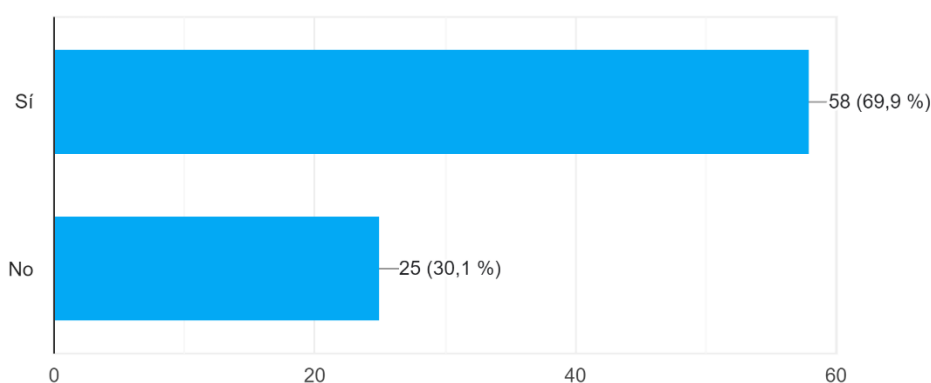
Análisis e interpretación

El 89.20 de los colaboradores estarían de acuerdo con participar en la capacitación de un sistema de evaluación, lo que nos indica que un gran número los colaboradores de STG está dispuesto a sumarse a este proyecto, aunque la cantidad de colaboradores que no le gustaría participar de las capacitaciones para la implementación del modelo de evaluación integral es apenas un 10.81% sería importante abrir un canal de dialogo más abierto para lograr comprender cuál es la razón por las que no estarían dispuestos a participar.

Figura 12

Pregunta 12 ¿Le gustaría participar en el proceso de implementación de un modelo de evaluación de desempeño integral?

83 respuestas



Nota: Esta imagen fue tomada de la encuesta realizada en Google Forms.

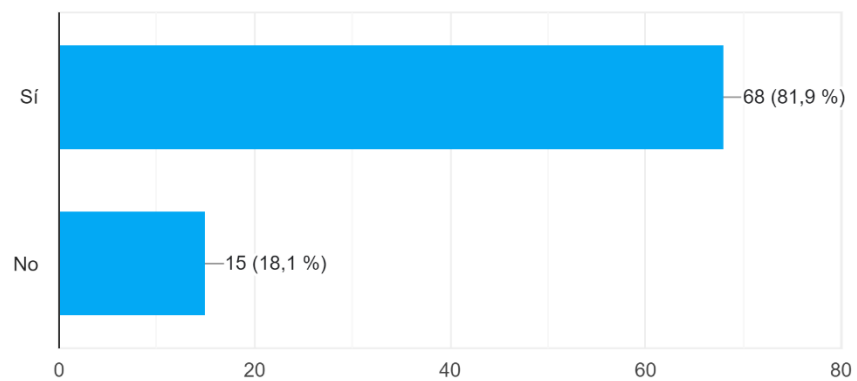
Análisis e interpretación

Los resultados de la encuesta mostraron que el 69.90% de los colaboradores de Consorcio STG estarían dispuestos a participar en el proceso de implementación de un modelo de evaluación de desempeño integral, mientras que el 30.10% no estaría interesado. Este alto nivel de participación voluntaria es un indicador positivo de la factibilidad de implementar un sistema de evaluación 360 grados en la organización.

Figura 13

Pregunta 13 ¿Estaría de acuerdo que se aplique en Consorcio STG un modelo de evaluación 360?

83 respuestas



Nota: Esta imagen fue tomada de la encuesta realizada en Google Forms.

Podemos observar que el 81.91% de los encuestados muestra un alto nivel de aceptación hacia la implementación de una evaluación 360. Con tan solo un 18.10%, el resultado refiere que hay una predisposición favorable para participar en un sistema que podrá ayudar a mejorar la retroalimentación, la mejora continua.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

1.1. Fundamentos teóricos aplicados

La efectividad de la evaluación del rendimiento de los colaboradores es un factor determinante en el contexto organizacional, ya que contribuye a la creación de empresas más competitivas, capaces de ofrecer servicios de alta calidad. Esto se consigue a través del reconocimiento y potenciación del talento humano.

Gestión estratégica del talento humano

En el contexto actual, las organizaciones han facilitado una transformación en su perspectiva, y ya no tienen su enfoque fijado únicamente en priorizar los resultados financieros, si no que están buscando alinear las habilidades de sus colaboradores con los objetivos organizacionales.

Bouzas y Reyes (2019) establece que las organizaciones son ecosistemas en constante evolución, donde los individuos interactúan entre sí y con su entorno. Para que este ecosistema prospere, se necesita un equilibrio delicado entre sus diferentes componentes. La gerencia actúa como un ecosistema regulador, asegurando que los recursos se distribuyan de manera equitativa, que las especies (departamentos, equipos) coexistan en armonía y que el ecosistema se adapte a los cambios del entorno.

Alles (2005) afirma que “la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de “dotes intelectuales” se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior” (p.29) por consiguiente, es imperativo enfocarse en el crecimiento y perfeccionamiento de las competencias y destrezas de los empleados para garantizar la competitividad en el mercado actual.

Concordando con los autores, se ha observado que los individuos sienten un mayor compromiso con las organizaciones que buscan mejorar la calidad de vida de los miembros de sus equipos, son más productivos cuando se sienten parte de las empresas, y no solo son vistas como máquinas que hacen el trabajo duro. La administración del activo más valioso: las personas cada día se vuelven más indispensable en los negocios que desean alcanzar estándares de calidad óptimos.

¿Qué es una evaluación de desempeño 360?

Alles (2010) define que:

Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado en general por grandes organizaciones. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Por

ejemplo, a una persona la evalúa su jefe como en un esquema tradicional y además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. (p. 149)

Como indica la autora la ejecución de la medición del desempeño implica un gran compromiso, así como la mejor manera de hacer una valoración del desenvolvimiento de los colaboradores, en este modelo se obtiene una información más completa considerando que el evaluado no solo es calificado por una persona, si no por varios miembros de su entorno, por esta razón a medida que aumenta el número de evaluadores, se incrementa la fiabilidad del sistema.

Evaluación 360° como instrumento para las organizaciones

Alles (2010) sostiene que:

La evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones. (p.146)

Este enfoque se centra más en la planificación del desempeño futuro que en la evaluación del desempeño pasado. No solo se limita a esta perspectiva, sino que también busca guiar el rendimiento hacia los objetivos previamente acordados y establecidos. Para lograr esto, se consideran todos los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos, utilizando mediciones adecuadas y comparativas. Además, se enfatiza la importancia de la retroalimentación y la evaluación continua, lo cual es fundamental para asegurar un desempeño alineado con las necesidades de la organización y con los objetivos del desarrollo profesional y personal del evaluado. (Chiavenato, 2011)

En el panorama actual, la evaluación 360 está siendo utilizada cada vez más por las organizaciones como una herramienta para la planeación del desempeño futuro que se centra en la proyección y desarrollo de habilidades y competencias para alcanzar metas y objetivos establecidos en lugar de simplemente evaluar el desempeño pasado. Debido a que mediante este método se puede eliminar sesgos o preferencias porque intervienen varios actores en el proceso, mejoran la comunicación entre los diferentes niveles entre otras.

Ventajas de la evaluación 360

Alles (2010) presenta un panorama completo de las ventajas que ofrece la evaluación de desempeño de 360 grados para las organizaciones. La autora destaca cómo esta herramienta va más allá de una simple evaluación numérica, convirtiéndose en un instrumento estratégico para el desarrollo tanto individual como organizacional.

La evaluación 360° se posiciona como una vía para:

Fortalecer la comunicación: Al fomentar un diálogo abierto y honesto entre el empleado y su supervisor, se establecen bases sólidas para el desarrollo profesional.

Identificar áreas de mejora: La retroalimentación multidimensional permite detectar tanto fortalezas como oportunidades de crecimiento, lo que facilita la creación de planes de desarrollo personalizados.

Alinear objetivos individuales con los organizacionales: Al comparar la percepción del empleado sobre su desempeño con la de sus pares, superiores y subordinados, se puede evaluar en qué medida sus acciones contribuyen a los objetivos de la empresa.

Tomar decisiones informadas: Los datos obtenidos a través de la evaluación 360° sirven como base para tomar decisiones estratégicas en materia de gestión del talento, como promociones, ascensos, capacitación y desarrollo de carrera.

Fomentar una cultura de aprendizaje: Al convertir la evaluación en un proceso continuo, se crea un ambiente de aprendizaje en el que los empleados se sienten motivados a mejorar y a desarrollar nuevas habilidades.

Por otro lado, para Chiavenato(2011) describe las siguientes ventajas:

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluados es más importante que la calidad misma.
- Complementa las iniciativas de calidad total y otorga importancia a los clientes internos/externos y al equipo.

- Como la realimentación proviene de varios evaluadores, permite integrar diferentes puntos de vista.
- La realimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado. (p.205)

Chiavenato ofrece una visión complementaria a la de Alles sobre las ventajas de la evaluación 360° refuerzan la idea la que la evaluación 360° se presenta como un instrumento valioso en la gestión del talento humano, ofreciendo beneficios tanto a los colaboradores como a las organizaciones al permitir una retroalimentación integral y objetiva, que mejora el desempeño individual y laboral. Sin embargo, Chiavenato aporta una perspectiva adicional al enfatizar la importancia de la calidad de la información obtenida y la conexión de esta herramienta con las iniciativas de calidad total.

Otros Conceptos Clave y Referencias sobre la Evaluación 360°

La evaluación 360° es una herramienta de desarrollo organizacional que ha evolucionado significativamente en las últimas décadas. Más allá de las ventajas descritas por Alles (2010) y Chiavenato (2011), existen otros conceptos y dimensiones que enriquecen nuestra comprensión de esta metodología.

Conceptos Clave Adicionales

Desarrollo de Competencias: La evaluación 360° es una herramienta poderosa para identificar las competencias clave necesarias para el éxito en un puesto de trabajo y para medir el grado en que los empleados las poseen.

Cultura Organizacional: La implementación exitosa de la evaluación 360° requiere de una cultura organizacional que fomente la retroalimentación abierta, honesta y constructiva.

Confidencialidad y Anonimato: Garantizar la confidencialidad y el anonimato de los evaluadores es fundamental para obtener información honesta y precisa.

Calibración de Evaluadores: Es importante calibrar a los evaluadores para asegurar que todos entienden los criterios de evaluación y que están utilizando la misma escala de valoración.

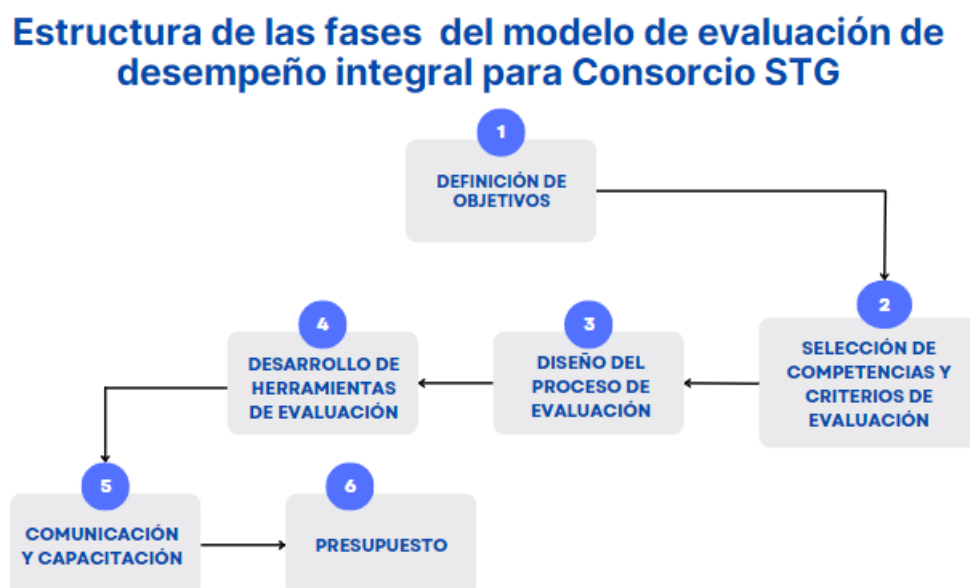
1.2. Descripción de la propuesta

1.2.1 Estructura general

La estructura de las fases para la propuesta del modelo de evaluación de desempeño es un enfoque sistemático que permite a Consorcio STG implementar un sistema de evaluación efectivo y alineado con sus objetivos estratégicos. Al seguir estas fases, se podrá garantizar que la evaluación del desempeño integral que no solo funcione como un instrumento de evaluación, sino que también actúe como un impulsor del desarrollo y la mejora continua en la gestión del talento.

Figura 14

Estructura de las fases para la propuesta del modelo de evaluación de desempeño



Nota: Fases a seguir del modelo de evaluación de desempeño a implementar en Consorcio STG.

1.2.2 Explicación del aporte

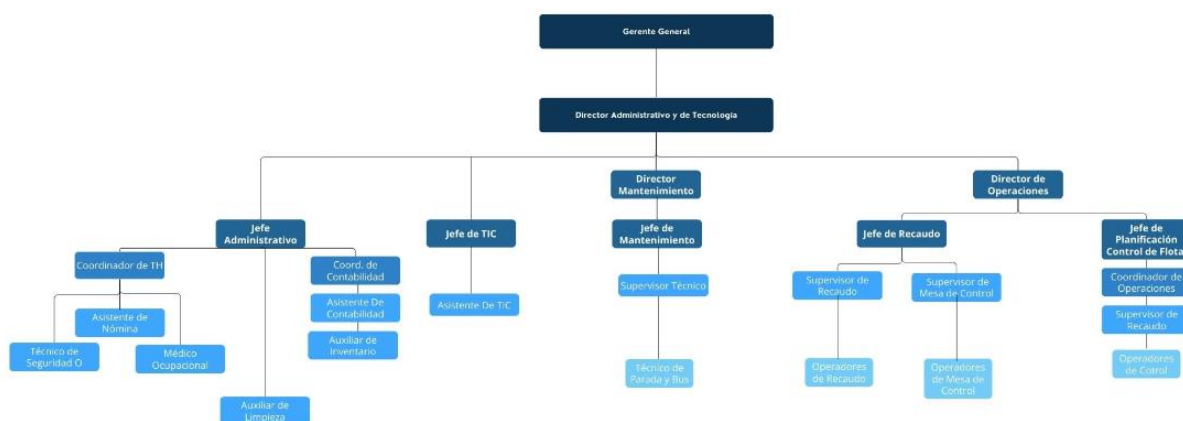
La evaluación del desempeño en las organizaciones se ha transformado en un instrumento de alto valor para verificar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos y, al mismo tiempo, constituye una base primordial para facilitar la decisión. El presente proyecto explica por medio de distintos antecedentes adquiridos, el diseño de un modelo de evaluación de desempeño integral para el Consorcio STG, para arrancar con esta propuesta comenzamos analizando la estructura organizacional del Consorcio.

Figura 15

Organigrama Estructural



Organigrama de Consorcio STG



Nota: Esta imagen muestra el organigrama del Consorcio STG.

Descripción de puestos

Chiavenato (2011) indica que el diseño de un puesto de trabajo consiste en definir detalladamente las tareas, los procedimientos y las interacciones que este implica dentro de la estructura organizacional. El objetivo principal es garantizar que el puesto se adapte tanto a las necesidades de la empresa (tecnología, organización) como a las del empleado (satisfacción personal, desarrollo profesional). En esencia, el diseño de puestos es un proceso fundamental para estructurar y organizar el trabajo dentro de una empresa, asegurando que cada rol contribuya al logro de los objetivos organizacionales.


La cita presentada ofrece una definición precisa y completa del diseño de puestos. Destaca la importancia de considerar tanto los aspectos técnicos y organizacionales (métodos de trabajo, relaciones con otros puestos) como los aspectos humanos y sociales (satisfacción del empleado).

Mientras Dessler (2011) indica que la descripción de un puesto de trabajo es un documento que detalla las tareas, responsabilidades y condiciones laborales específicas de un cargo. Esta descripción sirve como base para elaborar la especificación del puesto, la cual enumera los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar eficazmente las funciones del puesto. En otras palabras, la descripción nos dice qué se hace, mientras que la especificación nos indica cómo se debe hacer y qué cualidades se necesitan para hacerlo bien.

La descripción y la especificación de un puesto son herramientas esenciales para una gestión efectiva de los recursos humanos. Al proporcionar una definición clara y precisa de los roles y responsabilidades de cada puesto, estas herramientas contribuyen a mejorar la eficiencia, la productividad y la satisfacción de los empleados.

Figura 16


Profesiograma jefe administrativo

		PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002 VERSIÓN: 001 FECHA: 07/03/2023
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
PUESTO DE TRABAJO:		JEFE ADMINISTRATIVO		
LUGAR:		TERMINAL RIO DAULE		
ÁREA:		ADMINISTRATIVO		
INMEDIATO SUPERIOR:		DIRECTOR ADMINISTRATIVO		
A QUIEN SUBROGA:		N/A		
AUTORIDAD:		COORDINADOR DE TALENTO HUMANO- COORDINADOR DE CONTABILIDAD- ASISTENTES		
2. MISIÓN DEL PUESTO Planificar y coordinar procedimientos y sistemas administrativos, así como idear modos de optimizar procesos. Contratar y formar personal, así como asignar responsabilidades y espacio en la oficina. Valorar el rendimiento del personal y ofrecer asesoramiento y orientación para garantizar la máxima eficiencia.				
3. COMPETENCIAS				
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)				
Educación Primaria				
Bachiller		X		
Técnico				
Tercer Nivel				
Especialista		X		
Cuarto nivel		ADMINISTRACIÓN Y MARKETING		
3.1 EXPERIENCIA (obligatoria o deseable) Mínimo 4 años de experiencia en puesto similares				
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES				
Nº	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
1	Asegurar un flujo de información adecuado dentro de la empresa para facilitar otras operaciones empresariales.			
2	Identificar y proponer costes y gastos para ayudar en la preparación de presupuestos.			
3	Velar e integrar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de recursos humanos y compras para optimizar recursos.			
4	Integrar y coordinar requerimientos de compra, realizar la gestión de contratación de proveedores y manejar los bienes y servicios de la gestión administrativa.			
5	Control de presupuestos de áreas.			

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG

Figura 17


Profesiograma Coordinador de TH

	PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DCC-RRHH-002
			VERSIÓN: 001
			FECHA: 07/03/2023
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
PUESTO DE TRABAJO:		COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	
LUGAR:		TERMINAL RIO DAULE	
ÁREA:		ADMINISTRATIVA	
INMEDIATO SUPERIOR:		JEFE ADMINISTRATIVO	
A QUIEN SUBROGA:		N/A	
AUTORIDAD:		ASISTENTE TH, TÉCNICO DE SEGURIDAD, MEDICO OCUPACIONAL	
2. MISIÓN DEL PUESTO			
Planificar, dirigir y controlar los procesos vinculados a la administración de talento humano tales como: vinculación, capacitación, desarrollo, remuneraciones, movimientos de personal, compensaciones y beneficios del personal, en función de los objetivos Institucionales.			
3. COMPETENCIAS			
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)			
Educación Primaria			
Bachiller			
Técnico			
Tercer Nivel		X	C.P.A., Ingeniero en Talento Humano, Carreras administrativas o afines
Especialista			
Cuarto nivel			
3.2. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)			
De preferencia 1 año de experiencia en cargos similares			
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES			
N°	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
1	Actualizar información relacionada con los reglamentos, normas y procedimientos en la Gestión del Talento Humano		
2	Elaboración de Plan de capacitaciones		
3	Proponer estrategias de mejora para tener un clima laboral adecuado de acuerdo a los objetivos establecidos por la Dirección.		
4	Realizar los procesos reclutamiento		
5	Realizar los procesos de evaluación de desempeño y Programas de Capacitación y Desarrollo		

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG

Figura 18


Profesiograma Asistente de Nomina

	PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DCC-RRHH-002
			VERSIÓN: 001
			FECHA: 07/03/2023
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
PUESTO DE TRABAJO:		ASISTENTE NOMINA	
LUGAR:		TERMINAL RIO DAULE	
ÁREA:		ADMINISTRACIÓN	
INMEDIATO SUPERIOR:		COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	
A QUIEN SUBROGA:		COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	
AUTORIDAD:		N/A	
2. MISIÓN DEL PUESTO			
Apoyar las labores propias de gestión del área, aportando toda sus capacidades para la mejora continua y el adecuado funcionamiento del proceso.			
3. COMPETENCIAS			
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)			
Educación Primaria			
Bachiller		X	Administración y comercio, Informática o afines
Técnico			
Tercer Nivel			
Especialista			
Cuarto nivel			
3.2. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)			
Deseable 1 año en actividades relacionadas con el cargo			
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES			
N°	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
1	Elaborar cuadro de registro de asistencia		
2	Elaborar el archivo para la nómina		
3	Elaborar el detalle de Prestamos del IESS		
4	Ingreso de Novedades en la Página del IESS		
5	Gestionar la coordinación de Eventos Internos		

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG

Figura 19

Profesiograma Médico Ocupacional

		PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002 VERSIÓN: 001 FECHA: 07/03/2023
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
PUESTO DE TRABAJO:		MEDICO OCUPACIONAL		
LUGAR:		TERMINAL RIO DAULE		
ÁREA:		ADMINISTRACIÓN		
INMEDIATO SUPERIOR:		COORDINADOR DE TALENTO HUMANO		
A QUIEN SUBROGA:		N/A		
AUTORIDAD:		N/A		
2. MISIÓN DEL PUESTO				
Velar por la salud y bienestar de los trabajadores en todas sus esferas, tanto físicas, psíquicas y sociales, mediante un servicio de atención medica oportuno, de calidad y calidez, programas de prevención de enfermedades, monitoreo de ausencias y accidentes, educación sobre prácticas saludables y garantizando el cumplimiento de las normativas de la empresa				
3. COMPETENCIAS				
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)				
Educación Primaria				
Bachiller				
Técnico				
Tercer Nivel				
Especialista				
Cuarto nivel	X		Master en Seguridad y Salud Ocupacional	
3.2. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)				
5 años				
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES				
N°	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
1	Consulta de atención médica primaria de salud de los trabajadores			
2	Seguimiento a casos vulnerables			
3	Elaborar Fichas médicas: pre-ocupacionales, periódicas, reintegro y retiro, con sus respectivos aptos médicos			
4	Elaboración de partes diarios y consolidados de atención mensual			
5	Pausas Activas			

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG

Figura 20


Profesiograma Técnico de Seguridad Ocupacional

		PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002 VERSIÓN: 001 FECHA: 07/03/2023
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
PUESTO DE TRABAJO:		TÉCNICO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL		
LUGAR:		TERMINALES		
ÁREA:		ADMINISTRATIVA		
INMEDIATO SUPERIOR:		COORDINADOR DE TALENTO HUMANO		
A QUIEN SUBROGA:		N/A		
AUTORIDAD:		N/A		
2. MISIÓN DEL PUESTO				
Planificar, organizar y dirigir todas las actividades de control de riesgo laboral en la organización, para contribuir eficazmente en las actividades sin accidentes y sin enfermedades laborales				
3. COMPETENCIAS				
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)				
Educación Primaria				
Bachiller				
Técnico				
Tercer Nivel		x	Licenciada en turismo y Hotelería	
Especialista		x	Certificación de competencia laboral, asistencia en seguridad ocupacional	
Cuarto nivel				
3.2 FORMACIÓN ADICIONAL O ESPECÍFICA				
Certificación de competencia laboral, asistencia en seguridad ocupacional				
Formador de Formadores				
3.3. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)				
Mínimo 2 años de experiencia comprobable				
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES				
Nº	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
1	Elaborar y registrar en la página del MRL el Reglamento de Seguridad y Salud de la empresa.			
2	Supervisar la conformación, entrenamiento y funcionamiento de Brigadas de emergencia, primeros auxilios y extinción de incendios.			
3	Reportar e investigar accidentes e incidentes de trabajo, para determinar acciones correctivas que impidan nuevas ocurrencias.			
4	Coordinar la ejecución del programa de capacitación en Seguridad Industrial para todo el personal que labora en la empresa, incluyendo mandos medios y jefes.			
5	Controlar y verificar que el personal cumpla y utilice el EPP apropiado y cumpla con las normas de seguridad en sus actividades.			

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG

Figura 21


Profesiograma Coordinador de Contabilidad y Finanzas

		PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002 VERSIÓN: 001 FECHA: 07/03/2023
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
PUESTO DE TRABAJO:		COORDINADOR DE CONTABILIDAD Y FINANZAS		
LUGAR:		TERMINAL RIO DAULE		
ÁREA:		ADMINISTRACIÓN		
INMEDIATO SUPERIOR:		JEFE ADMINISTRATIVO		
A QUIEN SUBROGA:		N/A		
AUTORIDAD:		ASISTENTE CONTABILIDAD, COMPRAS E INVENTARIO		
2. MISIÓN DEL PUESTO				
Supervisar y coordinar el registro contable de las operaciones, así como la elaboración/supervisión de los estados contables individuales y consolidados y liquidaciones tributarias, en el marco de la normativa vigente.				
3. COMPETENCIAS				
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)				
Educación Primaria				
Bachiller				
Técnico				
Tercer Nivel		x	Ingeniero en Contabilidad y auditoría	
Especialista				
Cuarto nivel		x	Magister en Contabilidad y Auditoría	
3.2 FORMACIÓN ADICIONAL O ESPECÍFICA				
Excelente conocimiento de MS Office y familiaridad con software informático				
Conocimiento de programas contables				
Conocimientos contables, financieros, fiscales, legales y tributarios bajo las normas internacionales de contabilidad y las normas internacionales de información financiera				
3.3. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)				
1 Año mínimo en cargos similares				
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES				
Nº	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
1	Reporte conciliado Recaudo			
2	Reporte conciliado ventas de tarjetas			
3	Realizar pagos a los proveedores (plantillas banco)			
4	Análisis de cuentas			
5	Preparación de Estados Financieros			

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG

Figura 22

Profesiograma Asistente Contable

		PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002 VERSIÓN: 001 FECHA: 07/03/2023 PÁG: 1 de 4
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
PUESTO DE TRABAJO:		ASISTENTE DE CONTABILIDAD		
LUGAR:		TERMINAL RIO DAULE		
ÁREA:		ADMINISTRACIÓN		
INMEDIATO SUPERIOR:		COORDINADOR DE CONTABILIDAD Y FINANZAS		
A QUIEN SUBROGA:		N/A		
AUTORIDAD:		N/A		
2. MISIÓN DEL PUESTO				
Brindar asistencia contable y administrativa al departamento de contabilidad.				
3. COMPETENCIAS				
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)				
Educación Primaria				
Bachiller		x	En Comercio y Administración	
Técnico				
Tercer Nivel		x	Lic en Auditoría	
Especialista				
Cuarto nivel				
3.2. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)				
Experiencia demostrable como auxiliar contable mínimo 6 meses				
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES				
Nº	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
1	Facturación (Metrogrupsa-Consorcio STG)			
2	Mantenimiento de la información contable (compras, ventas y retenciones) (Metrogrupsa-Consorcio STG)			
3	Conciliaciones Bancarias (Metrogrupsa-Consorcio STG)			
4	Formulario Proveedores (Información Basica) (Metrogrupsa-Consorcio STG)			
5	Caja Chica			

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG.

Figura 23


Profesiograma Auxiliar de Inventario

	PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002
			VERSIÓN: 001
			FECHA: 07/03/2023
			PÁG: 1 de 4
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
PUESTO DE TRABAJO:		Auxiliar de Inventario	
LUGAR:		TRD	
ÁREA:		Contabilidad	
INMEDIATO SUPERIOR:		Coordinador de Finanzas y Contabilidad	
A QUIEN SUBROGA:		N/A	
AUTORIDAD:		N/A	
2. MISIÓN DEL PUESTO			
Responsable de control de stocks se encarga de hacer el seguimiento del nivel de existencias.			
3. COMPETENCIAS			
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)			
Educación Primaria			
Bachiller		x	
Técnico			
Tercer Nivel		x	
Especialista		Lic en Auditoría	
Cuarto nivel			
3.2. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)			
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES			
N°	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
1	Organizar control físico i/o documental periódico del inventario.		
2	Definir los procedimientos y métodos de control para garantizar la fiabilidad de los stocks.		
3	Dar aviso sobre los niveles excesivos o limitados de stocks, y determina los procedimientos para su control, de acuerdo con la planificación y la demanda prevista.		
4	Definir y controlar los índices de rotación y la obsolescencia de los stocks.		
5	Controla que se cumplan los plazos de reaprovisionamiento.		

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG.

Figura 24

Profesiograma Auxiliar de Limpieza

		PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002 VERSIÓN: 001 FECHA: 07/03/2023 PÁG: 1 de 4
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
PUESTO DE TRABAJO:		AUXILIAR DE LIMPIEZA		
LUGAR:		TERMINALES		
ÁREA:		ADMINISTRATIVO		
INMEDIATO SUPERIOR:		JEFE ADMINISTRATIVO		
A QUIEN SUBROGA:		N/A		
AUTORIDAD:		N/A		
2. MISIÓN DEL PUESTO				
Ejecutar las actividades de limpieza y mantenimiento que van a garantizar la correcta higiene de las instalaciones.				
3. COMPETENCIAS				
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)				
Educación Primaria				
Bachiller		x		Bachiller
Técnico				
Tercer Nivel				
Especialista				
Cuarto nivel				
3.2. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)				
Mínimo 6 meses en cargos similares				
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES				
Nº	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
1	Limpieza de suelos, muebles y cristales. Generalmente esto se basa en barrer, fregar, quitar el polvo, entre otros.			
2	Vaciado de papeleras o eliminación de residuos.			
3	Reposición de materiales, como papel higiénico o servilletas, jabón			
4	Hacer ajustes y reparaciones menores			
5	Colaborar con el resto del personal			

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG.

Figura 25

Profesiograma de jefe de TIC

	PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002
			VERSIÓN: 001
			FECHA: 07/03/2023
			PÁG: 1 de 4
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
PUESTO DE TRABAJO:		Jefe de Sistemas	
CODIGO DEL PUESTO:			
LUGAR:		Terminal Río Daule	
ÁREA:		TI & Mantenimiento	
INMEDIATO SUPERIOR:		Director de Mantenimiento y Tecnología	
A QUIEN SUBROGA:		Director de Mantenimiento y Tecnología	
AUTORIDAD:		Supervisor de TIC, Asistente de TIC.	
2. MISIÓN DEL PUESTO			
Garantizar que los sistemas informáticos de una organización funcionen correctamente y sean seguros. Esto incluye la planificación, implementación y mantenimiento de sistemas, así como la gestión del personal de TI.			
3. COMPETENCIAS			
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)			
Educación Primaria			
Bachiller			
Técnico			
Tercer Nivel		x	Ingeniero en Sistemas/Redes y Telecomunicaciones / Desarrollo de Software o afines
Especialista			
Cuarto nivel			
3.2 FORMACIÓN ADICIONAL O ESPECÍFICA			
Diseño de aplicaciones para el procesamiento digital de señales			
Desarrollo de software y aplicaciones			
3.3. HABILIDAD (capacidad y disposición para algo)			
Comprensión de las tecnologías de la información, incluyendo sistemas operativos, redes, almacenamiento, seguridad y aplicaciones.			
Gestión de proyectos de TI, planificación, implementación y mantenimiento de sistemas.			
Conocimientos y actualización constante en temas de programación, desarrollo de aplicaciones.			
Toma de decisión			
3.4. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)			
1 año en puestos similares			
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES			
N°	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
1	Organización, planificación y supervisión de mantenimientos preventivos y correctivos dentro de la organización.		
2	Monitoreo de Servidores, estado a nivel de hardware y software.		
3	Desarrollo de soluciones de acuerdo a los requerimientos existentes.		
4	Diseño de comunicaciones de redes.		
5	Implementación de enlaces de red, dentro y fuera de la organización.		

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG.

Figura 26

Profesiograma Asistente de TIC

		PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002 VERSIÓN: 001 FECHA: 07/03/2023 PÁG: 1 de 1
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
PUESTO DE TRABAJO:	ASISTENTE DE SISTEMAS			
LUGAR:	TERMINAL RIO DAULE			
ÁREA:	TIC			
INMEDIATO SUPERIOR:	JEFE DE TIC			
A QUIEN SUBROGA:	N/A			
AUTORIDAD:	N/A			
2. MISIÓN DEL PUESTO				
Dar soporte tecnico de TI en hardware o software, resolver problemas o dudas relacionadas con sistemas de redes y/o dispositivos informáticos de la empresa.				
3. COMPETENCIAS				
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)				
Educación Primaria				
Bachiller				
Técnico				
Tercer Nivel		x	Ingeniero en sistemas o carreras afines	
Especialista				
Cuarto nivel				
3.2. HABILIDAD (capacidad y disposición para algo)				
Capacidad de resolver problemas				
Flexibilidad/adptabilidad				
Trabajo en equipo				
Creatividad				
Honestidad e integridad				
Deseos de aprender/enseñar				
excelente atención al cliente interno y externo				
3.3. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)				
2 años de experiencia en cargos similares.				
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES				
N°	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
1	Dar soporte, mantenimiento, reparacion de: PC de escritorio,Laptop, Rasperry,impresoras de tarjetas, multifunciones, matriciales, pantallas de informacion a usuarios.- Radio Bases de comunicación para con los buses			
2	Instalar los sistemas operativos, Windows y Linux.			
3	Instalar utilitarios, EPS, herramientas administrativas de uso empresarial.			
4	Configurar Directorio Activo, DNS, DHCP, Servidor Web, servicios de archivos.			
5	Implementar en sistemas NAS(FreeNAS), configuracion y enlace con el dominio, creacion de arreglos de discos, creacion de carpetas de accesos y recursos compartidos CIFS.			

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG.

Figura 27


Profesiograma director de mantenimiento

	PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002
			VERSIÓN: 001
			FECHA: 07/03/2023
			PÁG: 1 de 1
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
PUESTO DE TRABAJO:		DIRECTOR DE MANTENIMIENTO	
LUGAR:		TERMINAL RIO DAULE	
ÁREA:		MANTENIMIENTO	
INMEDIATO SUPERIOR:		GERENCIA GENERAL	
A QUIEN SUBROGA:		N/A	
AUTORIDAD:		Jefe de Mantenimiento, Jefe de Implementación, Supervisor Técnico, Técnico Parada y Bus, Supervisor Laboratorio, Técnico de Laboratorio	
2. MISIÓN DEL PUESTO			
Supervisar el desarrollo y la difusión de tecnología para clientes externos, proveedores y otros clientes. Su tarea principal es ayudar a mejorar su departamento, tener satisfechos los clientes y, por consiguiente, aumentar los beneficios. También ocuparse de las operaciones internas de IT, como la supervisión de equipos y departamentos.			
3. COMPETENCIAS			
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)			
Educación Primaria			
Bachiller			
Técnico			
Tercer Nivel		x	Ingeniero en sistemas y afines
Especialista			
Cuarto nivel			
3.2. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)			
Deseable 1 año de experiencia en cargos similares			
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES			
N°	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
1	Proveer de insumos tecnológicos materiales y herramientas para la operación diaria de todos los componentes eléctricos, electrónicos y computacionales		
2	Coordinar y gestionar la compra o servicios de nueva tecnología para mejorar la eficiencia en la operación de recaudo		
3	Establecer niveles de calidad así como conseguir que el personal de esta dirección cumpla o realice su trabajo dentro del plazo estipulado y límite presupuestario		
4	Garantizar el correcto funcionamiento de las operaciones tecnológicas -políticas y sistemas de TI- en la implementación de las estrategias comerciales de la empresa		
8	Requerir contratación de personal para el área de Mantenimiento		

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG.

Figura 28


Profesiograma jefe de mantenimiento

	PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002
			VERSIÓN: 001
			FECHA: 07/03/2023
			PÁG: 1 de 1
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
PUESTO DE TRABAJO:		JEFE DE MANTENIMIENTO	
LUGAR:		TERMINAL RIO DAULE	
ÁREA:		TECNOLOGÍA Y MANTENIMIENTO	
INMEDIATO SUPERIOR:		DIRECTOR DE TECNOLOGÍA Y MANTENIMIENTO	
A QUIEN SUBROGA:		N/A	
AUTORIDAD:		Supervisores técnicos, técnicos	
2. MISIÓN DEL PUESTO			
Gestionar y liderar al equipo de trabajo a su cargo. Esto implica asignar tareas, supervisar el desempeño, fomentar el desarrollo profesional y mantener una comunicación efectiva con los miembros del equipo, así como planificar y programar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo. Velar por la actualización tecnológica y el correcto funcionamiento de los equipos contribuyendo así al adecuado desarrollo de las operaciones de recaudo y control de flota.			
3. COMPETENCIAS			
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)			
Educación Primaria			
Bachiller		x	Bachiller Técnico en comercio y administración de sistemas, informática o afines
Técnico			
Tercer Nivel			
Especialista			
Cuarto nivel			
3.2 FORMACIÓN ADICIONAL O ESPECÍFICA			
Conocimiento general de instalaciones de equipos y maquinaria			
Estudiante de Tecnología Superior en Diseño de software, redes y telecomunicaciones.			
3.3. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)			
1 año en cargos similares			
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES			
Nº	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
1	Revisión y aprobación de cronograma de mantenimiento preventivo anual generado por los supervisores de mantenimiento de cada troncal.		
2	Dar seguimiento a los indicadores de desempeño del departamento de mantenimiento y tomar acciones correctivas		
3	Respaldo, seguimiento y gestión de la descarga de datos de los diferentes equipos de recaudo.		
4	Generación de manuales para la instalación de los validadores en los torniquetes de las estaciones en las diferentes troncales.		
5	Generación de manuales para la instalación de los validadores en las compuertas de discapacitados en las estaciones en las diferentes troncales.		

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG.

Figura 29

Profesiograma Supervisor Técnico

 <div>STG</div> <div>SMART TRANSPORTATION GATEWAY</div>	<div>PROFESIOGRAMA</div>		<div>CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002</div> <div>VERSIÓN: 001</div> <div>FECHA: 07/03/2023</div> <div>PÁG: 1 de 1</div>
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
PUESTO DE TRABAJO:		SUPERVISOR TÉCNICO	
LUGAR:		TERMINALES	
ÁREA:		TECNOLOGÍA Y MANTENIMIENTO	
INMEDIATO SUPERIOR:		JEFE DE MANTENIMIENTO	
A QUIEN SUBROGA:		N/A	
AUTORIDAD:		TÉCNICOS DE PARADA Y BUS	
2. MISIÓN DEL PUESTO			
Supervisar, asesorar, resolver problemas y servir de enlace entre los subordinados y la alta dirección			
3. COMPETENCIAS			
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)			
Educación Primaria			
Bachiller	x	Bachiller en Ciencias, Informática, Técnico industrial, técnico en electrónica y afines, Técnico mecánica automótrix	
Técnico			
Tercer Nivel			
Especialista			
Cuarto nivel			
3.2. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)			
deseable 1 año en cargos similares			
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES			
Nº	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
1	Generar cronograma mensual de mantenimiento preventivo a realizar en equipos de recaudo instalados en las estaciones del sistema.		
2	Formar a los nuevos colaboradores sobre como usar de forma segura los equipos empleados en el sistema y los procedimientos a realizar.		
3	Organizar el flujo de trabajo mediante la asignacion de responsabilidades y la preparacion de programas		
4	Instalar equipos Máquinas de venta y recarga de tarjetas, lectores de tarjeta y validadores para personas con discapacidad en estaciones del sistema.		
5	Instalar parte electrica para MVRT(Máquina de venta y recarga de tarjetas), torniquetes y compuertas en estaciones del sistema.		

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG.

Figura 30


Profesiograma Técnicos de Parada y Bus

		PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002 VERSIÓN: 001 FECHA: 07/03/2023 PÁG: 1 de 1
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
PUESTO DE TRABAJO:		TECNICO DE PARADA Y BUS		
LUGAR:		TERMINAL RIO DAULE/GUASMO/25 DE JULIO/BASTION		
ÁREA:		TECNICOS Y MANTENIMIENTO		
INMEDIATO SUPERIOR:		SUPERVISOR TECNICO		
A QUIEN SUBROGA:		TECNICO DE PARADA Y BUS		
AUTORIDAD:		N/A		
2. MISIÓN DEL PUESTO				
Dar soporte tecnico de hardware o software en paradas y buses, resolver problemas o dudas relacionadas con sistema implementado en los mismos, escalar problemas mayores al area correspondiente.				
3. COMPETENCIAS				
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)				
Educación Primaria				
Bachiller		x	Técnico Industrial-Ciencias-Administración de sistemas-Informática-Mecatrónica	
Técnico		x	Técnico artesanal	
Tercer Nivel		x	Ing. Electromecánico-Ing. Electrónico- Ing. Industrial	
Especialista				
Cuarto nivel				
3.2 FORMACIÓN ADICIONAL O ESPECÍFICA				
3.3. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)				
Deseable 1 año de experiencia en cargos similares				
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES				
Nº	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
1	Verificar la operatividad en los equipos instalados en las paradas del sistema Metrovia.			
2	Dar soporte técnico a equipos de recaudo y control de flota en terminales y paradas del sistema Metrovia.			
3	Reparar equipos y sistemas electrónicos.			
4	Cumplir con los mantenimientos preventivos a los equipos de recaudo en base a cronograma mensual.			
5	Instalar equipos MVRT(Máquina de venta y recargas de tarjetas)			

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG.

Figura 31

Profesiograma director de Operaciones

		PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002 VERSIÓN: 001 FECHA: 07/03/2023 PÁG: 1 de 1
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
PUESTO DE TRABAJO:		DIRECTOR DE OPERACIONES		
LUGAR:		TERMINAL RIO DAULE		
ÁREA:		DIRECCIÓN DE OPERACIONES		
INMEDIATO SUPERIOR:		GERENTE GENERAL		
A QUIEN SUBROGA:		N/A		
AUTORIDAD:		Jefe de Planificación, Coord. De Operaciones, Analista, Supervisor, Operadores de Control		
2. MISIÓN DEL PUESTO				
Dirigir los procesos gestión de planeación, monitoreo, control y evaluación de la operación de flotas para el transporte de pasajeros como también la gestión del recaudo para los procesos de medios y acceso a redes, monitoreo y asistencia, recolección, transporte de valores, reportes y conciliación del recaudo, para garantizar una adecuada y eficiente prestación del servicio del Sistema MetroVía, propendiendo por una excelente experiencia de movilidad de los usuarios.				
3. COMPETENCIAS				
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)				
Educación Primaria				
Bachiller				
Técnico				
Tercer Nivel		X	Ingeniero Industrial	
Especialista				
Cuarto nivel				
3.2. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)				
10 años de experiencia comprobable				
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES				
N°	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
1	Formular estrategias para la operación en los procesos de Gestión de Flota, Gestión del Recaudo y Servicio de Atención al Cliente de forma eficiente para el sistema de transporte público municipal de la ciudad de Guayaquil.			
2	Dirigir, controlar y desarrollar planes de acción relacionados con la operación, atendiendo los objetivos, planes y políticas institucionales trazadas.			
3	Coordinar la realización de los planes, programas y proyectos relacionados con la optimización de la Operación.			
4	Coordinar de manera oportuna y eficiente, con las entidades que corresponda, el manejo de las contingencias y demás novedades que afecten la operación del Sistema MetroVía, a fin de mitigar el impacto de éstos en la operación del servicio.			
5	Presentar los informes requeridos por la Gerencia General sobre las actividades desarrolladas.			

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG.

Figura 32


Profesiograma jefe de Recaudo

		PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002 VERSIÓN: 001 FECHA: 07/03/2023 PÁG: 1 de 4
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
PUESTO DE TRABAJO:		JEFE DE RECAUDO Y SERVICIO AL CIUDADANO		
LUGAR:		TERMINAL RIO DAULE		
ÁREA:				
INMEDIATO SUPERIOR:		DIRECCIÓN DE OPERACIONES		
A QUIEN SUBROGA:		COORDINADOR DE RECAUDO Y SERVICIO AL CIUDADANO, SUPERVISOR DE SAC, SUPERVISOR MDC, SUPERVISOR RECAUDO		
AUTORIDAD:				
2. MISIÓN DEL PUESTO El Jefe de recaudación y Atención al Ciudadano, controla, organiza y coordina todos los procesos correspondientes a la distribución de reportes de recaudo, venta y stock de tarjetas, reclamos, como también la asistencia a incidencias en los equipos de recaudo. Supervisa la adquisición de equipos tecnológicos y verifica su funcionamiento; facilita los procesos de implementación junto con los proveedores. Diseña y propone al Consorcio acciones de mejoramiento en la red de servicio.				
3. COMPETENCIAS				
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)				
Educación Primaria				
Bachiller				
Técnico				
Tercer Nivel	X		INGENIERO EN SISTEMAS	
Especialista	X		ANALISIS	
Cuarto nivel				
3.2. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable) Experiencia de al menos 5 años en Sistemas de transporte, tecnología				
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES				
N°	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
1	Supervisar la Recaudación: Supervisar y coordinar la recolección de tarifas de pasajeros. Asegurarse de que se cumplan los procedimientos y políticas de recaudo.			
2	Gestión de Personal: Contratar, capacitar y supervisar al personal encargado de la recaudación. Asignar tareas y responsabilidades a los miembros del equipo.			
3	Registro y Documentación: Mantener registros precisos de los ingresos y las transacciones relacionadas con el recaudo.			
4	Gestionar y asegurar la seguridad de los datos de Recaudo.			
5	Tecnología y Sistemas: Supervisar el uso de sistemas de recaudo, como tarjetas inteligentes o aplicaciones móviles. Garantizar el correcto funcionamiento de equipos y sistemas tecnológicos de recaudo.			

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG.

Figura 33

Profesiograma Supervisor de Recaudo

		PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHM-002 VERSIÓN: 001 FECHA: 07/03/2023 PÁG: 1 de 1
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
PUESTO DE TRABAJO:		SUPERVISOR DE RECAUDO		
LUGAR:		TERMINAL RÍO DAULE		
ÁREA:		RECAUDO Y SERVICIO AL CIUDADANO		
INMEDIATO SUPERIOR:		COORDINADOR DE RECAUDO Y SERVICIO CIUDADANO		
A QUIEN SUBROGA:		COORDINADOR DE RECAUDO Y SERVICIO CIUDADANO		
AUTORIDAD:		N/A		
2. MISIÓN DEL PUESTO				
Entregar en el tiempo establecido el Reporte de Pago para la correcta distribución de valores a los operadores de transporte, generar análisis del funcionamiento tanto de los equipos de recaudo como del sistema.				
3. COMPETENCIAS				
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)				
Educación Primaria				
Bachiller				
Técnico				
Tercer Nivel		x	Carreras Administrativas y afines, Sistemas y afines	
Especialista				
Cuarto nivel				
3.4. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)				
Deseable 1 año de experiencia en operación de sistemas de transporte urbano				
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES				
Nº	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
1	Elaborar y actualizar archivo de consolidado donde va incluido valores de reportes de pagos, mallas de TEVCOL y valores reportados de Fullcarga para entregar a la Fiducia.			
2	Elaborar y analizar reporte de devoluciones realizadas a los usuarios en los puntos SAC-PAC, verificando en sistema			
3	Cambiar IDPOS solicitados por Full carga.			
4	Elaborar y revisar reporte de recargas realizadas en los puntos externos del sistema de recaudo comparando con valores enviados por personal de Full carga.			
5	Solicitar a personal de TEVCOL las Fundas y guías de remisión para ser entregadas a los puntos SAC-PAC.			

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG.

Figura 34


Profesiograma Supervisor de Mesa de Control

		PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002 VERSIÓN: 001 FECHA: 07/03/2023 PÁG: 1 de 4
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
PUESTO DE TRABAJO:		SUPERVISOR DE MESA DE CONTROL		
LUGAR:		TERMINAL RÍO DAULE		
ÁREA:		RECAUDO Y SERVICIO AL CIUDADANO		
INMEDIATO SUPERIOR:		COORDINADOR DE RECAUDO		
A QUIEN SUBROGA:		N/A		
AUTORIDAD:		Fiscalizadores, Operadores de mesa de Control		
2. MISIÓN DEL PUESTO				
Garantizar que se cumplan los patrones de atención, además de cuidar de todos los detalles para que el equipo de soporte pueda cumplir con los tiempos de respuesta.				
3. COMPETENCIAS				
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)				
Educación Primaria				
Bachiller		x	Bachiller en comercio y Administración / informática	
Técnico				
Tercer Nivel		x	Tecnólogo en logística y Transporte	
Especialista				
Cuarto nivel				
3.4. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)				
1 año comprobable				
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES				
N°	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
1	Supervisar, dirigir y controlar las actividades de los operadores de Mesa de Control.			
2	Supervisar el registro correcto de los formularios de incidencias en MVRT (también registro de formularios).			
3	Escanear y reportar a ATM los formularios con datos incompletos que no se hayan podido registrar (Actividad se realiza los martes).			
4	Llevar el registro de cada validador y MK que se instala y que se cambia en el sistema metrovia			
5	Realizar informes de incidencias en equipos, Mvrt y Validadores en paradas y buses.			

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG.

Figura 35


Profesiograma Operadores de Recaudo

	PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002
			VERSIÓN: 001
			FECHA: 07/03/2023
			PÁG: 1 de 1
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
PUESTO DE TRABAJO:		OPERADOR DE RECAUDO	
LUGAR:		TERMINAL RIO DAULE	
ÁREA:		RECAUDO Y SERVICIO AL CIUDADANO	
INMEDIATO SUPERIOR:		COORDINADOR DE RECAUDO Y SERVICIO CIUDADANO	
A QUIEN SUBROGA:		COORDINADOR DE RECAUDO Y SERVICIO CIUDADANO	
AUTORIDAD:		N/A	
2. MISIÓN DEL PUESTO			
Entregar en el tiempo establecido el Reporte de Pago para la correcta distribución de valores a los operadores de transporte, generar análisis del funcionamiento tanto de los equipos de recaudo como del sistema.			
3. COMPETENCIAS			
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)			
Educación Primaria			
Bachiller			
Técnico			
Tercer Nivel		x	Carreras Administrativas y afines, Sistemas y afines
Especialista			
Cuarto nivel			
3.4. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)			
Deseable 1 año de experiencia en operación de sistemas de transporte urbano			
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES			
N°	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
1	Elaborar y actualizar archivo de consolidado donde va incluido valores de reportes de pagos, mallas de TEVCO y valores reportados de Fullcarga para entregar a la Fiducia.		
2	Elaborar y analizar reporte de devoluciones realizadas a los usuarios en los puntos SAC-PAC, verificando en sistema		
3	Cambiar IDPOS solicitados por Full carga.		
4	Elaborar y revisar reporte de recargas realizadas en los puntos externos del sistema de recaudo comparando con valores enviados por personal de Full carga.		
5	Solicitar a personal de TEVCO las Fundas y guías de remisión para ser entregadas a los puntos SAC-PAC.		

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG.

Figura 36


Profesiograma Operadores de Mesa de Control

		PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002 VERSIÓN: 001 FECHA: 07/03/2023 PÁG: 1 de 1
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
PUESTO DE TRABAJO:		OPERADOR DE MESA DE CONTROL		
LUGAR:		TERMINAL RIO DAULE		
ÁREA:		RECAUDO Y SERVICIO AL CIUDADANO		
INMEDIATO SUPERIOR:		SUPERVISOR DE MESA DE CONTROL		
A QUIEN SUBROGA:		N/A		
AUTORIDAD:		N/A		
2. MISIÓN DEL PUESTO				
3. COMPETENCIAS				
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)				
Educación Primaria				
Bachiller		X	Bachiller en Ciencias/ Bachiller Comercio y Administración/ informática o afines	
Técnico				
Tercer Nivel				
Especialista				
Cuarto nivel				
3.4. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)				
Deseable 1 año en puestos similares				
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES				
N°	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
1	Revisar novedades pendientes del día anterior o en el cambio de turno, para cubrir y dar seguimiento que se cumpla.			
2	Enviar asistencia vía mail del personal técnico y fiscalizador de Ruta.			
3	Realizar reportes de incidencias de MVRT' s/Copetes/validadores			
4	Informar al personal Técnico las novedades o incidencias reportadas por CCTV, guardias o Fiscalizadores para que resuelvan las emergencias en los tiempos indicados.			
5	Ingresar incidencias en la consola, en un tiempo estimado para que los demás departamentos verifiquen la información.			

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG.

Figura 37

Profesiograma jefe de control de flota

		PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002 VERSIÓN: 001 FECHA: 07/03/2023 PÁG: 1 de 1
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
PUESTO DE TRABAJO:		JEFE DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLOTA		
LUGAR:		TERMINAL RIO DAULE		
ÁREA:		PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLOTA		
INMEDIATO SUPERIOR:		DIRECTOR DE OPERACIONES		
A QUIEN SUBROGA:		N/A		
AUTORIDAD:		COORDINADOR DE OPERACIONES, ANALISTA DE TRANSPORTE, SUP. DE OPERACIONES, OP. DE CONTROL.		
2. MISIÓN DEL PUESTO				
Dirigir el correcto funcionamiento del área Planificación y Control de Flotas.				
3. COMPETENCIAS				
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)				
Educación Primaria				
Bachiller				
Técnico				
Tercer Nivel		X	Carreras administrativas, Sistemas, Logística y Transporte/ Transporte Terrestre	
Especialista				
Cuarto nivel		X	Master en Transporte, Territorio y Urbanismo	
3.2. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)				
De preferencia experiencia 1 a 2 a 5 en puestos similares.				
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES				
Nº	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
1	Coordinar con los Operadores de Transporte y Agencia Metrovía, planificaciones en cuanto a programación de itinerarios vigentes en la Operación.			
2	Gestionar y dar seguimiento a las responsabilidades y Funciones establecidas al personal de Operadores de Monitoreo.			
3	Coordinar y Verificar el Cumplimiento del Control y regulación en intervalos de frecuencias en rutas Alimentadoras y Troncal del Sistema de Transporte Masivo Metrovía.			
4	Levantar información y gestionar la logística con los Operadores de Transporte y Agencia Metrovía, para apertura de nuevas Rutas o Modificación de las mismas.			
5	Responsabilidad en atención de contingencias: toma de decisiones, supervisar, coordinar con Operadoras de Transporte y Metrovía.			

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG.

Figura 38

Profesiograma coordinador de operaciones


	PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002
			VERSIÓN: 001
			FECHA: 07/03/2023
			PÁG: 1 de 1

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
PUESTO DE TRABAJO:	COORDINADOR DE CONTROL DE FLOTA	
LUGAR:	TERMINAL RIO DAULE	
ÁREA:	PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLOTA	
INMEDIATO SUPERIOR:	JEFE DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLOTA	
A QUIEN SUBROGA:	JEFE DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLOTA	
AUTORIDAD:	Analista, Supervisor, Op. De Control.	
2. MISIÓN DEL PUESTO		
Coordinar, programar, ejecutar las actividades del departamento de operaciones y desarrollar las implementaciones que requiera para su fin, así como supervisar que la operación sea adecuada y controlada.		
3. COMPETENCIAS		
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)		
Educación Primaria		
Bachiller	x	Bachiller en ciencias, Informática afines
Técnico		
Tercer Nivel	x	Carreras administrativas, Sistemas, Logística y Transporte/ Transporte Terrestre
Especialista		
Cuarto nivel		
3.2 FORMACIÓN ADICIONAL O ESPECÍFICA		
Estudiante universitario o egresado de sistemas/ telecomunicaciones/logística y transporte/ Transporte Terrestre, Cursos, diplomados o certificaciones adicionales en Gestión de transporte terrestre y proyectos.		
3.3. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)		
Mínimo de 2 a 5 años en puestos similares.		
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES		
N°	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	
1	Analizar reporteria generada por el analista de operaciones para evaluar rentabilidad en de rutas del Sistema Metrovía.	
2	Elaborar reporte de estadísticas de Incidencias generadas por Tipo.	
3	Elaborar informe de pasajeros (Incluye repartición de paradas compartidas entre troncales)	
4	Elaborar informe de control de vueltas por Ruta - Unidad	
5	Elaborar Informe Operacional Indices por Troncal - Servicio	

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG.

Figura 39


Profesiograma supervisor de operaciones

	PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002
			VERSIÓN: 001
			FECHA: 07/03/2023
			PÁG: 1 de 1
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
PUESTO DE TRABAJO:		SUPERVISOR DE OPERACIONES	
LUGAR:		TERMINAL RIO DAULE	
ÁREA:		PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLOTA	
INMEDIATO SUPERIOR:		COORDINADOR DE OPERACIONES	
A QUIEN SUBROGA:		N/A	
AUTORIDAD:		OP. DE CONTROL	
2. MISIÓN DEL PUESTO			
Supervisar y Coordinar el cumplimiento de la planificación			
3. COMPETENCIAS			
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)			
Educación Primaria			
Bachiller			
Técnico		X	Bachiller en ciencias, Informática y afines
Tercer Nivel			
Especialista			
Cuarto nivel			
3.2. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)			
mínimo 3 años de experiencia			
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES			
N°	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES		
1	Coordinar con Supervisores técnicos, las reparaciones de fallas continuas en cuanto a equipos de control de flota y recaudo del Sistema Metrovía.		
2	Inspeccionar los paraderos cada vez que realicen cambio la ATM.		
3	Análisis de datos: pasajeros, kilómetros, índices, ciclos, salidas ofertadas, tiempos de recorrido.		
4	Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato, las que reciba por delegación y aquellas inherentes al desarrollo del proceso.		
5	Soporte en Reporteria: elaboración de informes demanda, kilómetros recorridos, cuadros comparativos, incidencias diarias, cumplimiento de itinerarios programados vs realizados, entre otros reportes solicitados por Metrovía o las operadoras de transporte.		

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG.

Figura 40

Profesiograma operadores de control

		PROFESIOGRAMA		CÓDIGO: STG-DOC-RRHH-002 VERSIÓN: 001 FECHA: 07/03/2023 PÁG: 1 de 1
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
PUESTO DE TRABAJO:	OPERADOR DE CONTROL			
LUGAR:	TERMINAL RIO DAULE			
ÁREA:	PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLOTA			
INMEDIATO SUPERIOR:	SUPERVISOR DE OPERACIONES			
A QUIEN SUBROGA:	N/A			
AUTORIDAD:	N/A			
2. MISIÓN DEL PUESTO				
Gestionar y controlar que se cumpla la flota y la tabla planificada				
3. COMPETENCIAS				
3.1 EDUCACIÓN (marque X, y describa el Título asociado)				
Educación Primaria				
Bachiller	X			Ciencias mención en Informática, comercio y administración,
Técnico				
Tercer Nivel	X			Ingeniería en sistemas/ tecnología en sistemas/logística y transporte, transporte terrestre
Especialista				
Cuarto nivel				
3.2. EXPERIENCIA (obligatoria o deseable)				
De preferencia 1 año en cargos similares				
4. RESPONSABILIDADES / TAREAS / FUNCIONES				
Nº	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
1	Informar novedades ocurridas dentro de la terminal (troncal).			
2	Cargar tablas operacionales en la plataforma de monitoreo y gestión de flota.			
3	Comunicar al Jefe de Operaciones o al supervisor de las novedades en Rutas.			
4	Distribuir la salida de unidades de acuerdo a la demanda de usuarios, inyectar unidades según requiera la operación del servicio.			
5	Verificar el cumplimiento de las rutas completas de los conductores.			

Nota: En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades del puesto de trabajo de Consorcio STG.

1.2.2.1 Definición de Objetivos.

Para poder en marcha el sistema de evaluación integral se ha establecido los siguientes objetivos generales:

1. Maximizar la eficiencia operativa y la satisfacción de los clientes, ajustar el desempeño individual y departamental con los objetivos de la empresa
2. Determinar y eliminar la carencia en la competencia de los colaboradores a través de un plan de un programa de entrenamiento y desarrollo que mejore las habilidades técnicas y blandas.
3. Fomentar una cultura de mejora continua y orientación al servicio, donde todos los colaboradores del consorcio se sientan comprometidos con la excelencia.
4. Utilizar datos obtenidos de la evaluación del desempeño para tomar decisiones informadas sobre compensación, promoción y planes de capacitación.

1.2.2.2 Selección de competencias y criterios de la evaluación.

A continuación, se presentan los parámetros de evaluación que se utilizarán para evaluar el rendimiento y la evolución del personal en el Consorcio STG. Con la evaluación de estas competencias se puede garantizar que el modelo de desempeño mida el rendimiento y fomente el desarrollo continuo.

Eficiencia Operativa: Los objetivos operativos constituyen un componente del plan estratégico de una organización, ya que facilitan la orientación de los equipos hacia un objetivo común. Estas metas específicas ayudan a alinear los esfuerzos de los empleados, asegurando que todos trabajen en conjunto hacia una misma dirección y contribuyan al logro de los objetivos generales.

Alles M. (2015) se refiere a la competencia profesional, es decir, la capacidad de un individuo para aplicar de manera efectiva los conocimientos y habilidades requeridos para desempeñar un puesto de trabajo. Además, destaca la importancia de mantener estos conocimientos actualizados y de compartirlos con otros, lo que refleja una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo y la colaboración.

La cita encapsula un concepto fundamental en el mundo laboral actual: la necesidad de que los empleados sean capaces de aprender de manera constante y adaptarse a los cambios. Al hablar de "conocimientos y experiencias específicas", la cita subraya que la competencia profesional no se limita a una formación académica general, sino que implica una especialización en el área de trabajo.

Reglamento Interno: Son todas las normativas que fueron establecidos en el reglamento interno de la organización.

Habilidades blandas: Las habilidades blandas se definen como características personales que no están directamente vinculadas a los conocimientos técnicos o a las habilidades especializadas de un individuo. En cambio, se centran en la manera en que una persona interactúa y se comunica con los demás. De Arco et al. (2022) afirman que "Se puede definir el trabajo en equipo como la capacidad de analizar, comprender las situaciones cotidianas, por medio de la comunicación efectiva y resolución de problemas en grupo. Siendo la característica más importante para el buen funcionamiento de una organización" (p.17).

Entorno laboral: son las interacciones entre los miembros de la organización, incluyendo la calidad de la comunicación, la colaboración y el apoyo mutuo, constituyen un pilar importante para crear un entorno laboral positivo y productivo

1.2.2.3 Componentes de la evaluación y ponderación

La evaluación de desempeño integral para los colaboradores del Consorcio STG estará realizada en función de los siguientes componentes.

Alles (2010) nos dice: “En primer lugar, deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación con las mediciones realizadas por los observadores (evaluadores)” (p.154).

a. Jefe inmediato: El jefe inmediato es el individuo que supervisa directamente a un colaborador en su puesto de trabajo. Además, es responsable de dirigir, evaluar y apoyar a sus subordinados para que cumplan con sus responsabilidades.

b. Coevaluación de pares: es un método para evaluar a sus compañeros de trabajo. Debido a que permite a los colaboradores recibir retroalimentación constructiva de sus compañeros de trabajo, que tienen una perspectiva cercana sobre su trabajo diario, este método fomenta un ambiente de colaboración y mejora continua.

c. Subalternos: Según Alles (2010) “participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio para juzgar su performance” (p.155).

d. Autoevaluación: El colaborador evalúa su propio desempeño en relación con los objetivos y competencias establecidos. Este enfoque permite a las personas analizar sus avances, identificar áreas de mejora y establecer objetivos personales para su crecimiento profesional.

Ponderación

Para Hernández, (2018) ponderación es:

La ponderación es una señal de la importancia que tiene cada indicador en el desempeño global del operador objeto del ejercicio y refleja la prioridad con que la organización espera que el titular del puesto asuma las responsabilidades que provocan los resultados que exige el indicador. Por supuesto que las ponderaciones de los indicadores deben sumar 100%. (p.55)

Se detalla el cuadro de ponderación a aplicar en la propuesta para la implementación del modelo de evaluación de desempeño integral para el consorcio STG.

Figura 41

Actividades a evaluar

Componentes de la Evaluación	ACTIVIDADES A EVALUAR				
	Eficiencia Operativa	Reglamento Interno	Habilidades Blandas	Entorno laboral	Total
Jefe Inmediato	11.0%	8.5%	7.00%	8.0%	35%
Coevaluación de Pares	15.0%	7.0%	2.5%	5.5%	30%
Subalternos	11.0%	4.0%	4.0%	6.5%	26%
Auoevaluación	3.00%	3.0%	2.0%	2.0%	10%
TOTAL	40.0%	22.5%	15.5%	22.0%	100%

Nota. En esta imagen se puede observar la descripción de las actividades a evaluar y los evaluadores.

La imagen presenta un esquema de evaluación de desempeño que distribuye el peso de la evaluación en cuatro componentes principales:

Eficiencia Operativa: Representa el 40% del total de la evaluación. Esto indica que la capacidad de cumplir con las tareas asignadas a tiempo y de manera eficiente es un factor muy importante en la valoración del desempeño.

Reglamento Interno: Con un 22.5% del total, este componente mide el cumplimiento de las normas y procedimientos internos de la organización. Es decir, se evalúa si el empleado sigue las reglas y políticas de la empresa.

Habilidades Blandas: Las habilidades blandas, como la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos, representan el 15.5% de la evaluación. Aunque tiene un peso menor que los dos componentes anteriores, su importancia radica en la capacidad del empleado para relacionarse con otros y contribuir a un ambiente laboral positivo.

Entorno Laboral: Con un 22% del total, este componente evalúa cómo el empleado contribuye al ambiente de trabajo en general. Se considera su actitud, su disposición a colaborar y su adaptación a los cambios.

Distribución de la Evaluación por Evaluador

Además de la ponderación de cada componente, la imagen muestra cómo se distribuye la evaluación entre diferentes evaluadores:

Jefe Inmediato: Tiene un peso del 35% en la evaluación. Esto significa que la opinión del jefe directo es la que más influye en la calificación final del colaborador.

Coevaluación de Pares: Los compañeros de trabajo tienen un peso del 30%, lo que indica que la opinión de los pares es también muy importante.

Subalternos: En el caso de que el colaborador tenga subordinados, su opinión cuenta con un peso del 26%.

Autoevaluación: El colaborador realiza una autoevaluación que representa el 10% del total.

1.2.2.4 Diseño del proceso de evaluación

El modelo de evaluación integral de desempeño para el personal del Consorcio STG se determina con el objetivo de crear una estructura organizada y consciente que facilite una evaluación precisa del desempeño profesional. Esta estructura está orientada a integrar las actividades de los integrantes del equipo en función de las metas a corto y largo plazo del consorcio, garantizando de este modo que cada integrante del equipo aporte al éxito de la organización.

Objeto

Este documento ha sido elaborado para establecer un modelo integral de sistema de evaluación de desempeño para la totalidad del equipo del Consorcio STG que está concebido para evaluar y fomentar la efectividad, en función de las metas a corto y largo plazo del consorcio y el crecimiento profesional de los colaboradores. Con este planteamiento se busca:

Fijar criterios y procedimientos explícitos: Asegurar que los criterios de evaluación sean imparciales, equitativos y claros, en concordancia los valores, con la visión y misión del Consorcio STG. Esto considera la revisión de las habilidades técnicas específicas vinculadas al rol, además, se deben considerar las competencias transversales y comportamentales que fomenten un entorno laboral saludable y enriquezcan la cultura organizacional.

Impulsar el desarrollo continuo de habilidades profesionales y personales: Evaluar las capacidades destacadas y las áreas que requieren atención. El sistema de evaluación servirá como base para implementar programas de mentoring y coaching, modificaciones en la distribución de trabajo que favorezcan el desarrollo individual y de todo el equipo.

Desarrollar una base objetiva que guíe el proceso de toma de decisiones: Brindar datos significativos que apoyen la gestión efectiva del capital humano, considerando ascensos, recompensas, reubicaciones y, cuando sea pertinente, procesos de terminación laboral. A través de la evaluación del desempeño se asegurará tener las bases necesarias para que estas decisiones se lleven a cabo de manera informada y justa

Cultivar un ambiente de diálogo positivo y enriquecedor: Establecer canales de diálogo abierto y frecuente, en un espacio que fomente la comodidad de los colaboradores al compartir sus pensamientos, inquietudes y sugerencias. Mediante reuniones periódicas programadas entre empleados y supervisores para discutir el desempeño y establecer objetivos.

Consideraciones para el Modelo de Evaluación Integral

- Para la evaluación integral de desempeño, se toman en cuenta tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos, se ha establecido que las características numéricas, representadas a través de métricas cuantitativas, y las cualitativas, que reflejan destrezas. El método de calificación está basado en la escala de frecuencia así 4 es Siempre, 3 es Frecuentemente 2 es algunas veces y 1 es nunca. Con un peso de Eficiencia operativa 40%, Cumplimiento de RI 22.50%, Habilidades Blandas 15.50% y Entorno Laboral, 22%.

- El rol de los evaluadores de desempeño que se aplicará en el Consorcio estará a cargo de: jefe inmediato, Pares (2), Subalternos (2) y Autoevaluación. Los evaluadores recibirán capacitación adecuada el entrenamiento tiene como objetivo facilitar y fomentar un diálogo constructivo con los colaboradores evaluados. El acompañamiento del equipo de talento humano durante este proceso es importante, ya que permite que los evaluadores tomen conciencia de los indicadores y comportamientos que pueden impulsar el desempeño de los miembros de sus equipos.

- El equipo de Talento Humano desarrolla y desplegará anualmente el modelo de evaluación integral de desempeño para todos los colaboradores del Consorcio STG.

- El departamento de Talento Humano planificará y ejecutará anualmente talleres destinados a asegurar un proceso de retroalimentación y elaborará el Plan Individual de Desarrollo. El Consorcio STG fijará la frecuencia con la que se llevará a cabo el feedback, se sugiere que este se realice cada cuatro meses para revisar los resultados, lo que permitirá dar continuidad a los planes individuales de desarrollo y proporcionar el acompañamiento necesario por parte de los supervisores a los colaboradores.

- Una vez al año el equipo de talento humano se reunirá con los líderes de la organización para realizar la calibración del desempeño, el proceso tendrá como finalidad analizar, validar y ajustar los resultados globales del modelo de evaluación de desempeño. La calibración del desempeño busca garantizar la consistencia de la información, sino que también promueve un ambiente colaborativo entre los líderes de los diferentes equipos.

- El equipo de talento humano proporcionará a cada uno de los participantes un reporte pormenorizado que detalla los resultados derivados del proceso de evaluación integral de

desempeño. Este informe se incluirá descripción precisade los parámetros utilizados para medir su rendimiento.

1.2.2.4 Desarrollo de herramientas de evaluación


Para el proceso de generación del modelo de evaluación 360 para consorcio STG se necesita desarrollar una herramienta, en este caso un formulario a partir de lo investigado de los autores que han sido mencionados en este proyecto y es el que se sugiere que debe ser utilizado en para las evaluaciones. (Anexo 2)

El formulario de evaluación tiene como objetivo principal medir el desempeño de los colaboradores de Consorcio STG en relación a las competencias clave para el desarrollo de sus funciones. El formulario se basará en una escala de Likert de cuatro puntos (siempre, frecuentemente, algunas veces, nunca) para evaluar el desempeño de los empleados en cada una de las competencias.

Encabezado y datos generales: Podemos observar en la figura 43 que el registro de los datos es sencillo, los principales datos a llenar son: Nombre del Evaluado, área, cargo, fecha, datos del evaluador en el mismo indica a que tipo de evaluador pertenece.

Figura 42

Datos Generales

	ÁREA DE TALENTO HUMANO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				CÓDIGO: STG-FM-RRHH-005			
					VERSIÓN: 001			
					FECHA: 18/08/2024			
DATOS DEL EVALUADO								
Nombres y Apellidos del Evaluado:				Fecha:				
Área:				Cargo				
DATOS DEL EVALUADOR								
Nombres y Apellidos del Evaluador:								
Coevaluación- Pares		Subalterno		Subalterno		Jefe inmediato		

Nota. Encabezado sugerido para la implementación de modelo de evaluación 360. Elaboración propia

Indicaciones: Existe un apartado para las indicaciones donde podemos ver la forma que será usada la calificación para cada una de las consultas. En el caso del modelo propuesto se evaluará por frecuencia.

Figura 43

Datos Generales

INDICACIONES:			
A continuación, se presenta una serie de afirmaciones relacionadas con tu desempeño. Por favor, indica con una X la opción que mejor describa tu comportamiento durante el período evaluado.:			
4: Siempre	3: Frecuentemente	2: Algunas Veces	1: Nunca

Nota. Encabezado sugerido para la implementación de modelo de evaluación 360. Elaboración propia

Competencias y Calificaciones: En esta sección podemos entrar de manera distribuida por cuatro sub secciones de acuerdo a las competencias a evaluar.

Figura 44

Sección de preguntas y calificaciones

I. EFICIENCIA OPERATIVA		Calificación
1	Demuestra un buen dominio de las herramientas y tecnologías necesarias para su trabajo	4
2	¿Ha alcanzado los objetivos establecidos para este período?	4
3	¿Cómo evalúa su capacidad para completar tareas dentro de los plazos establecidos?	4
4	¿Cómo calificaría la calidad de su trabajo en comparación con los estándares de la organización?	4
II. REGLAMENTO INTERNO		Calificación
1	¿Cumple consistentemente con las normas y políticas establecidas en el reglamento interno?	4
2	¿Llega a tiempo y cumple con su horario de trabajo según lo estipulado en el reglamento?	4
3	¿Mantiene una conducta profesional y respetuosa hacia sus compañeros y supervisores?	4
4	¿Participa en las capacitaciones y actividades que refuerzan el cumplimiento del reglamento interno?	4
III. HABILIDADES BLANDAS		Calificación
1	¿Demuestra el empleado habilidades de liderazgo al motivar y guiar a otros?	4
2	¿Es capaz de delegar tareas de manera efectiva y apoyar a sus compañeros en su desarrollo?	4
3	¿Actúa con integridad y ética en su trabajo diario?	4
4	¿Toma decisiones de manera oportuna y efectiva	4
IV. ENTORNO LABORAL		Calificación
1	¿Tiene la capacidad para comprender y responder a las emociones de los demás?	4
2	¿Está abierto a recibir comentarios positivos como negativos	4
3	¿Se comunica clara y efectivamente conmigo y con otros colegas?	4
4	Controla sus emociones incluso en situaciones estresantes	4

Nota. Sección de las preguntas de la evaluación y calificación por escala

Resultados: Se ha separado una sección para que el evaluador pueda sugerir una retroalimentación positiva al evaluado.

Figura 45

Sección de Resultado y ponderación de la capacitación

V. RESULTADOS				
ASPECTOS EVALUADOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL	% CUMPLIMIENTO
I. EFICIENCIA OPERATIVA	40,00%	16	40,0	100%
II. REGLAMENTO INTERNO	22,50%	16	22,5	100%
III. HABILIDADES BLANDAS	15,50%	16	15,5	100%
IV. ENTORNO LABORAL	22,00%	16	22,0	100%
RESULTADO OBTENIDO			100	100%

Nota: En la imagen se aprecia la forma de ponderación y resultados

Comentarios y Feedback: A lo largo del proyecto hemos hablado de la importancia de recibir retroalimentación constructiva de los evaluadores, por esa razón se ha incluido un espacio que puedan dejar comentarios positivos que ayuden el desarrollo de los evaluados.

Figura 46

Sección de comentarios y feedback

VI. COMENTARIOS	
VII. DESARROLLO	
1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO ACTUAL	
OPORTUNIDADES DE MEJORA	ACTIVIDADES ORIENTADAS
2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PARA ALCANZAR NUEVOS PUESTOS	
OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	ACTIVIDADES ORIENTADAS
Nombre y Firma del Evaluador	Nombre y Firma del Evaluado

Nota: En la imagen se aprecia un espacio reservado para comentarios y feedback

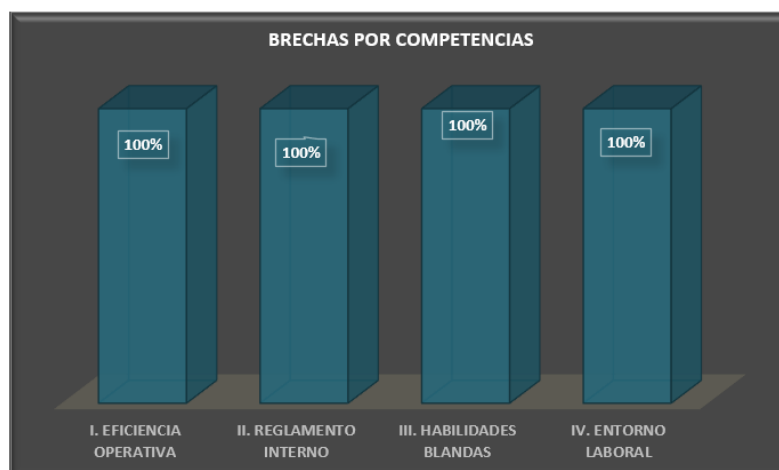
Brechas por competencias:

Figura 47

Sección de brechas por competencias.

VIII. BRECHAS DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
I. EFICIENCIA OPERATIVA	100%
II. REGLAMENTO INTERNO	100%
III. HABILIDADES BLANDAS	100%
IV. ENTORNO LABORAL	100%



Nota: En la imagen se aprecia las brechas por competencia

1.2.2.5 Comunicación y capacitación

Comunicación:

No es aconsejable notificar a los participantes sobre su participación en la evaluación 360° solo un día antes del evento; el proceso debe iniciarse varias semanas antes, informando a todos sobre el procedimiento que se llevará a cabo.

Es fundamental involucrar desde el principio a todos los directivos y gerentes de cada área, así como incluirlos en la selección de las competencias a evaluar y en la identificación de la red de evaluadores. Esto permitirá determinar cuáles son las áreas más relevantes e importantes para la empresa. (Coindreau, 2024)

Capacitación:

La capacitación permite a los colaboradores entender que el funcionamiento del modelo de evaluación 360, se basa en la recopilación de opiniones de múltiples fuentes, fomenta a la cultura de la retroalimentación constructiva.

La autora Alles (2010) nos recuerda que cuando se introduce una nueva herramienta de evaluación o se realizan cambios en una ya existente, es fundamental capacitar a quienes se encargarán de evaluarla. Lo mismo ocurre cuando se incorporan nuevos evaluadores, como gerentes o supervisores recién promovidos. Esta capacitación asegura que todos los evaluadores comprendan y utilicen

correctamente la herramienta, garantizando así la objetividad y la fiabilidad de los resultados de la evaluación..

La cita resalta la importancia de la capacitación en el proceso de evaluación del desempeño. Al capacitar a los evaluadores, se busca asegurar que los evaluadores tengan claro qué se busca medir y por qué. Es necesario que conozcan a fondo la herramienta que utilizarán, sus componentes, cómo interpretarla y cómo registrar los resultados. La capacitación ayuda a los evaluadores a desarrollar criterios comunes para evaluar el desempeño, evitando así sesgos y valoraciones subjetivas. Los evaluadores deben aprender a comunicar los resultados de la evaluación de manera clara y constructiva, fomentando el desarrollo de los empleados.

Francia (2017) refiere La eficacia de cualquier programa de capacitación se mide por su impacto real en el desempeño laboral. Para garantizar que la formación sea relevante y genere resultados tangibles, es fundamental evaluar si los conocimientos adquiridos se traducen en habilidades prácticas que los empleados utilizan en su día a día. Un nuevo modelo de evaluación del desempeño debería incluir indicadores claros que permitan medir no solo lo que los empleados saben, sino también cómo aplican esos conocimientos en su trabajo y cómo estos contribuyen a los objetivos de la organización.

1.2.2.8 Presupuesto

Según Soto y Grisales (2017) el presupuesto es como una brújula que nos guía en el próximo periodo. Nos permite detenernos a examinar detalladamente el camino que vamos a seguir en todos los aspectos de nuestra operación: desde la producción hasta las finanzas. Es decir, el presupuesto es una herramienta esencial para planificar y tomar decisiones estratégicas antes de iniciar un nuevo ciclo.

La definición de Soto y Grisales destaca la naturaleza estratégica del presupuesto. No se trata simplemente de un documento con números, sino de un instrumento que permite asignar los recursos de manera eficiente, maximizando los beneficios y minimizando los costos.

Figura 48

Presupuesto para la implementación de la evaluación de desempeño

PRESUPUESTO SEMESTRAL			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MONTO	TOTAL
Impresión formularios de evaluación	830	\$ 0,20	\$ 166,00
Desarrollo Software de evaluación			\$ 3.000,00
Materiales de capacitación (manuales, presentaciones, refrigerio)	83		\$ 500,00
Honorarios de consultores o expertos externos			\$ 1.500,00
Gastos administrativos y de oficina			\$ 800,00
Sesiones de retroalimentación individual con empleados	83	\$ 10,00	\$ 830,00
PRESUPUESTO SEMESTRAL TOTAL			\$ 6.796,00
TOTAL ANUAL			\$ 13.592,00

Nota. En la imagen se aprecia los valores del presupuesto para la implementación del modelo de la evaluación de desempeño

a. Estrategias y/o técnicas

Para poner en marcha el modelo de evaluación de desempeño integral para el Consorcio STG se fundamenta en una metodología cuantitativa. Este método favoreció una interpretación más completa y detallada de los requisitos y demandas para el diseño del sistema.

Como paso previo al diseño del sistema de evaluación de desempeño, se inició con una fase de análisis del contexto y valoración. En esta instancia, se efectuó un estudio de la situación presente del Consorcio. El procedimiento contempló la aplicación de encuestas sistemáticas a todos los colaboradores. Este compendio de percepciones, opiniones y datos proporcionó un cimiento informativo sólido para el desarrollo del diseño del sistema de evaluación de desempeño.

Con base en los hallazgos de la fase de diagnóstico, se inició el diseño del modelo del sistema de evaluación de desempeño integral. Esta fase abarcó la definición de los componentes que serían objeto de evaluación, la creación de indicadores específicos y medibles para cada uno, así como la planificación del proceso de recopilación de datos. Se elaboraron formularios destinados a recoger información pertinente.

1.3. Validación de la propuesta

Presente la validación de la propuesta a través del método de criterios de especialistas.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Modelo de evaluación de desempeño integral para el Consorcio STG. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide que brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por:	Johanna Maricela Bosquez Gurumendi
Título obtenido:	Maestría en Dirección de Talento Humano
C.I.:	1721779922
E-mail:	jbosquez@uisrael.edu.ec
Institución de Trabajo:	Universidad Tecnológica Israel
Cargo:	Docente
Años de experiencia en el área:	10 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: Modelo de evaluación de desempeño integral para el Consorcio STG

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad		X			
Conceptualización		X			
Actualidad		X			
Calidad Técnica		X			
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	3	5			

Observaciones:

La tesis desarrolla un modelo de evaluación de desempeño integral para el Consorcio STG, abordando aspectos cualitativos y cuantitativos, y alineándose con los objetivos estratégicos de la organización. La aceptación positiva por parte de los empleados indica que el modelo es percibido como justo y equitativo. No obstante, podría beneficiarse de un análisis más profundo sobre cómo se midió esa aceptación y su impacto en la percepción de equidad y rendimiento.

Recomendaciones:

El trabajo es sólido y propone recomendaciones valiosas, como la integración de tecnologías emergentes. Sin embargo, incluir estudios de caso que muestren la aplicación del modelo en diferentes áreas del consorcio permitiría una comparación más clara de su eficacia. Además, profundizar en los impactos psicosociales desde un enfoque cualitativo enriquecería la investigación. Un plan de seguimiento a largo plazo sería útil para evaluar la sostenibilidad del modelo y su adaptación a futuros cambios organizacionales.

Lugar, fecha de validación: Quito, 02 de septiembre 2024



Firmado electrónicamente por:
JOHANNA MARICELA
BOSQUEZ
GURUMENDI

**Firma del especialista
Johanna Bosquez G**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:

Modelo de evaluación de desempeño integral para el Consorcio STG. 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: Pamela Rivadeneira
Título obtenido: Técnica en Comercio y Administración, Especialidad Aplicaciones Informáticas
C.I.: 0924611312
E-mail: privadeneira@consorciostg.com.ec
Institución de Trabajo: CONSORCIO STG
Cargo: Jefe Administrativa
Años de experiencia en el área: 5 años



Universidad
Israel

ESPOG

Escuela de
Posgrados

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:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	x				
Aplicabilidad	x				
Conceptualización	x				
Actualidad	x				
Calidad Técnica	x				
Factibilidad	x				
Pertinencia	x				
TOTAL	35				

Observaciones:.....
.....
.....

Recomendaciones: Sugiero que las encuestas se integren al ERP, para evitar el ingreso de la información en un software, y hacerlo más facil de gestionar la información

Lugar, fecha de validación: Guayaquil, 02 de Septiembre del 2024

Firma del especialista
Pamela Rivadeneira

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: **Modelo de evaluación de desempeño integral para el Consorcio STG**. 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: Flor María Bravo Sarmiento
Título obtenido: CPA
C.I.: 0921225181
E-mail: florma83@hotmail.com
Institución de Trabajo: Ecuaminerales S.A.
Cargo: Jefe Administrativo y de Talento Humano
Años de experiencia en el área: 6 años



Universidad
Israel

ESPOG | Escuela de Posgrados

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:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	x				
Aplicabilidad	x				
Conceptualización		x			
Actualidad		x			
Calidad Técnica	x				
Factibilidad	x				
Pertinencia	x				
TOTAL	25	8			

Observaciones:.....

.....

.....

Recomendaciones:.....

.....

.....

Lugar, fecha de validación: Guayaquil, 2 de septiembre de 2024.



Firmado electrónicamente por:
FLOR MARIA BRAVO
SARMIENTO

Firma del especialista
Flor Bravo S.

1.4. 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 empleados.

Tabla 1.
Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Gestión estratégica del talento humano	Bouzas y Reyes (2019) Alles (2005)	Análisis Cuantitativo y Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> Fomentando una cultura de colaboración y compromiso. Empoderando a los equipos 	Un equipo más comprometido y alineado, para generar ideas creativas y alcanzar resultados sobresalientes.	Encuestas
¿Qué es una evaluación de desempeño 360?	Alles (2010)	Evaluación Continua	Análisis y optimización del desempeño	Feedback para el crecimiento profesional y personal	Formulario de Evaluación
Evaluación 360° como instrumento para	Alles (2010) Chiavenato(2011)	Múltiples fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> Definición de objetivos. Selección de evaluadores. 	La evaluación 360° permite comprender cómo los demás perciben a un	Herramientas de análisis de datos

las organizaciones			<ul style="list-style-type: none"> Feedback. 	individuo en diferentes roles y situaciones.	
Ventajas de la evaluación 360	Alles (2010) Chiavenato(2011)	visión multidimensional del desempeño de un individuo	Elaborar un cuestionario que incluya preguntas sobre competencias, comportamientos y resultados.	fomenta la comunicación abierta y honesta, lo que contribuye a mejorar las relaciones laborales.	Formulario de Evaluación
Descripción de puestos	Dessler (2011) Chiavenato(2011)	Análisis de puestos	observar al trabajador en su puesto de trabajo para identificar las tareas	proporciona una visión detallada de las funciones y requisitos de un puesto	Organigramas Profesiogramas
Selección de competencias y criterios de la evaluación	Alles M. (2015) De Arco et al. (2022)	Modelos de competencias	Creación de perfiles de puesto	Percepción justa de la evaluación	Matrices de competencias, descripciones de puestos detalladas

Componentes de la evaluación y ponderación	Alles M. (2010) Hernández (2018)	Facilidad de medición Impacto en el desempeño	Método de los pares comparativos, escala de importancia, análisis jerárquico.	Datos cuantitativos y cualitativos sobre el desempeño de los empleados.	Matrices de ponderación
Comunicación y Capacitación	Francia (2017) Coindreau (2024) Alles (2010)	Asegurar la comprensión de los objetivos, beneficios y funcionamiento del nuevo sistema	Identificar las necesidades de capacitación específicas de cada grupo	Destacar los beneficios individuales y organizacionales del nuevo sistema.	Talleres, seminarios, coaching
Presupuesto	Soto y Grisales (2017)	Identificar las actividades más críticas y asignarles los recursos necesarios.	Elaboración de listado de requerimientos	Provisión de recursos	Tablas de Excel

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

En el transcurso de esta investigación hemos analizado la implementación de un modelo de desempeño para Consorcio STG, a continuación, se describen las conclusiones:

- Se logró desarrollar un modelo de evaluación de desempeño laboral integral para el Consorcio STG que aborda tanto los aspectos cualitativos como cuantitativos del desempeño de los empleados. El modelo propuesto permite una evaluación más completa y justa, alineada con los objetivos estratégicos de la organización.
- A través de la revisión y contextualización de los fundamentos teóricos, se identificaron las mejores prácticas y herramientas actuales para la evaluación de desempeño, esto permitió fundamentar el diseño del modelo integral, asegurando que esté basado en teorías y metodologías probadas y adecuadas para el entorno organizacional del Consorcio STG.
- El modelo de evaluación de desempeño integral se reveló como una herramienta esencial para la gestión del talento humano en el Consorcio STG. La encuesta mostró una aceptación positiva por parte de los empleados, lo que indica que el modelo no solo es práctico, sino que también es percibido como justo y equitativo, esto refuerza la importancia del modelo como un mecanismo para mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral.
- El proceso de elaboración del modelo fue exitoso, proporcionando una guía clara y detallada para la implementación del mismo. Este modelo se convierte en un recurso valioso para el Consorcio STG, facilitando la estandarización y aplicación uniforme del proceso de evaluación a través de toda la organización.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar investigaciones adicionales que profundicen en las nuevas tendencias y enfoques emergentes en la evaluación del desempeño laboral, especialmente en lo que respecta a la integración de tecnologías como la inteligencia artificial y el análisis de big data. Estas investigaciones permitirán al Consorcio STG estar a la vanguardia y adaptar su modelo a los cambios tecnológicos y organizacionales futuros.
- Dado que el proyecto de titulación ha revelado la importancia de la percepción de equidad y justicia en la evaluación del desempeño, es recomendable realizar estudios que exploren más a fondo los impactos psicosociales del modelo en los empleados esto incluye analizar cómo el modelo afecta la motivación, el estrés laboral y la satisfacción en el trabajo, con el objetivo de ajustar el modelo para mitigar cualquier efecto negativo.
- Con la implementación inicial del modelo, podrían surgir nuevos problemas o áreas de mejora no contempladas en el diseño original. Se recomienda que futuros proyectos de investigación se enfoquen en diagnosticar estos problemas y proponer soluciones, aquí se podría incluir aspectos como la personalización del modelo para diferentes niveles jerárquicos o la integración de indicadores específicos por departamento.
- Es importante realizar investigaciones comparativas que evalúen la eficacia del modelo de evaluación de desempeño integral en distintos contextos y entornos laborales dentro del Consorcio STG, estas investigaciones ayudarán a determinar si el modelo es universalmente aplicable o si necesita ajustes específicos en función del tipo de trabajo, el ambiente laboral, o la cultura organizacional de cada área.
- Finalmente, se sugiere investigar el impacto del modelo en la cultura organizacional del Consorcio STG. Esto implica estudiar cómo la introducción de un sistema de evaluación integral influye en los valores, comportamientos y actitudes dentro de la organización, y si se generan cambios positivos en la colaboración, innovación y desempeño general de la empresa.

Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
https://elibro.net/es/ereader/uisrael/66638?fs_q=%C2%B7talento__humano%22
- Alles, M. (2015). *Diccionario de Competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2021). *Evaluaciones múltiples*. Buenos Aires: Granica.
https://elibro.net/es/ereader/uisrael/206262?as_all=360&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- Alles, M. A. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Granica.
- anticipacionycontrol. (30 de 05 de 2023). *anticipacionycontrol*.
<https://www.anticipacionycontrol.com/ventajas-evaluacion-por-competencias/>
- Bayas Campaña Ámbar Nicole. (2024). *Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible*. Repositorio Institucional:
<https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/4098>
- BRUTUS, S., & GORRITI, M. (2005). La Evaluación Multifuente Feedback 360°1. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(3), 235-252.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317624003>
- Camejo, A. (2008). EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS. (R. Interdisciplinar, Ed.) *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, , 98.
<https://revistaentelequia.wordpress.com/2008/10/04/el-modelo-de-gestion-por-competencias-y-la-evaluacion-del-desempeno-en-la-gerencia-de-los-recursos-humanos/>
- Casallas, D. F. (s.f.). APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° COMO HERRAMIENTA PARA ALCANZAR EL ÉXITO PROFESIONAL DEL RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS. *APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° COMO HERRAMIENTA PARA ALCANZAR EL ÉXITO PROFESIONAL DEL RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS*. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, Bogotá.
[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14298/CASALLASTORRE SDIEGO%20FERNANDO%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14298/CASALLASTORRE%20SDIEGO%20FERNANDO%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *El Capital Humano de las Organizaciones* (9na ed., págs. 202-226). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Retrieved 01 de 2024, from [https://posgrado.uisrael.edu.ec/pluginfile.php/30124/mod_resource/content/2/LIBRO %20ADMINISTRACION%20DE%20TALENTO%20HUMANO%20.pdf](https://posgrado.uisrael.edu.ec/pluginfile.php/30124/mod_resource/content/2/LIBRO%20ADMINISTRACION%20DE%20TALENTO%20HUMANO%20.pdf)
- Coindreau, R. (06 de 03 de 2024). *integratec*. <https://www.integratec.com/blog/evaluacion-360-grados-guia-completa.html>
- Córdova, G. P. (s.f.). "Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de queso mozzarella en el Distrito Metropolitano de Quito. "Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de queso

mozzarella en el Distrito Metropolitano de Quito.
<https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2257>, Quito.

Correa, F. D., & Gallardo, C. G. (26 de 03 de 2020). *Uso de la evaluación en 360 grados para medir competencias en residentes de programas de postítulo de especialidades médicas (tesis maestría)*. Repositorio Institucional:
<https://www.arsmedica.cl/index.php/MED/article/view/1562>

Cristiano, U. A. (11 de 2023). *academia.cl*. academia.cl: <https://www.academia.cl/wp-content/uploads/2023/12/MANUAL-Ev.Des-2023.pdf>

Dessler, G. (2011). *Administración de recursos humano* (QUINTA EDICIÓN ed.). Naucalpan de Juárez, México: PEARSON.

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos (14a ed.)*. Pearson.

Díaz, J. M. (1998). *Manual del director de recursos humanos*. (E. & Consultores, Ed.) Vedor.

Directivos, R. (22 de 04 de 2021). *EAE business School Madrid*. <https://retos-directivos.eae.es/evaluar-por-competencias-que-ventajas-tiene/>

(2020). *Diseño de un modelo integral de evaluación de desempeño del talento humano basada en las competencias organizacionales, para una Entidad Financiera de la ciudad de Quito. Diseño de un modelo integral de evaluación de desempeño del talento humano basada en las competencias organizacionales, para una Entidad Financiera de la ciudad de Quito*. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.
[https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7177/1/T3097-MDTH-Uria-Dise%
c3%b1o.pdf](https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7177/1/T3097-MDTH-Uria-Dise%c3%b1o.pdf)

Educacional, O. F. (2017). *Diccionario de Competencias Conductuales Oportunidad Fundación Educacional*. Oportunidad Fundación Educacional.
<https://doi.org/https://oportunidadenlinea.cl/wp-content/uploads/2021/07/Diccionario-de-Competencias-CONSOLIDADO.pdf>

Francia, A. O. (2017). *El Impacto de la capacitación*. México: Editorial digital UNID.
https://elibro.net/es/ereader/uisrael/41152?fs_q=capacitaci%C3%B3n&prev=fs

Hernández, J. O. (2018). *Administración y evaluación del desempeño del personal*. Dos Consultores, S.A. de C.V. https://www.researchgate.net/profile/Othon-Juarez-Hernandez/publication/330275627_ADMINISTRACION_Y_EVALUACION_DEL_DESEMPEÑO_DEL_PERSONAL/links/5c36aacb92851c22a368c37d/ADMINISTRACION-Y-EVALUACION-DEL-DESEMPEÑO-DEL-PERSONAL.pdf

Javier Gil Flores. (2007). *La EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES*. Universidad de Sevilla.

Lilian Karina De Arco Paternina, P. V. (2022). *HABILIDADES BLANDAS PARA EL PROFESIONAL DEL SIGLO XXI (SOFT SKILLS)*. Corporación Universitaria Minuto De Dios – Uniminuto.
<https://doi.org/https://doi.org/10.26620/uniminuto/978-958-763-586-7>

López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social cuantitativa*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsocua_cap2-4a2017.pdf

- Lorenzo, A. A. (30 de 10 de 2023). *repositorio.unitec.edu*.
<https://repositorio.unitec.edu/handle/123456789/12837>
- Manjares, A., Castell, R., & Luna, C. (2013). Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias. *INGENIARE Universidad Libre-Barranquilla, Año 8, No. 15,(15)*, 11-29.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5980476.pdf>
- Mendoza Chanatasig, N. G. (2023). Diseño de un Manual de Funciones por Competencias para la empresa CGI Finacial LLC. *Diseño de un Manual de Funciones por Competencias para la empresa CGI Finacial LLC*. <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/4104>, Quito. <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/4104>
- Morán, I. P. (03 de 2023). *La evaluación de desempeño como medio para determinar las brechas de conocimiento para la capacitación del personal de astilleros navales ecuatorianos - ASTINAVE EP*. Repositorio Institucional:
<https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/3517>
- Navarro, S. (2016). *Cómo realizar una evaluación de desempeño*. snrconsultores.
https://elibro.net/es/ereader/uisrael/68537?fs_q=evaluaci%C3%B3n_de_desempe%C3%B1o&prev=fs
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & M.Wright, P. (2017). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Education.
- Rodas, M. (s.f.). “Desarrollo de la evaluación de desempeño por competencia en la PANIFICADORA EL REVENTADITO ubicada en la ciudad de Quito”. *“Desarrollo de la evaluación de desempeño por competencia en la PANIFICADORA EL REVENTADITO ubicada en la ciudad de Quito”*. Universidad Israel, Quito.
- Ruiz, P. P. (12 de 07 de 2024). *pedropadillarui*. *pedropadillarui*:
<https://pedropadillarui.es/evaluacion-del-desempeno-360/>
- Salvador, S. A. (s.f.). Diseño de un modelo integral de evaluación de desempeño del talento humano basada en las competencias organizacionales, para una Entidad Financiera de la ciudad de Quito. *Diseño de un modelo integral de evaluación de desempeño del talento humano basada en las competencias organizacionales, para una Entidad Financiera de la ciudad de Quito*.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7177/1/T3097-MDTH-Uria-Dise%C3%B1o.pdf>, Quito.
- SESAMEHR. (agosto de 2023). *sesamehr*. <https://www.sesamehr.co/blog/productividad/en-que-consiste-una-evaluacion-de-desempeno-por-competencias/>
- Soto, C. A., & Grisales, J. A. (2017). *Presupuestos*. Ediciones de la U.
https://elibro.net/es/ereader/uisrael/70310?fs_q=presupuesto&prev=fs
- Suquinagua, A. P. (s.f.). Propuesta para un modelo de evaluación del desempeño de 360 grados para representaciones Pedro Araneda Ferrer e Hijos CIA LTDA de la ciudad de Cuenca en el año 2022. *Propuesta para un modelo de evaluación del desempeño de 360 grados para representaciones Pedro Araneda Ferrer e Hijos CIA LTDA de la ciudad de Cuenca en el año 2022*. Universidad Politécnica Salesiana de Cuenca , Cuenca.
- Tatiana, S. D. (2021). *repositorio.ufps.edu.co*. <https://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/7090>


Ubillus, P. J. (2022). *MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL AREA DE PROMOCIÓN Y MARKETING DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN 2019*. Repositorio Institucional: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9265/Ubillus%20Agurt%20Jimmy%20Percy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXO 1


FORMATO DE ENCUESTA

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdGQjjokbIFICVFq6rbMLggyZpLCGlb0eE1td75GWnkVSBSww/viewform?usp=sf_link

ANEXO 2

		ÁREA DE TALENTO HUMANO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		CÓDIGO: STG-FM-RRHH-005 VERSIÓN: 001 FECHA: 18/08/2024	
DATOS DEL EVALUADO					
Nombres y Apellidos del Evaluado:				Fecha:	
Área:				Cargo:	
DATOS DEL EVALUADOR					
Nombres y Apellidos del Evaluador:					
Coevaluación- Pares		Subalterno		Jefe inmediato	
INDICACIONES:					
Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas: 4: Siempre 3: Frecuentemente 2: Algunas Veces 1: Nunca					
I. EFICIENCIA OPERATIVA					Calificación
1. Demuestra un buen dominio de las herramientas y tecnologías necesarias para su trabajo					4
2. ¿Ha alcanzado los objetivos establecidos para este periodo?					4
3. ¿Cómo evalúa su capacidad para completar tareas dentro de los plazos establecidos?					4
4. ¿Cómo calificaría la calidad de su trabajo en comparación con los estándares de la organización?					4
II. REGLAMENTO INTERNO					Calificación
1. ¿Cumple consistentemente con las normas y políticas establecidas en el reglamento interno?					4
2. ¿Llega a tiempo y cumple con su horario de trabajo según lo estipulado en el reglamento?					4
3. ¿Mantiene una conducta profesional y respetuosa hacia sus compañeros y supervisores?					4
4. ¿Participa en las capacitaciones y actividades que refuerzan el cumplimiento del reglamento interno?					4
III. HABILIDADES BLANDAS					Calificación
1. ¿Demuestra el empleado habilidades de liderazgo al motivar y guiar a otros?					4
2. ¿Es capaz de delegar tareas de manera efectiva y apoyar a sus compañeros en su desarrollo?					4
3. ¿Actúa con integridad y ética en su trabajo diario?					4
4. ¿Toma decisiones de manera oportuna y efectiva?					4
IV. ENTORNO LABORAL					Calificación
1. ¿Tiene la capacidad para comprender y responder a las emociones de los demás?					4
2. ¿Está abierto a recibir comentarios positivos como negativos?					4
3. ¿Se comunica clara y efectivamente conmigo y con otros colegas?					4
4. Controla sus emociones incluso en situaciones estresantes					4
V. RESULTADOS					
ASPECTOS EVALUADOS		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL	% CUMPLIMIENTO
I. EFICIENCIA OPERATIVA		40,00%	16	40,0	100%
II. REGLAMENTO INTERNO		22,50%	16	22,5	100%
III. HABILIDADES BLANDAS		15,50%	16	15,5	100%
IV. ENTORNO LABORAL		22,00%	16	22,0	100%
RESULTADO OBTENIDO				100	100%
VI. COMENTARIOS					
VII. DESARROLLO					

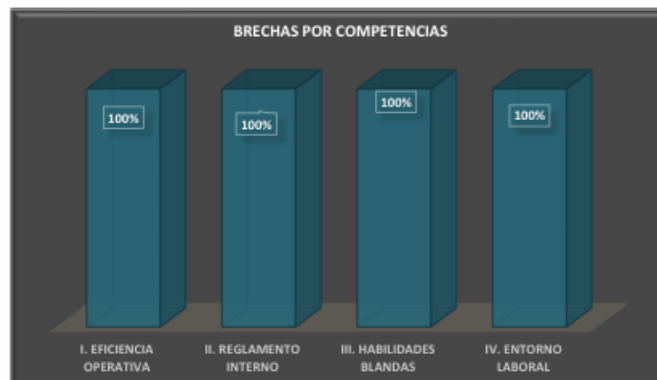
1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO ACTUAL	
OPORTUNIDADES DE MEJORA	ACTIVIDADES ORIENTADAS
2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PARA ALCANZAR NUEVOS PUESTOS	
OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	ACTIVIDADES ORIENTADAS
Nombre y Firma del Evaluador	Nombre y Firma del Evaluado

	ÁREA DE TALENTO HUMANO INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	CÓDIGO: STG-FM-RRHH-005-A
		VERSIÓN: 001
		FECHA: 18/08/2024

EVALUADO:	0
EVALUADOR	0

VIII. BRECHAS DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
I. EFICIENCIA OPERATIVA	100%
II. REGLAMENTO INTERNO	100%
III. HABILIDADES BLANDAS	100%
IV. ENTORNO LABORAL	100%



Talento Humano	Firma del Evaluado