



**Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano**

**Título de la propuesta: Modelo de evaluación del desempeño para  
colaboradores en Escuela de conducción I.T.Q**

Trabajo de titulación presentado como requisito previo para optar por el  
título de **Tecnólogo/a Superior en Gestión de Talento Humano**

**Autora: Calvopiña Limaico, Lady Diana**

**Tutora: Mgtr. Espinosa Andrade, Mónica**

DMQ - marzo - 2023

## **CERTIFICADO DEL TUTOR**

En el “Tecnológico Universitario Pichincha”, es presentado por la ciudadana LADY DIANA CALVOPIÑA LIMAICO optar por el título de Tecnóloga en Gestión del Talento Humano, CERTIFICO que dicho proyecto ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Atentamente,

Mgr. Mónica Espinosa Andrade  
Cl.: 170734781-9  
Correo: [mpespinosa@tecnolgoicopichincha.edu.ec](mailto:mpespinosa@tecnolgoicopichincha.edu.ec)  
Teléfono móvil: 0999795304

## DECLARACIÓN DE IDONEIDAD

Yo, LADY DIANA CALVOPÍÑA LIMAICO, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún Proyecto de Grado aquí o en otra institución o calificación profesional y son absolutamente originales, auténticos y personales; y que, además, he referido las fuentes bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, para el aprovechamiento de futuras generaciones.

Lady Diana Calvopiña Limaico  
C.I. 171603763-3  
Correo: llady.diana@hotmail.com  
Teléfono móvil: 0984018215

## DEDICATORIA

El desarrollo del presente trabajo está dedicado a todas mis compañeras de trabajo porque de una u otra manera forjan su futuro, con horas y horas de esfuerzo y sacrificio, dejando de lado a su familia con el único objetivo de cumplir anhelos y cubrir necesidades básicas que el día a día lo amerita. Esto también, no podría ser posible sin el apoyo de mis padres Luis Calvopiña y Clara Limaico, personas que siempre creyeron en mis conocimientos y capacidades, dándome aliento cada día para ser una gran profesional, gracias por enseñarme a ser una persona responsable, respetuosa, honesta, solidaria valores que hacen de mí una mejor persona.

Como no ser loable con lo más importante que tengo en mi vida, mi hijo Itan Limaico por quien lucho cada día y por demostrarle un ejemplo de superación, sin importar la edad y los años que tengan que pasar, cuantas veces me brindo su apoyo siendo pequeño y muchas de la veces sin entender el por qué no estaba a su lado cuando el me necesitaba, noches de desvelo junto a mí, días sin compartir con él, momentos difíciles y de dolor pero con la plena convicción de que en algún momento todo esto acabaría.

A mi compañero de vida, Andrés Limaico brindándome muchas veces ese aliento que quizás alguna vez me faltaba, con días buenos y malos, pero siempre estuvo ahí.

Gracias Familia por estar conmigo siempre en las buenas y en malas.

**Lady Calvopiña**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primordialmente a Dios, porque ha devuelto en mí la gana de seguir viviendo y sirviendo para quienes más lo necesitan, después de haber travesado momentos tan difíciles a nivel mundial como lo fue en la pandemia, por devolverme la salud, la capacidad y la fuerza que necesitaba para concluir con mi carrera, los temores, los miedos, la incertidumbre se apoderaron de mí, pero aquí estoy con la plena seguridad de que todo valió la pena para cumplir un objetivo más en mi vida.

Un dios le pague al Tecnológico Universitario Pichincha, por haberme permitido aprender y a la misma vez conocer a muchas personas con diferentes formas de pensar, actuar y a cada uno de los docentes muchas gracias por compartir con nosotros sus conocimientos, gracias por brindarnos la confianza para poder seguir adelante y no desmayar en medio camino y poder llegar a la meta.

A mi tutora, Mónica Espinosa, mi respeto y profundo agradecimiento por su perseverancia en esta etapa final de mi carrera, brindándome lo mejor de sí para que nuestro conocimiento sea plasmado de forma activa y ponerlo en práctica en nuestra vida profesional.

**Lady Calvopiña**

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de estudio fue diseñar un modelo para la evaluación del desempeño, dirigido al personal administrativo que labora de manera directa para la escuela de conducción I.T.Q, dando a conocer los aspectos más importantes de la evaluación, ya que por medio del mismo se pudo dar a conocer los resultados y la solución del problema.

Para la investigación se utilizaron dos modalidades de estudio; de campo y descriptiva, con la herramienta denominada encuesta se aplicó un cuestionario de diez preguntas de opción múltiple y con la herramienta FODA empresarial, que se expuso por medio de la matriz de cruces tomando como referencia las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

Los factores más relevantes que se consideró en el formulario para la evaluación del desempeño dirigido a los colaboradores mencionamos la calidad de trabajo, conocimiento del cargo, cooperación, relaciones humanas e iniciativa, así también se describió los factores para la evaluación del desempeño dirigido al jefe inmediato como; razonamiento, expresión, creatividad, toma de decisiones y logro de resultados, factores por medio de los cuales se obtendrá una valorización cuantitativa.

Cabe mencionar que se trabajó con una evaluación del desempeño por 180° grados, por ser un método tradicional que se ajusta al tipo de empresa y al cargo de los colaboradores, se determinó por una evaluación de escalas graficas discontinuas, método eficaz y sencillo para medir el desempeño laboral, ya que de cierta manera nos permite facilitar el proceso y tener un punto de vista más cercano a la realidad.

Para obtener resultados objetivos y confiables de la evaluación del desempeño, es preciso realizarlo cada seis meses, tiempo en el que se puede evidenciar el avance o retroceso de capacidades por parte de cada uno de los colaboradores, quienes forman el capital humano.

## ABSTRACT

The objective of the study was to design a model for performance evaluation, aimed at administrative personnel who work directly for the I.T.Q driving school, making known the most important aspects of the evaluation, since through it it was possible to give to know the results and the solution of the problem.

For the investigation, two study modalities were used; field and descriptive, with the tool called survey, a questionnaire of ten multiple choice questions was applied and with the business SWOT tool, which was exposed through the matrix of crosses taking as reference the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company. company.

The most relevant factors that were considered in the form for the evaluation of the performance directed to the collaborators we mentioned the quality of work, knowledge of the position, cooperation, human relations and initiative, as well as the factors for the evaluation of the performance directed to the boss. immediate as; reasoning, expression, creativity, decision-making and achievement of results, factors through which a quantitative valuation will be obtained.

It is worth mentioning that we worked with a performance evaluation by 180° degrees, since it is a traditional method that adjusts to the type of company and the position of the collaborators, it was determined by an evaluation of discontinuous graphic scales, an effective and simple method to measure the work performance, since in a certain way it allows us to facilitate the process and have a point of view closer to reality.

In order to obtain objective and reliable results from the performance evaluation, it is necessary to carry it out every six months, during which time the advance or regression of capacities by each of the collaborators, who form the human capital, can be evidenced.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO DEL TUTOR .....	ii
DECLARACIÓN DE IDONEIDAD .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN EJECUTIVO .....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	14
Tema .....	14
Planteamiento del problema.....	14
Características del problema.....	14
Causas del problema.....	14
Pronóstico del problema .....	14
Formulación del problema .....	14
Análisis crítico del problema .....	15
Líneas y sublíneas de investigación.....	15
Objetivos.....	16
Objetivo general .....	16
Objetivos específicos.....	16
Idea a defender.....	16
Justificación .....	16
Ejes del Proyecto integrador .....	17
<i>Palabras clave</i> .....	18
CAPÍTULO I .....	19
1. Marco Teórico.....	19
1.1. Administración .....	19
1.1.1 <i>¿Qué es la administración de R.H.?</i> .....	19
1.1.2 <i>Objetivos de la administración de R.H.</i> .....	20

1.1.3	<i>Los seis procesos de la administración de R.H.</i>	21
1.2	Evaluación del Desempeño	22
1.2.1	<i>¿Qué es la evaluación del desempeño?</i>	22
1.2.2	<i>¿Por qué se evalúa el desempeño?</i>	22
1.2.3	<i>Tipos de evaluación de desempeño</i>	23
1.2.4	<i>Métodos de evaluación de desempeño</i>	23
1.3	Modelo	24
1.3.1	<i>Importancia de los modelos de evaluación del desempeño</i>	24
1.4	Talento Humano	25
1.4.1	<i>¿Qué es la gestión de Talento Humano?</i>	25
1.4.2	<i>¿Qué función cumple?</i>	26
1.5	Conocimiento	26
1.5.1	<i>¿Qué es el conocimiento?</i>	26
1.5.2	<i>Características y propiedades del conocimiento</i>	27
1.5.3	<i>¿Cómo se adquiere el conocimiento?</i>	27
1.5.4	<i>Elementos para adquirir el conocimiento</i>	27
1.5.5	<i>Tipos de conocimiento</i>	28
1.5.6	<i>Dimensiones del conocimiento</i>	28
1.5.7	<i>Gestión del conocimiento</i>	28
1.6	Marco Conceptual	30
1.7	Marco Legal	33
1.8	Marco Institucional	35
1.8.1	<i>Historia</i>	35
1.8.2	<i>Misión</i>	35
1.8.3	<i>Visión</i>	35
1.8.4	<i>Logotipo</i>	36
1.8.5	<i>Slogan</i>	36

1.8.6 Principios.....	36
1.8.7 Valores.....	36
1.9 Marco Tempero Espacial.....	37
1.9.1 Tiempo .....	37
1.9.2 Macro Localización .....	37
1.9.3 Micro Localización.....	38
CAPÍTULO II.....	44
2.1 Marco Metodológico .....	44
2.1.1 Enfoque de la Investigación .....	44
2.1.2 Modalidad de la Investigación .....	44
2.1.3 Niveles de Investigación .....	44
2.1.4 Diseño de la investigación.....	44
2.1.5 Tipo de estudio de investigación .....	45
2.1.6 Método de la Investigación.....	45
2.1.7 Población y muestra .....	45
2.1.8 Instrumentos de investigación .....	45
2.2 Diagnóstico situacional .....	48
2.2.1 Análisis de la Encuesta.....	48
2.2.2 Tabulación y resultados del cuestionario.....	49
2.3 FODA Empresarial.....	59
2.3.1 Cuadro de priorización de fortalezas .....	60
2.3.2 Cuadro de priorización de debilidades .....	61
2.3.3 Cuadro de priorización de amenazas .....	62
2.3.4 Cuadro de priorización de oportunidades.....	63
2.3.5 Matriz de cruce para plantear estrategias .....	64
2.4 Análisis final de resultados.....	65
CAPÍTULO III.....	66

3.1 Desarrollo de la Propuesta .....	66
3.2 Plan de Evaluación del Desempeño .....	66
3.2.1 <i>Objetivos</i> .....	67
3.2.2 Metodología.....	67
3.2.3 Instrumento .....	68
3.2.4 Responsables de la evaluación .....	71
3.3 Cronograma de Ejecución.....	72
3.3.1 <i>Fases del cronograma de Ejecución</i> .....	73
Conclusiones .....	76
Recomendaciones .....	77
Bibliografía .....	78
Anexos .....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Análisis crítico del problema</i> .....	15
Figura 2 <i>Gestión del conocimiento</i> .....	29
Figura 3 <i>Localización de la institución</i> .....	37
Figura 4 <i>Dirección de la institución</i> .....	38
Figura 5 <i>Área del establecimiento</i> .....	38
Figura 6 <i>Transporte pesado</i> .....	42
Figura 7 <i>Ficha de encuesta</i> .....	47
Figura 8 <i>Satisfacción laboral</i> .....	49
Figura 9 <i>Beneficio laboral</i> .....	50
Figura 10 <i>Ascenso laboral</i> .....	51
Figura 11 <i>Capacitaciones</i> .....	52
Figura 12 <i>Relaciones interpersonales con el jefe</i> .....	53
Figura 13 <i>Bienestar laboral</i> .....	54
Figura 14 <i>Comunicación efectiva</i> .....	55
Figura 15 <i>Instructivo de puesto de trabajo</i> .....	56
Figura 16 <i>Conocimiento laboral</i> .....	57
Figura 17 <i>Ambiente laboral óptimo</i> .....	58
Figura 18 <i>Cuadro de FODA empresarial</i> .....	59
Figura 19 <i>Cuadro de priorización de fortalezas</i> .....	60
Figura 20 <i>Cuadro de priorización de debilidades</i> .....	61
Figura 21 <i>Cuadro de priorización de amenazas</i> .....	62
Figura 22 <i>Cuadro de priorización de oportunidades</i> .....	63
Figura 23 <i>Elaboración de estrategias</i> .....	64
Figura 24 <i>Actores e interretación con los evaluados</i> .....	71

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Líneas y sublíneas de investigación</i> .....	15
Tabla 2. <i>Ejes del proyecto integrador</i> .....	17
Tabla 3. <i>Malla curricular</i> .....	40
Tabla 4. <i>Malla curricular</i> .....	41
Tabla 5. <i>Horario</i> .....	41
Tabla 6. <i>¿Está conforme con el uesto de trabajo?</i> .....	49
Tabla 7. <i>¿Ha obtenido beneficios de su trabajo?</i> .....	50
Tabla 8. <i>¿Qué opinión tiene sobre el ascenso de uesto en su trabajo?</i> .....	51
Tabla 9. <i>¿Qué tan importante es para usted recibir caacitaciones?</i> .....	52
Tabla 10. <i>¿Cómo es la relación con sus jefes?</i> .....	53
Tabla 11. <i>¿Considera que su jefe se reocua por su bienestar laboral?</i> .....	54
Tabla 12. <i>¿Cómo mejoraría la comunicación con sus jefes?</i> .....	55
Tabla 13. <i>¿Ha recibido algún instructivo referente a su uesto de trabajo?</i> .....	56
Tabla 14. <i>¿Considera que las caacitaciones fortalecen el conocimiento laboral?</i> .....	57
Tabla 15. <i>¿Ha optado or buscar otro trabajo?</i> .....	58
Tabla 16. <i>Análisis final de resultados</i> .....	65
Tabla 17. <i>Cronograma de ejecución proceso de evaluación</i> .....	72

## INTRODUCCIÓN

### **Tema**

Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño para colaboradores en Escuela de conducción I.T.Q

### **Planteamiento del problema**

#### **Características del problema**

- Los colaboradores pierden su tiempo en otras actividades, que no están acorde a su labor diaria.
- El colaborador no tiene suficiente interés en desarrollar nuevas competencias.
- Los colaboradores sienten que no pueden competir con otras áreas y puestos de trabajo por falta de conocimientos.

#### **Causas del problema**

- Creo que se da por la falta de comunicación entre directivos y colaboradores.
- Considero que existe desinterés por parte de los colaboradores.
- Pienso que es por la falta de capacitaciones y conocimientos adquiridos en el tema laboral.

#### **Pronóstico del problema**

Aumentará la inconformidad de los colaboradores para seguir cumpliendo con satisfacción sus actividades laborales.

Habrá renuncias y cambio de personal para reemplazar cargos de forma constante.

Las actividades diarias aumentarán de manera radical para los demás colaboradores.

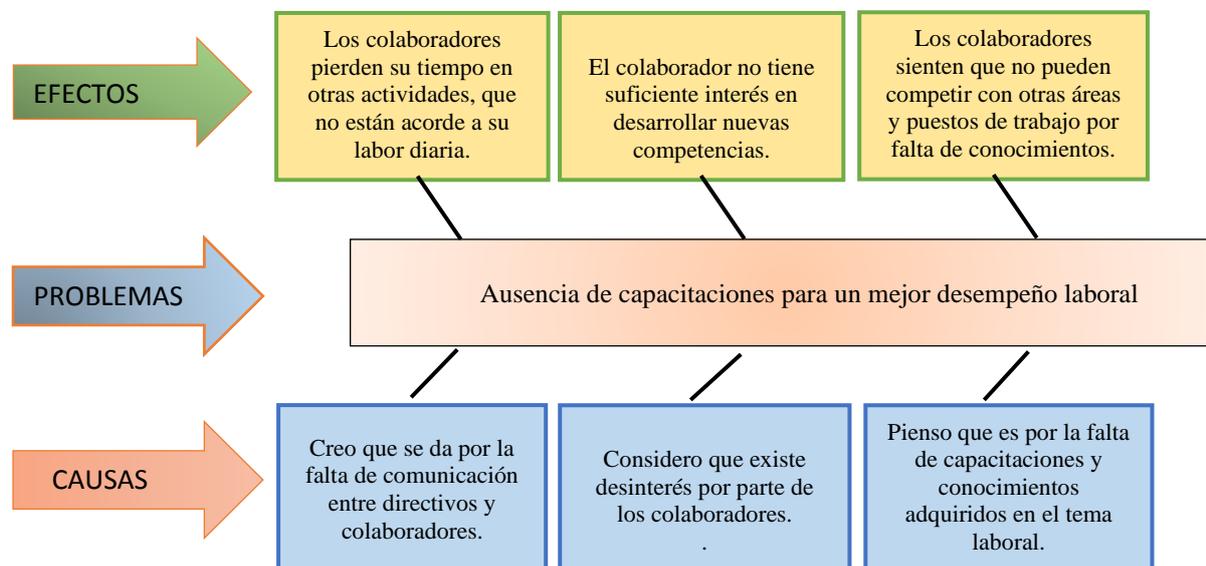
### **Formulación del problema**

El problema se suscita, por la falta de capacitaciones, actualización de conocimientos, el compromiso y la comunicación, principales causas que se han venido dando en el rendimiento de los colaboradores, por lo que existe la necesidad de aplicar y medir el desempeño laboral de cada uno, de forma imparcial que favorezca al desarrollo de acciones y mejora continua de la empresa en general.

## Análisis crítico del problema

**Figura 1**

*Análisis crítico del problema*



*Nota:* Se puede observar que el problema es la ausencia de capacitaciones para un mejor desempeño laboral. *Fuente:* Calvopiña, L. diciembre 2022.

## Líneas y sublíneas de investigación

**Tabla 1.**

*Líneas y sublíneas de investigación*

Línea de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.</li> </ul>
Sublíneas de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de modalidades contractuales, con énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y personas LGBTI+.</li> <li>Establecer normativas con el objetivo de restablecer conocimientos en cada uno de los colaboradores, dándoles la oportunidad de mejorar y crecer en el ámbito profesional, personal y familiar.</li> </ul>

*Nota:* Tomado del Plan de Desarrollo Creando Oportunidades *Fuente:* Calvopiña, L. diciembre 2022.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer un modelo de evaluación para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores en Escuela de conducción I.T.Q.

### **Objetivos específicos**

- Sintetizar de forma clara, precisa y concisa, toda la información bibliográfica que se extraiga como referencia para cumplir con el objetivo general.
- Analizar la problemática que existe en la empresa de forma interna.
- Definir mecanismos de fácil manejo para la evaluación del desempeño.

### **Idea a defender**

Se recomienda realizar una evaluación del desempeño para conocer, reforzar y retroalimentar las capacidades de los colaboradores, mediante capacitaciones, las mismas que serán desarrolladas e impartidas por cada uno de los colaboradores acorde a sus conocimientos y destrezas.

### **Justificación**

Se procede hacer la siguiente investigación, por la carencia de capacitaciones y conocimientos, que sean impartidos de forma directa a los colaboradores, para un mejor desempeño laboral.

Por la falta de preocupación por parte de los directivos, hacia sus colaboradores, en cuanto a sus conocimientos y preparación personal, para que de cierta manera se lleven a cabo las capacitaciones, con el objetivo de que los colaboradores sean más competentes, tanto en el ámbito laboral como en lo personal.

Proporcionar de un instrumento, en el que se describa el proceso de evaluación del desempeño y poner en marcha el desarrollo para fomentar en los colaboradores confianza e interés laboral.

De forma integral y directa al potencial humano que colabora día a día, con perseverancia y sacrificio, mejorando cada día el progreso de la organización y por ende a sus familiares para satisfacer sus necesidades.

En las instalaciones de la escuela de conducción del I.T.Q, en un espacio adecuado y con el recurso económico que se genera en cada promoción, por cada uno de los alumnos matriculados.

## Ejes del Proyecto integrador

**Tabla 2.**

### *Ejes del proyecto integrador*

<b>Eje de formación</b>	<b>Materias integradoras</b>	<b>Resultados de aprendizaje</b>
Integración de saberes, contexto y cultura	<b>Gestión Integral del Talento Humano</b>	Comprende el proceso y los roles de gestión de recursos humanos en el ámbito estratégico y operativo en las organizaciones, considerando su contribución a los resultados de la empresa Reconoce los procesos de la administración de recursos humanos, con enfoque sistémico.
	<b>Metodología de la Investigación</b>	Aplica el conocimiento científico como aspecto relevante de su actividad tecnológica para entender la realidad circundante, seleccionando las estrategias, métodos y técnicas de investigación acordes al tema de interés. Pone en práctica todo el aprendizaje adquirido.
	<b>Competencias laborales</b>	Identifica y aplica principios, técnicas y métodos de la gestión por competencias en recursos humanos. A semeja los conocimientos empresariales como competencias laborales.
	<b>Cultura y Comportamiento Organizacional</b>	Reconoce y maneja las conceptualizaciones fundamentales de bienestar y compensaciones en el trabajo. Satisface necesidades de integración y aprendizaje de forma periódica.
	<b>Compensaciones Laborales</b>	Aplica técnicas para, analizar, describir y elaborar estructuras salariales y un sistema de compensación, orientado a crear un ambiente favorable para la actividad laboral. Aplica capacitaciones de formación estratégica empresarial.

*Nota:* Tomado de documento CES. *Fuente:* Calvopiña, L. diciembre 2022.

***Palabras clave***

- ✓ Evaluación
- ✓ Desempeño
- ✓ Modelo
- ✓ Talento Humano
- ✓ Conocimiento

## CAPÍTULO I

### 1. Marco Teórico

La evaluación del desempeño tiene como objetivo primordial dentro de las organizaciones, permitirles ser más competitivas, idóneas para dar un mejor servicio de calidad a través de un talento humano altamente capacitado y competitivo.

Según Pérez (2009, pág. 2) Mediante la evaluación del desempeño laboral, la organización, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Es decir, que mediante la evaluación del desempeño se visualiza y se evalúa las actitudes, comportamientos, destrezas a desarrollar con el fin de cumplir objetivos.

Para llevar a cabo la investigación y poder dar una solución óptima, tanto para los colaboradores como para los directivos, es importante que se involucren en el objetivo y poder entender el termino básico de evaluación de desempeño, que consiste en divisar problemas que pueden ser controlados de manera adecuada y aprovechar las fortalezas que tiene cada colaborador.

Se menciona también que la estructura de una evaluación del desempeño depende de la necesidad que requiera la empresa para su organización y dependiendo de la actividad que ejecuten. Por lo tanto, el desarrollo que tenga cada empresa en su evaluación del desempeño es un contexto propio.

Es valioso que, dentro de la evaluación del desempeño, se establezca ciertos parámetros dirigidos a los colaboradores, quienes influyen en la productividad del negocio y a la misma vez la empresa influye en el estado emocional del colaborador, factores que componen para su bien estar laboral, personal y familiar.

"Cuando no eres el líder de la manada, el paisaje permanece siempre igual"  
(Blanchard & Bowles, 2004, pág. 17).

#### 1.1. Administración

##### *1.1.1 ¿Qué es la administración de R.H.?*

La administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la

estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes (Chiavenato, 2009, pág. 45).

### ***1.1.2 Objetivos de la administración de R.H.***

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. La ARH es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales (Chiavenato, 2009, pág. 49).

1. *Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.* La función de la ARH es un componente fundamental de la organización de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia. El salto a la eficacia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados (Chiavenato, 2009, pág. 49).
2. *Proporcionar competitividad a la organización.* Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo (Chiavenato, 2009, pág. 49).
3. *Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.* Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas), se refiere a este objetivo de la ARH (Chiavenato, 2009, pág. 50).
4. *Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.* Antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices (Chiavenato, 2009, pág. 51).
5. *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.* La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones (Chiavenato, 2009, pág. 51).
6. *Administrar e impulsar el cambio.* Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones (Chiavenato, 2009, pág. 51).

7. *Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.* Toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados (Chiavenato, 2009, pág. 51).
8. *Construir la mejor empresa y el mejor equipo.* Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración (Chiavenato, 2009, pág. 51).

### ***1.1.3 Los seis procesos de la administración de R.H.***

La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

1. *Procesos para integrar personas.* Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal (Chiavenato, 2009).
2. *Procesos para organizar a las personas.* Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2009).
3. *Procesos para recompensar a las personas.* Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales (Chiavenato, 2009).
4. *Procesos para desarrollar a las personas.* Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad (Chiavenato, 2009).
5. *Procesos para retener a las personas.* Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales (Chiavenato, 2009).

6. *Procesos para auditar a las personas.* Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa (Chiavenato, 2009).

## 1.2 Evaluación del Desempeño

### 1.2.1 ¿Qué es la evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (Chiavenato, 2009, pág. 283).

### 1.2.2 ¿Por qué se evalúa el desempeño?

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades (Chiavenato, 2009, pág. 284).

Las principales razones de interés son:

- ✓ **Recompensas:** Permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos (Chiavenato, 2009, pág. 284).
- ✓ **Realimentación:** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias (Chiavenato, 2009, pág. 284).
- ✓ **Desarrollo:** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal) (Chiavenato, 2009, pág. 285).
- ✓ **Relaciones:** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño (Chiavenato, 2009, pág. 285).

- ✓ **Percepción:** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su alrededor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social (Chiavenato, 2009, pág. 285).
- ✓ **Potencial de desarrollo:** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras (Chiavenato, 2009, pág. 285).
- ✓ **Asesoría:** La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores (Chiavenato, 2009, pág. 285).

### ***1.2.3 Tipos de evaluación de desempeño***

Según se preste más atención a los resultados (el “qué”, connotación más en línea con el término “rendimiento”) o a los comportamientos personales (el “cómo”, connotación más en línea con el término “actuación”), podemos distinguir tres tipos de ED: (Corral, 2007).

1. Evaluación de resultados (podrían etiquetarse como sistemas de evaluación de rendimiento) (Corral, 2007).
2. Evaluación de factores de comportamiento (sistemas de valoración de la actuación) (Corral, 2007, pág. 14).
3. Sistemas mixtos (sistemas de evaluación de desempeño) (Corral, 2007, pág. 14).

### ***1.2.4 Métodos de evaluación de desempeño***

Las empresas eligen distintos métodos según se adaptan a su cultura organizativa. Por otro lado, pueden incluso utilizarse distintos métodos dentro de la misma empresa según se adapten a distintos niveles jerárquicos o colectivos de personas (Corral, 2007, pág. 16).

- ✓ Método de escalas gráficas (Corral, 2007).
- ✓ Método de elección forzada (Corral, 2007).
- ✓ Método de las frases descriptivas (Corral, 2007).
- ✓ Método de investigación de campo (Corral, 2007).
- ✓ Método de incidentes críticos (Corral, 2007).
- ✓ Método de comparación por pares (Corral, 2007).
- ✓ Método de superposición de perfiles (Corral, 2007).

- ✓ Método de autoevaluación (Corral, 2007).
- ✓ Método de evaluación por resultados (Corral, 2007).
- ✓ Método de 180, 360 grados (Corral, 2007).

### **1.3 Modelo**

Un modelo es la representación concisa de una situación; por eso representa un medio de comunicación más eficiente y efectivo. Se puede definir modelo como: La representación de una idea que sea utilizada como una guía de acción para organizar, explicar, entender o mejorar un sistema (Álvarez, et al., 2018).

#### ***1.3.1 Importancia de los modelos de evaluación del desempeño***

La evaluación del desempeño laboral constituye un aspecto básico para la gestión óptima de las organizaciones y del ser humano, tomando en cuenta las necesidades del individuo orientadas a los objetivos de la organización, a través de acciones correctivas que alienten un desempeño satisfactorio (Álvarez, et al., 2018).

Hay características distintivas de cada modelo, sin embargo, todas conducen a la importancia de gestionar el proceso como elemento integrador para una buena GTH en las organizaciones, estos elementos tributan a: (Álvarez, et al., 2018).

1. Objetivos de referencias, medidas comparativas y efectos resultantes (Álvarez, et al., 2018).
2. Destaca la importancia de aplicar la metodología cualitativa para el estudio del objeto a evaluar en su entorno natural (Álvarez, et al., 2018).
3. Favorece el desarrollo social, individual y colectivo (Álvarez, et al., 2018).
4. Mejorar el desempeño de los empleados (Álvarez, et al., 2018).
5. Mide sus resultados mediante las cuatro “c” (compromiso, competencia, congruencia, y costos eficaces) (Álvarez, et al., 2018).
6. Impulsa la responsabilidad social de la organización mediante el desarrollo de alianzas con las partes, interesadas incrementando la creatividad y motivación de las personas de la organización (Álvarez, et al., 2018).

7. Facilita la alineación de la gestión del talento humano a través de las competencias (Álvarez, et al., 2018).
8. La administración se vuelve herramienta central en la gestión del talento humano (Álvarez, et al., 2018).
9. La identificación a los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados (Álvarez, et al., 2018).
10. Brinda credibilidad a los departamentos de capacitación (Álvarez, et al., 2018).
11. Brinda una metodología de elaboración real de las contribuciones y retorno financiero de los programas (Álvarez, et al., 2018).
12. Desarrollo de las competencias de los trabajadores (Álvarez, et al., 2018).
13. Toma en cuenta los factores causales para el éxito y fracaso (Álvarez, et al., 2018).
14. Definición de indicadores de evaluación del desempeño (Álvarez, et al., 2018).
15. Entrenamiento a evaluadores (Álvarez, et al., 2018).
16. Retroalimentación y seguimiento (Álvarez, et al., 2018).

La dirección del talento humano, en dependencia del modelo utilizado, tendrá una herramienta que le brindaran unos resultados que no son el final del proceso, por el contrario, son el inicio de un plan de mediación transversal que abarcará toda la organización tanto de los equipos de trabajo como a las personas, permitiendo así que se ajusten los comportamientos y desempeños que se esperan en toda la organización según los resultados de los participantes en el proceso de evaluación (Álvarez, et al., 2018).

#### **1.4 Talento Humano**

Chiavenato (2009), afirma que la gestión del **talento humano** “refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

##### ***1.4.1 ¿Qué es la gestión de Talento Humano?***

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar (Chiavenato, 2009).

La ARH está relacionada con estas funciones del administrador, pues, se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la persona, a saber.

1. Análisis y descripción de cargos (Chiavenato, 2009).
2. Diseño de cargos (Chiavenato, 2009).
3. Reclutamiento y selección de personal (Chiavenato, 2009).
4. Contratación de candidatos seleccionados (Chiavenato, 2009).
5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios (Chiavenato, 2009).
6. Administración de cargos y salarios (Chiavenato, 2009).
7. Incentivos salariales y beneficios sociales (Chiavenato, 2009).
8. Evaluación del desempeño de los empleados (Chiavenato, 2009).
9. Comunicación con los empleados (Chiavenato, 2009).
10. Capacitación y desarrollo del personal (Chiavenato, 2009).
11. Desarrollo organizacional (Chiavenato, 2009).
12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo (Chiavenato, 2009).
13. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales (Chiavenato, 2009).

#### *1.4.2 ¿Qué función cumple?*

Se ocupan de desarrollar e incorporar a la empresa a trabajadores con habilidades y talento que puedan cumplir con el mayor desempeño posible en sus puestos de trabajo (Instituto Metropolitano, 2022).

### **1.5 Conocimiento**

#### *1.5.1 ¿Qué es el conocimiento?*

El conocimiento es la acción y efecto de conocer, es decir, de adquirir información valiosa para comprender la realidad por medio de la razón, el entendimiento y la inteligencia. Se refiere, pues, a lo que resulta de un proceso de aprendizaje (Coelho, 2005)

En un sentido más específico, el conocimiento es definido como el conjunto de habilidades, destrezas, procesos mentales e información adquiridos por el individuo, cuya

función es ayudarlo a interpretar la realidad, resolver problemas y dirigir su comportamiento (Coelho, 2005).

### ***1.5.2 Características y propiedades del conocimiento***

- El conocimiento es siempre cultural, es decir, conforma cultura (Coelho, Significados.com, 2005).
- El conocimiento suele ser susceptible de expresarse y transmitirse a través del lenguaje (Coelho, Significados.com, 2005).
- En tal sentido, el conocimiento es codificado, es decir, requiere de un código o lenguaje para su comunicación (Coelho, Significados.com, 2005).
- Orienta el pensamiento, el comportamiento y los procesos de tomas de decisiones de los seres humanos (Coelho, Significados.com, 2005).
- Es un fenómeno complejo determinado por variables biológicas, psicológicas y sociales (Coelho, Significados.com, 2005).

### ***1.5.3 ¿Cómo se adquiere el conocimiento?***

El conocimiento se construye desde la primera infancia y acompaña el proceso de desarrollo de la persona, influyendo en su comportamiento y capacidad para resolver problemas. El conocimiento se origina a través de la percepción sensorial, de donde llega al entendimiento, y de allí pasa al proceso racional de análisis y codificación de la información (Coelho, Significados.com, 2005).

### ***1.5.4 Elementos para adquirir el conocimiento***

1. **La autoridad:** las figuras de autoridad son un elemento para la transmisión de conocimiento, ya que ellas generan un voto de confianza en el grupo social. Aplica de padres a hijos, de maestros a alumnos, o de especialistas frente a una audiencia curiosa (Coelho, Significados.com, 2005).
2. **La tradición:** el conocimiento se transmite de generación en generación, y de esa manera se va consolidando en la tradición. Así, los individuos de un determinado grupo social adquieren conocimiento a través de las prácticas sociales tradicionales (Coelho, Significados.com, 2005).

3. **La intuición:** se trata de un tipo de comprensión inmediata sobre un asunto emergente, que le permite decidir de manera adecuada (Coelho, Significados.com, 2005).
4. **La experiencia:** en la medida en que el sujeto gana experiencia, registra, aprende nueva información que le permite enfrentarse a situaciones semejantes en el futuro (Coelho, Significados.com, 2005).
5. **La investigación científica:** el ejercicio de procurar información de manera sistematizada, estructurada y metódica, es decir, a partir de un método científico, es una forma de adquisición de conocimiento (Coelho, Significados.com, 2005).

#### *1.5.5 Tipos de conocimiento*

- **Conocimiento a priori:** el conocimiento puede ser a priori cuando se basa en el proceso de la razón personal o la introspección para formularse, sin verificarse en la experiencia (Coelho, Significados.com, 2005).
- **Conocimiento a posteriori:** se habla de conocimiento a posteriori cuando surge a partir de una experiencia, y esa misma experiencia se vuelve en una validación del aprendizaje (Coelho, Significados.com, 2005).

#### *1.5.6 Dimensiones del conocimiento*

- Tácito – Explicito
- Complejo – Simple
- Organizacional – Individual
- Específico – No específico
- Dependiente – Independiente

Como podemos observar, las dimensiones del conocimiento pueden ser complejas para ciertos empleadores, así como para otros pueden ser fáciles de receptar o captar, para dicho conocimiento es importante e imprescindible poner en práctica lo aprendido de tal forma que se haga más fácil la actividad a realizar (Coelho, 2005).

#### *1.5.7 Gestión del conocimiento*

Se define ampliamente como un conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información y experticia dentro de una organización o grupo de profesionales,

con el fin de mejorar el rendimiento de la organización o los resultados de un proyecto (Briseño, 2022).

## Figura 2

### *Gestión del Conocimiento*



*Fuente:* (GIRH, s.f.)

## 1.6 Marco Conceptual

**1.6.1 Solución.** \_ Es arreglar o poner fin a una controversia, ya sea por escrito o verbal con el fin de dar una solución viable al problema suscitado.

**1.6.2 Viable.** \_ Viabilidad es la cualidad de viable (que tiene probabilidades de llevarse a cabo o de concretarse gracias a sus circunstancias o características). El concepto también hace referencia a la condición del camino donde se puede transitar (Pérez, 2010)

**1.6.3 Administración.** \_ Puede aplicarse en instituciones formales e informales, las instituciones formales son las que se rigen por normas y leyes que se encuentran escritas para que puedan funcionar como el caso de un Estado o de una empresa (Quiroa, 2020).

**1.6.4 Actualización de Conocimientos.** \_ Es un proceso que se lleva a cabo de manera constante, es decir toda la vida, la evolución tecnológica ha hecho que cada vez se genere nuevos procesos, lo que conlleva a estar en constante perfeccionamiento.

**1.6.5 Talento Humano** \_ Nos referimos a la capacidad física e intelectual que tiene una persona para desarrollar de forma eficiente su actividad laboral.

**1.6.6 Conocimiento.** \_ Es la acción y efecto de conocer, es decir, de adquirir información valiosa para comprender la realidad por medio de la razón, el entendimiento y la inteligencia. Se refiere, pues, a lo que resulta de un proceso de aprendizaje (S/N, s.f.).

**1.6.7 Evaluación.** \_ Es un proceso que busca información con el fin de obtener resultados fehacientes a la realidad, con el objetivo de hacer un juicio que tenga valor y la toma de decisiones.

**1.6.8 Desempeño.** \_ Es la capacidad o rendimiento de una persona para llevar a cabo una acción física o mental.

**1.6.9 Laboral.** \_ Se entiende por laboral a todas aquellas situaciones o elementos vinculados de una u otra forma con el trabajo, entendido este último como cualquier actividad física o

intelectual que recibe algún tipo de respaldo o remuneración en el marco de una actividad o institución de índole social (Bembibre, 2008).

**1.6.10 Gestión del conocimiento.** \_ Se define ampliamente como un conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información y experticia dentro de una organización o grupo de profesionales, con el fin de mejorar el rendimiento de la organización o los resultados de un proyecto (Briseño, 2022).

**1.6.11 Implementar.** \_ Hace referencia a aumentar tal o cual cosa u objeto que conlleve a incrementar una cierta cantidad.

**1.6.12 Proceso de cambio.** \_ Es el conjunto de procesos, comportamientos, herramientas, tecnologías, estructuras organizacionales y roles de trabajo que constituyen cómo se realiza el trabajo (Iberia & Latam).

**1.6.13 Proceso.** \_ Un proceso es una secuencia de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado. Se trata de un concepto aplicable a muchos ámbitos, a la empresa, a la química, a la informática, a la biología, a la física, entre otros (Guillermo, 2020).

**1.6.14 Cambio.** \_ Es la acción de transformar una cosa en otra, abandonar una cosa o situación por otra, o intercambiar alguna cosa por otra que se considera de un valor semejante (Etecè, 2020).

**1.6.15 Jurídica.** \_ Jurídicos son, pues, el marco legal de un Estado, los actos de una persona valorables por el derecho, o el sistema que conforma el conjunto de leyes y normas por el que se rigen los ciudadanos de un país o nación (Coelho, 2005).

**1.6.16 Lingüística.** \_ Tiene como objetivo el estudio, la descripción y la explicación de la lengua entendida como un sistema de signos autónomo. Como tal, es una ciencia que bien puede estudiar el lenguaje en un sentido general, enfocado en su naturaleza y en las pautas que lo rigen, o bien de manera particular, orientado al estudio de lenguas específicas (Coelho, 2005).

**1.6.17 Priori.** \_ Es una locución latina que en español significa “previo a”. Es una expresión

que hace referencia a un principio anterior de la experiencia, y se adquiere mediante la deducción. Por ejemplo; sobre la victoria del candidato en la elección, a priori, no es posible sacar conclusiones (Coelho, 2005).

**1.6.18 Posteriori.** \_ Es una expresión del latín que significa ‘posteriormente’ o ‘con posterioridad’. Literalmente, puede traducirse como ‘de lo posterior’ o ‘por lo que viene después (Coelho, 2005).

**1.6.19 Desarrollo personal.** \_ Es un proceso en el cual el individuo se centra en descubrir determinados aspectos para llevarlos a la práctica y mejorar su salud, virtudes, talentos y capacidades. El objetivo es vivir de forma equilibrada y que haya consonancia entre cuerpo y mente (Peiró, 2021).

**1.6.20 Desarrollo.** \_ Hace referencia a un proceso en desenvolvimiento, sea que se trate de un asunto de orden físico, moral o intelectual, por lo cual puede aplicar a una tarea, una persona, una sociedad, un país o cualquier otra cosa (Coelho, 2005).

## 1.7 Marco Legal

### Constitución del Ecuador

Según el **Art. 343**.- El sistema nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilización de conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura. El sistema tendrá como centro al sujeto que aprende, y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente (Constitución del Ecuador, pág. 102).

Según el **Art. 385**.-El sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, en el marco del respeto al ambiente, la naturaleza, la vida, las culturas y la soberanía, tendrá como finalidad:

1. Generar, adaptar y difundir conocimientos científicos y tecnológicos.
2. Recuperar, fortalecer y potenciar los saberes ancestrales.
3. Desarrollar tecnologías e innovaciones que impulsen la producción nacional, eleven la eficiencia y productividad, mejoren la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir (Constitución del Ecuador, pág. 111).

Según el **Art. 19**.-La ley regulará la prevalencia de contenidos con fines informativos, educativos y culturales en la programación de los medios de comunicación, y fomentará la creación de espacios para la difusión de la producción nacional independiente (Constitución del Ecuador, pág. 14).

### Ministerio de Relaciones Laborales

Que, el **artículo 70** de la LOSEP, establece que el subsistema de capacitación y desarrollo del personal, se orienta al desarrollo integral del talento humano que forme parte del servicio público a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en sus comportamientos y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz que permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al buen vivir; Que, de conformidad a lo dispuesto en el artículo 71 de este cuerpo legal, es deber del Estado garantizar y financiar la formación y capacitación continua de las y

los servidores públicos, mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación” (Ministerio de relaciones laborales, pág. 1).

### **Ministerio de Finanzas**

Según el **Art. 13.-** Los/las trabajadores/as sujetos al Código del Trabajo, serán capacitados/as a través del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP u otras instituciones calificadas por el Ministerio de Finanzas conforme la normativa legal vigente (Ministerio de Finanzas, pág. 8).

## **1.8 Marco Institucional**

### ***1.8.1 Historia***

La escuela de conducción inicia sus servicios desde el 15 de noviembre del 2014, hasta la actualidad, instituida con el objetivo de impartir conocimientos teóricos y prácticos que permitan desarrollar habilidades, destrezas físicas y mentales para conducir un vehículo.

- ✓ La empresa está ubicada en el sector de Calderón, calle Panamericana norte y Ulpiano becerra.
- ✓ Su propietario es el Ing. Dávila Mauricio.
- ✓ La escuela de conducción brinda el servicio de capacitaciones para la obtención de la licencia profesional tipo E.
- ✓ Cuenta con profesionales en las distintas ramas como:
  - Educación Vial.
  - Ley y Reglamento de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad.
  - Mecánica Básica.
  - Psicología Aplicada a la Conducción.
  - Computación.
  - Primeros Auxilios.
  - Educación Ambiental.

### ***1.8.2 Misión***

Somos una escuela que forma conductores profesionales para garantizar el derecho a las y los ciudadanos a la libre y segura movilidad terrestre, protegiendo la vida e integridad de los usuarios del transporte terrestre en el territorio ecuatoriano, que desarrollan destrezas y habilidades para conducir vehículos a motor.

### ***1.8.3 Visión***

Somos una Escuela de Capacitación que, para el año 2022, seremos referentes de formación de conductores profesionales, al disminuir el 50% de fatalidades hacia el año

2024, humanistas, con principios y valores conscientes de su importancia en la vida económica y social del país.

#### ***1.8.4 Logotipo***



*Fuente:* (Dirección I.T.Q, 2018)

#### ***1.8.5 Slogan***

Instituto Tecnológico Quito – “Confianza, lealtad y respeto”.

#### ***1.8.6 Principios***

- Igualdad
- Integración
- Respeto
- Honestidad
- Democráticos
- Transparentes

#### ***1.8.7 Valores***

- Confianza
- Lealtad
- Respeto
- Compromiso

## 1.9 Marco Temporo Espacial

### 1.9.1 Tiempo

El presente desarrollo tendrá una duración de 6 meses, contando desde su desarrollo inicial y culminando con la defensa del tema en general.

### 1.9.2 Macro Localización

#### Figura 3

*Calderón es una parroquia situada en el centro de la Provincia de Pichincha*

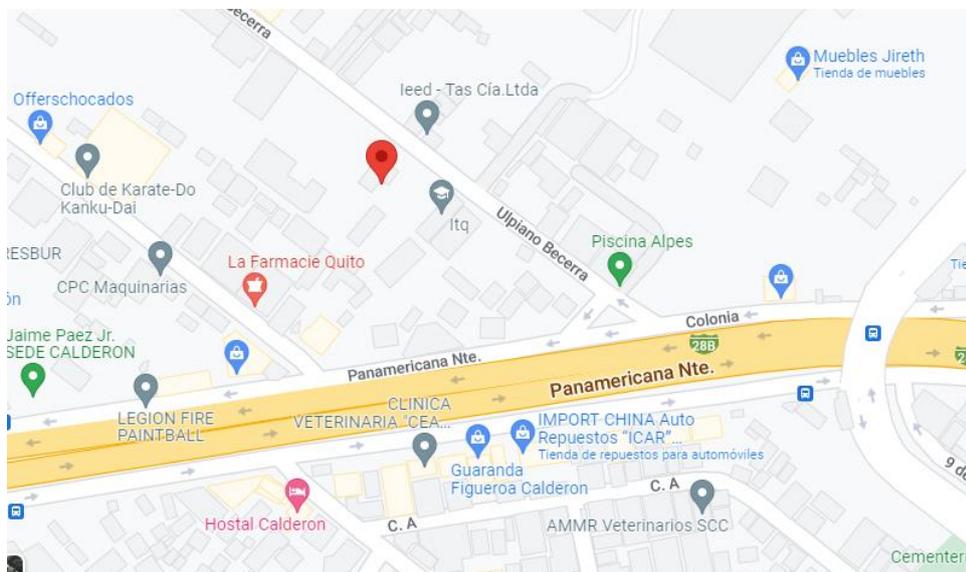


Fuente: (Localiación calderón, 2018)

### 1.9.3 Micro Localización

**Figura 4**

*Dirección Ulpiano becerra y panamericana norte*



*Fuente: (Dirección I.T.Q, 2018)*

**Figura 5**

*Establecimiento educativo I.T.Q*



*Fuente: (Escuela de conducción I.T.Q, 2018)*

### **Escuela de conducción I.T.Q**

Tiene como compromiso formar y capacitar a Conductores Profesionales en las Categorías de Licencias Autorizadas por la Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador.

La Escuela de Conducción I.T.Q ofrece capacitaciones en sus dos sucursales Calderón y Conocoto el tipo de Licencia Categoría: E, en las siguientes Modalidades:

- **Regular**

Categoría Tipo E, tiempo de duración 9 meses.

- **Convalidación con Tipo “C”**

Categoría Tipo E, tiempo de duración 5 meses.

### **Requisitos para la matrícula (Curso Regular)**

- 3 copias a color de Cédula de Ciudadanía y grupo o tipo sanguíneo (En una solo Hoja).
- Copia Notariada del Título de Bachiller o Certificado de haber aprobado el 4to curso de bachillerato.
- Originales de las pruebas Psicológicas, Psicossomáticas y Médicas.
- 4 fotos tamaño carnet a color.
- Duración 9 meses.
- Costo total de Matrícula USD 1216,00.

### **Requisitos para la matrícula con la licencia Tipo C (Curso de convalidación)**

- 3 copias a Color de Cédula de Ciudadanía y grupo o tipo sanguíneo emitido por la Cruz Roja. (En una solo Hoja)
- Originales de las de las pruebas Psicológicas, Psicossomáticas y Médicas.
- Copia Notariada licencia tipo C
- 4 fotos tamaño carnet
- Certificado de la Agencia Nacional de Tránsito que tiene la licencia C.
- Duración 5 meses

- Costo total de Matrícula USD 992,00.

### **Créditos Básicos Para Todos Los Aspirantes**

**Tabla 3.**

*Malla curricular*

<b>Materias</b>	<b>Horas</b>
Educación Vial	64
Ley y Reglamento de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad	64
Mecánica Básica	48
Psicología Aplicada a la Conducción	32
Computación	32
Primeros Auxilios	16
Educación Ambiental	16
<b>Total horas</b>	<b>272</b>

*Nota:* Tomado de documentos del I.T.S.Q. *Fuente:* Calvopiña, L. enero 2023.

 Créditos Para La Especialización

**Tabla 4.**

*Malla curricular*

<b>Materias</b>	<b>Horas</b>
Conducción	80
Práctica de Conducción	80
Mecánica Camión Tráiler	80
Mecánica Camión Tráiler	80
Seguridad y Protección Ambiental	80
Geografía Rural	48
<b>Total, horas</b>	<b>448</b>

*Nota:* Tomado de documentos del I.T.S.Q. *Fuente:* Calvopiña, L. enero 2023.

 **Horarios**

**Tabla 5.**

*Horarios*

Nocturna (lunes a viernes)	18h30 a 21h45
Fin de Semana (sábado y domingo)	07h00 a 15h45

*Nota:* Tomado de documentos del I.T.S.Q. *Fuente:* Calvopiña, L. enero 2023.

### **✚ Importancia de Obtener la licencia tipo E**

La licencia tipo E permite conducir vehículos Permite conducir camiones pesados y extra pesados con o sin remolque de más de 3,5 toneladas, tráiler, volquetas, tanqueros, plataformas públicas, cuenta propia, otros camiones y los vehículos estatales con estas características (Ecuadorec, 2023).

La licencia de conducir es uno de los documentos más importantes para todo conductor, ya que acredita el permiso de circulación dentro del territorio nacional, en caso de no portarla la persona se expone a multas y sanciones (Federico, 2020).

La vigencia de este documento tanto para conductores profesionales como no profesionales es de cuatro años. Finalizado ese lapso de tiempo o 90 días previos a la caducidad, el conductor deberá renovar su licencia, caso contrario conducir con la licencia caducada acarrea una multa de USD 200 y la reducción de 9 puntos (Federico, 2020).

### **Figura 6**

*Transporte pesado, crucial en la logística y el comercio*



*Fuente: (Armijos, 2021)*

### **Beneficios de saber conducir**

- Deslazarte libremente, podrá ir a donde quiera (GO! Autoescuelas, s.f.).
- Aprender a conducir salva vidas, por alguna emergencia se puede acudir al médico (GO! Autoescuelas, s.f.).
- Aceptar puestos de trabajo, la ventaja de estar en más procesos de selección y comenzar a construir tu carrera laboral (GO! Autoescuelas, s.f.).
- Vacaciones y escapadas, descubrir sitios que están a unos cuantos kilómetros de la ciudad (GO! Autoescuelas, s.f.)

## CAPÍTULO II

### 2.1 Marco Metodológico

En el desarrollo de este proyecto se recopilará información de suma relevancia, para conocer su realidad interna y establecer una adecuada evaluación del desempeño que permita mejorar las habilidades, destrezas y capacidades de los colaboradores.

#### *2.1.1 Enfoque de la Investigación*

Previo un análisis a la tabla de variables, observo que el proyecto es eminentemente cuantitativo, ya que sus técnicas y procesos se basan más en los números, cantidades, porcentajes, buscando las causas y la explicación de los hechos que estudia, con el fin de solucionar la problemática existente, encaminándose a la comprobación de hipótesis y enfocándose más en los resultados, asumiendo una realidad en general.

#### *2.1.2 Modalidad de la Investigación*

El proyecto se orienta a la siguiente modalidad que es:

##### **2.1.2.1 Investigación de Campo**

En la empresa **I.T.Q.**, se va a extraer datos e información contundente encaminado a una realidad a través de la técnica de recolección de datos, con el fin de dar una respuesta positiva a la necesidad, para llevar a cabo podemos utilizar una guía como una encuesta individual y los registros evidentes.

#### *2.1.3 Niveles de Investigación*

Para el presente proyecto se utilizará el nivel explicativo, ya que los objetivos tienen que estar orientados a la estructura para comprobar una hipótesis, descubriendo las causas o hechos que ocasionaron el problema. Determinando los elementos que causaron ciertas conductas y de tal manera resolver los problemas.

#### *2.1.4 Diseño de la investigación*

Para dicha investigación se empleará el diseño longitudinal.

Porque a través del tiempo se irá recopilando información según se vayan presentando las circunstancias y con datos basados en el problema. De tal manera que la empresa pueda tener resultados objetivos al problema.

### ***2.1.5 Tipo de estudio de investigación***

Para el desarrollo de la investigación se utilizará el estudio descriptivo, “tiene como objetivo primordial la descripción de la realidad, siendo sus principales métodos de recogida de información, la encuesta e incluso la información”. (Mas, 2010)

El estudio descriptivo nos permitirá acumular y recopilar información sumamente significativa de la empresa I.T.Q, misma que nos permitirá extraer conclusiones que beneficien a la solución del problema existente a través de la investigación.

### ***2.1.6 Método de la Investigación***

#### **2.1.6.1 Método Inductivo**

El método inductivo permitirá partir desde las observaciones iniciales como referencias para conocer sus fortalezas y falencias con el fin de emitir una conclusión general del objetivo principal.

#### **2.1.6.2 Método Deductivo**

Este método deductivo permitirá usar los enfoques generales con una apropiada administración de procesos para ponerlos en marcha y resolver de la mejor manera los problemas encontrados.

### ***2.1.7 Población y muestra***

La presente investigación está dirigida a (4 colaboradores), que conforman el personal administrativo y que colaboran de forma directa para la empresa.

### ***2.1.8 Instrumentos de investigación***

#### **2.1.8.1 Cuestionario**

La herramienta que se utilizará está conformada por 10 preguntas, las mismas que son de opción múltiple dirigido a los 4 empleados administrativos del I.T.Q, mediante el programa Google forms, las preguntas fueron enviadas a los correos electrónicos y WhatsApp de forma individual, con lo que se obtendrá información de interés para la investigación, también se procedió a indagar sobre las capacitaciones, oportunidades de crecimiento, desarrollo personal y beneficios que los empleados esperan de la empresa.

- **Ficha de encuesta**

La presente encuesta se ha realizado con el objetivo de obtener información verás, a través de las diferentes preguntas elaboradas para las 4 colaboradoras administrativas que laboran de manera directa, para la escuela de conducción I.T.Q. acerca del clima laboral en el que se desarrolla su actividad.

## Figura 7

### Ficha de encuesta

TECNOLOGÍCO UNIVERSITARIO PICHINCHA		
FICHA DE ENCUESTA		
<b>Objetivo:</b> Determinar los problemas internos que tiene el personal administrativo.		
<b>Instrucciones:</b> Lea detenidamente cada pregunta, antes de responder y señale la respuesta correcta a su criterio personal.		
1. ¿Está conforme con el puesto de trabajo?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Conforme</i>	<i>Poco conforme</i>	<i>Inconforme</i>
2. ¿Ha obtenido beneficios de su trabajo?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Mucho</i>	<i>Poco</i>	<i>Nada</i>
3. ¿Qué opinión tiene sobre el ascenso de puesto en su trabajo?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Excelente</i>	<i>Buena</i>	<i>Mala</i>
4. ¿Qué tan importante es para usted recibir capacitaciones?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Muy buena</i>	<i>Buena</i>	<i>Mala</i>
5. ¿Cómo es la relación que mantiene con sus jefes?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Mucha confianza</i>	<i>Poca confianza</i>	<i>Cero confianza</i>
6. ¿Considera que su jefe se preocupa por su bienestar laboral?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Mucho</i>	<i>Poco</i>	<i>Nada</i>
7. ¿Cómo mejoraría la comunicación con sus jefes?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Reuniones</i>	<i>Capacitaciones</i>	<i>Debates</i>
8. ¿Ha recibido usted algún instructivo referente a su puesto de trabajo?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Nunca</i>
9. ¿Considera que las capacitaciones fortalecen el conocimiento laboral?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Mucho</i>	<i>Poco</i>	<i>Nada</i>
10. ¿Ha optado por buscar otro trabajo?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>A veces</i>

Fuente: Calvopiña, L. enero 2023

### **2.1.8.2 FODA empresarial**

En la empresa I.T.Q el FODA nos ayudará a saber en qué situación se encuentra, tanto en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como estrategia para sustentar la situación en la que se encuentra la empresa y dar una solución.

Se procederá a realizar el proceso de priorización, esto está considerado como una estrategia para saber todo acerca de lo que desconocemos de la empresa internamente como externamente, es una forma de adquirir más información.

## **2.2 Diagnóstico situacional**

Las técnicas e instrumentos que se van a utilizar en la empresa I.T.Q son las siguientes:

**Técnica 1:** Encuesta

**Instrumento:** Cuestionario

**Técnica 2:** FODA empresarial

**Instrumento:** Matriz de cruces

### ***2.2.1 Análisis de la Encuesta***

La encuesta desarrollada y proporcionada a los colaboradores de la escuela de conducción del I.T.Q fue de forma anónima, misma que no les tomo ni 10 minutos en contestar, por lo que su respuesta fue objetiva e inmediata.

## 2.2.2 Tabulación y resultados del cuestionario

### PREGUNTA 1

**Tabla 6.**

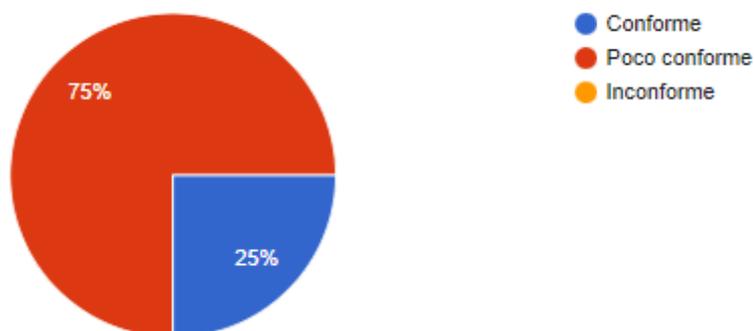
*¿Está conforme con el puesto de trabajo?*

VARIABLES	Nº casos	Porcentajes
Conforme	1	25%
Poco conforme	3	75%
Inconforme	0	0%
<b>Total, encuestados</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Resultados del cuestionario aplicado en enero 2023.

**Figura 8**

*Satisfacción laboral.*



Fuente: Elaboración propia

**Análisis.** \_ El 25% de los encuestados determinaron que se sienten conforme con el puesto de trabajo actual, el 75% se sienten poco conforme y el 0% inconforme.

**Interpretación.** \_ Como se puede observar, de los 4 encuestados, 3 están poco conforme con el puesto de trabajo actual y 1 de ellos se siente conforme con el puesto de trabajo actual.

## PREGUNTA 2

**Tabla 7.**

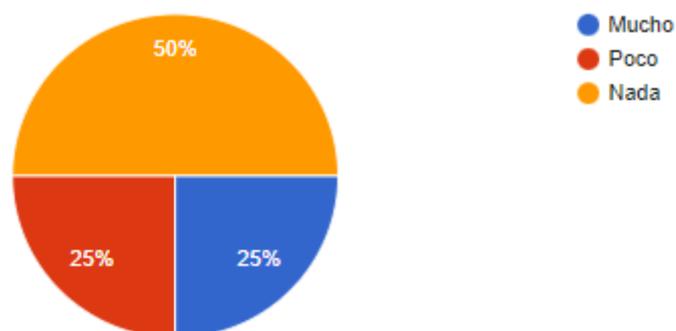
*¿Ha obtenido beneficios de su trabajo?*

Variables	N° casos	Porcentajes
Mucho	1	25%
Poco	1	25%
Nada	2	50%
<b>Total, encuestados</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Resultados del cuestionario aplicado en enero 2023.

**Figura 9**

*Beneficio laboral.*



Fuente: Elaboración propia

**Análisis.** \_ El 25% de los encuestados determinaron que han obtenido mucho beneficio de su trabajo actual, mientras que el 25% poco beneficio y el 50% nada de beneficio.

**Interpretación.** \_ Como se puede observar, de los 4 encuestados, 1 siente que ha obtenido muchos beneficios de su trabajo actual, 1 de ellos pocos beneficios y 2 nada de beneficios.

### PREGUNTA 3

**Tabla 8.**

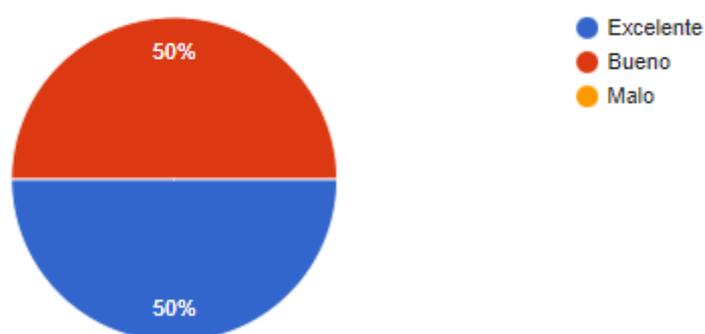
¿Qué opinión tiene sobre el ascenso de puesto en su trabajo?

Variables	N° casos	Porcentajes
Excelente	2	50%
Bueno	2	50%
Malo	0	0%
<b>Total, encuestados</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Resultados del cuestionario aplicado en enero 2023.

**Figura 10**

*Ascenso laboral.*



*Fuente:* Elaboración propia

**Análisis.** \_ El 50% de los encuestados determinaron que el ascenso de puesto en el trabajo es excelente, el otro 50% que el ascenso es bueno y el 0% de ascenso es malo.

**Interpretación.** \_ Como se puede observar, de los 4 encuestados, 2 opinan que es excelente el ascenso de puesto en su trabajo y 2 de ellos opinan que es bueno el ascenso de puesto en su trabajo.

## PREGUNTA 4

**Tabla 9.**

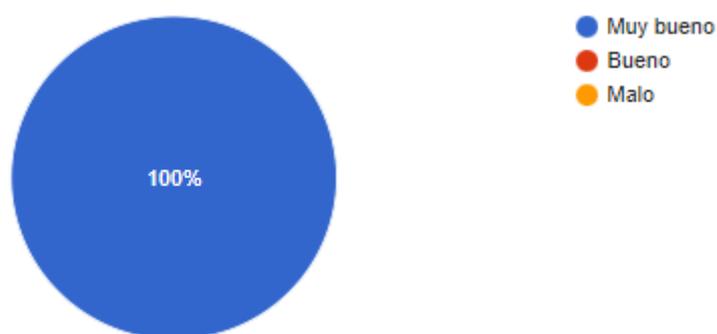
*¿Qué tan importante es para usted recibir capacitaciones?*

Variables	N° casos	Porcentajes
Muy bueno	4	100%
Bueno	0	0%
Malo	0	0%
<b>Total, encuestados</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Resultados del cuestionario aplicado en enero 2023.

**Figura 11**

*Capacitaciones.*



*Fuente:* Elaboración propia

**Análisis.** \_ El 100% de los encuestados determinaron que es muy bueno e importante recibir capacitaciones, mientras que el 0% lo describe como bueno y malo.

**Interpretación.** \_ Como se puede observar, de los 4 encuestados, los 4 piensan que es muy bueno e importante recibir capacitaciones.

## REGUNTA 5

**Tabla 10.**

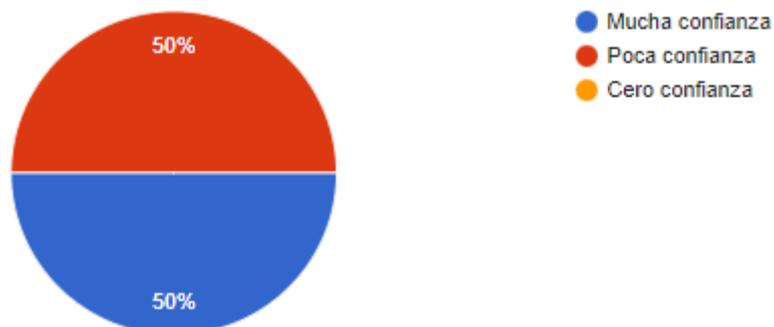
*¿Cómo es la relación que mantiene con sus jefes?*

Variables	N° casos	Porcentajes
Mucha confianza	2	50%
Poca confianza	2	50%
Cero confianzas	0	0%
<b>Total, encuestados</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Resultados del cuestionario aplicado en enero 2023.

**Figura 12**

*Relaciones interpersonales con el jefe.*



*Fuente:* Elaboración propia

**Análisis.** \_ El 50% de los encuestados determinaron que su relación con sus jefes es de mucha confianza, el otro 50% poca confianza con sus jefes y el 0% cero confianzas con sus jefes.

**Interpretación.** \_ Como se puede observar, de los 4 encuestados, 2 de ellos mencionan que la relación con sus jefes es de mucha confianza, mientras que los otros 2 mencionan que la relación con sus jefes es de poca confianza.

## PREGUNTA 6

**Tabla 11.**

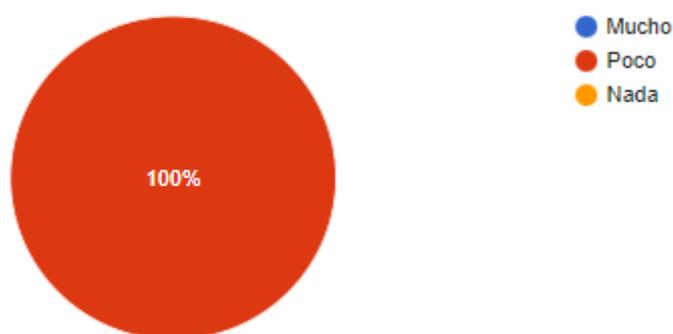
*¿Considera usted que su jefe se preocupa por su bienestar laboral?*

Variables	N° casos	Porcentajes
Mucho	0	0%
Poco	4	100%
Nada	0	0%
<b>Total, encuestados</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Resultados del cuestionario aplicado en enero 2023.

**Figura 13**

*Bienestar laboral.*



Fuente: Elaboración propia

**Análisis.** \_ El 100% de los encuestados determinaron, que existe poca preocupación por parte del jefe en cuanto a su bienestar, mientras que el 0% marca mucho y nada de preocupación.

**Interpretación.** \_ Como se puede observar, de los 4 encuestados, los 4 consideran que su jefe se reocupa poco por su bienestar laboral.

## PREGUNTA 7

**Tabla 12.**

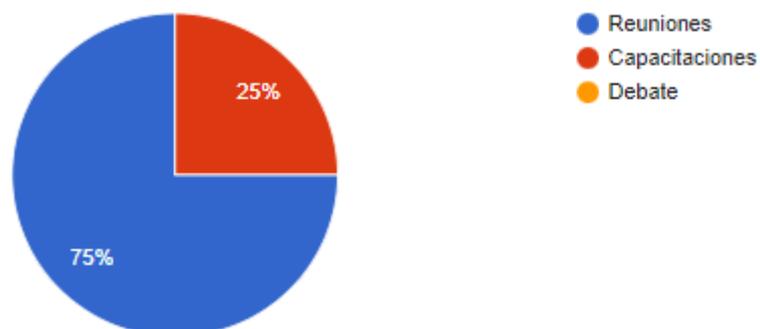
*¿Cómo mejoraría la comunicación con sus jefes?*

Variables	N° casos	Porcentajes
Reuniones	3	75%
Capacitaciones	1	25%
Debate	0	0%
<b>Total, encuestados</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Resultados del cuestionario aplicado en enero 2023.

**Figura 14**

*Comunicación efectiva.*



Fuente: Elaboración propia

**Análisis.** \_ El 75% de los encuestados determinaron, que mediante reuniones se puede mejorar la comunicación con los jefes, mientras que el 25% mediante capacitaciones y el 0% por debate.

**Interpretación.** \_ Como se puede observar, de los 4 encuestados, 3 consideran que pueden mejorar la comunicación con su jefe por reuniones y 1 de ellos por medio de capacitaciones.

## PREGUNTA 8

**Tabla 13.**

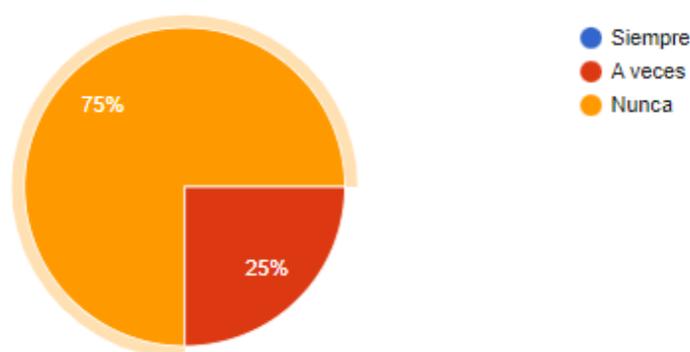
*¿Ha recibido algún instructivo referente a su puesto de trabajo?*

Variables	N° casos	Porcentajes
Siempre	0	0%
A veces	1	25%
Nunca	3	75%
<b>Total, encuestados</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Resultados del cuestionario aplicado en enero 2023.

**Figura 15**

*Instructivo de puesto de trabajo.*



Fuente: Elaboración propia

**Análisis.** \_ El 75% de los encuestados determinaron, que nunca recibieron algún tipo de instructivo referente a su puesto de trabajo, mientras que el 25% a veces han recibido y el 0% nunca han recibido.

**Interpretación.** \_ Como se puede observar, de los 4 encuestados, 1 a veces ha recibido algún tipo de instructivo referente a su puesto de trabajo y 3 de ellos nunca han recibido ningún tipo de instructivo referente a su puesto de trabajo.

## PREGUNTA 9

**Tabla 14.**

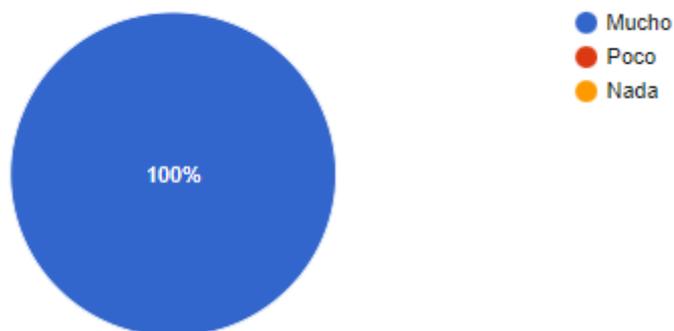
*¿Considera que las capacitaciones fortalecen el conocimiento laboral?*

Variables	N° casos	Porcentajes
Mucho	4	100%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
<b>Total, encuestados</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Resultados del cuestionario aplicado en enero 2023.

**Figura 16**

*Conocimiento laboral.*



Fuente: Elaboración propia

**Análisis.** \_ El 100% de los encuestados determinaron, que las capacitaciones fortalecen el conocimiento laboral, el 0% poco y nada.

**Interpretación.** \_ Como puede observar, de los 4 encuestados, los 4 consideran que las capacitaciones fortalecen mucho el conocimiento laboral.

## PREGUNTA 10

**Tabla 15.**

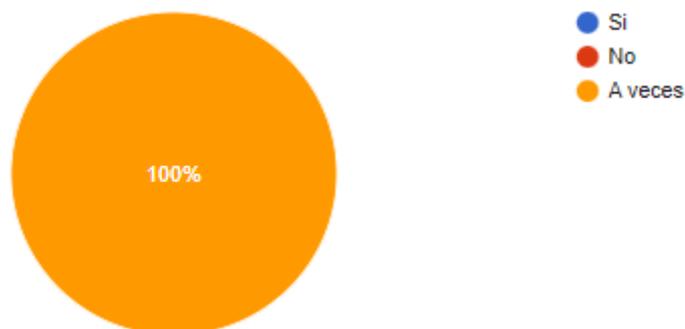
*¿Ha optado por buscar otro trabajo?*

Variables	N° casos	Porcentajes
Si	0	0%
No	0	0%
A veces	4	100%
<b>Total, encuestados</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Resultados del cuestionario aplicado en enero 2023.

**Figura 17**

*Ambiente laboral óptimo.*



Fuente: Elaboración propia

**Análisis.** \_ El 100% de los encuestados determinaron, que a veces han optado por buscar otro trabajo, mientras que el 0% sí y no.

**Interpretación.** \_ Como se puede observar, de los 4 encuestados, los 4 a veces han optado por buscar otro trabajo.

### 2.3 FODA Empresarial

FODA realizado a los 4 colaboradores del área administrativa de la Escuela de conducción I.T.Q, con la finalidad de obtener información para descubrir sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades dentro y fuera de la empresa, de tal manera tendremos 4 opiniones y se procede a realizar: Cuadro de Variantes (5 variables de cada sector), cuadros de Priorizaciones, matriz de cruce para estrategias de sostenimiento o mejoramiento y finalmente las conclusiones del análisis.

#### Figura 18

*Cuadro de FODA Empresarial*

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad empresarial</li> <li>• Tiempo de servicio</li> <li>• Autorizados por la ANT</li> <li>• Zona céntrica</li> <li>• Alta rentabilidad</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco apoyo de los directivos hacia los colaboradores</li> <li>• Deficiente formación al personal</li> <li>• Ausencia de capacitaciones</li> <li>• Inadecuado reconocimiento a los colaboradores</li> <li>• Escasez de publicidad</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas plazas de trabajo</li> <li>• Documentación falsa</li> <li>• Nuevas competencias</li> <li>• Vías en mal estado</li> <li>• Accidentes de transito</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos nichos de mercado</li> <li>• Flotas de transporte pesado que requieran prácticas de conducción</li> <li>• Necesidad de clases en línea para factibilidad de profesores</li> <li>• Crecimiento de población</li> </ul>

*Fuente:* Calvopiña, L. diciembre 2022.

### 2.3.1 Cuadro de priorización de fortalezas

**Figura 19**

Cuadro de priorización de fortalezas

FORTALEZAS	1.- Identidad empresarial	2.- Tiempo de servicio	3.- Autorizados por la ANT	4.- Zona céntrica	5.- Alta rentabilidad	positivos	puesto
<b>1. Identidad empresarial:</b> Resaltan los aspectos visuales y auditivos de los mismos estudiantes transmitiendo la seriedad de la empresa.		+	-	+	+	<b>3</b>	<b>2º</b>
<b>2. Tiempo de servicio:</b> Brindamos nuestro servicio desde hace 8 años creando fuentes de trabajo y generando ingresos.	-		-	+	+	<b>2</b>	<b>3º</b>
<b>3. Autorizados por la ANT:</b> Nos hemos manejado de la manera más correcta y ganado la aprobación de la ANT	+	+		+	+	<b>4</b>	<b>1º</b>
<b>4. Zona céntrica:</b> El lugar donde se encuentran nuestras instalaciones ha sido uno de puntos de partida para tener gran acogida.	-	-	-		-	<b>0</b>	
<b>5. Alta rentabilidad:</b> Generamos suficiente utilidad económica para nuestros colaboradores.	-	-	-	+		<b>1</b>	

Fuente: Calvopiña, L. diciembre 2022.

### 2.3.2 Cuadro de priorización de debilidades

**Figura 20**

*Cuadro de priorización de debilidades*

<b>DEBILIDADES</b>	<b>1.- Poco apoyo de los directivos hacia los colaboradores</b>	<b>2.- Deficiente formación al personal</b>	<b>3.- Ausencia de capacitaciones</b>	<b>4.- Inadecuado reconocimiento a los colaboradores</b>	<b>5.- Escasez de publicidad</b>	<b>positivos</b>	<b>puesto</b>
<b>1. Poco apoyo de los directivos hacia los colaboradores:</b> No cumplen con las expectativas del colaborador para fines concretos.		-	-	-	+	<b>1</b>	
<b>2. Deficiente formación al personal:</b> Deficiencia en conocimientos requeridos.	+		-	+	+	<b>3</b>	<b>2°</b>
<b>3. Ausencia de capacitaciones:</b> Carencia de capacitaciones para actualizar los conocimientos de los colaboradores.	+	+		+	+	<b>4</b>	<b>1°</b>
<b>4. Inadecuado reconocimiento a los colaboradores:</b> Reconocimiento por referencias personales.	+	-	-		+	<b>2</b>	<b>3°</b>
<b>5. Escasez de publicidad:</b> Falta de difusión empresarial para el crecimiento en general.	-	-	-	-		<b>0</b>	

Fuente: Calvopiña, L. diciembre 2022.

### 2.3.3 Cuadro de priorización de amenazas

**Figura 21**

*Cuadro de priorización de amenazas*

<b>AMENAZAS</b>	<b>1.- Nuevas plazas de trabajo</b>	<b>2.- Documentación falsa</b>	<b>3.- Nuevas competencias</b>	<b>4.- Vías en mal estado</b>	<b>5.- Accidentes de tránsito</b>	<b>positivos</b>	<b>puesto</b>
<b>1. Nuevas plazas de trabajo:</b> La competencia en el mercado se ha desarrollado y ha generado mayores plazas de empleo con salarios inferiores.		-	-	-	-	<b>0</b>	
<b>2. Documentación falsa:</b> La sociedad se aprovecha de la factibilidad de la tecnología por tal situación existe la alteración de documentos.	+		+	-	-	<b>2</b>	<b>3°</b>
<b>3. Nuevas competencias:</b> La apertura y aprobación de nuevas escuelas de conducción ha genera mayor aceptación.	+	-		-	+	<b>2</b>	
<b>4. Vías en mal estado:</b> Las vías con baches, hundimientos generan mayores accidentes.	+	+	+		-	<b>3</b>	<b>2°</b>
<b>5. Accidentes de tránsito:</b> Se pueden suscitar por fallas mecánicas o malas condiciones de vías.	+	+	+	+		<b>4</b>	<b>1°</b>

*Fuente:* Calvopiña, L. diciembre 2022.

### 2.3.4 Cuadro de priorización de oportunidades

**Figura 22**

*Cuadro de priorización de oportunidades*

<b>OPORTUNIDADES</b>	1.- Nuevo nicho de mercado	2.- Flotas de transporte pesado que requieren prácticas de conducción	3.- Necesidad de clases en línea para factibilidad de profesores	4.- Crecimiento de población	positivos	puesto
<b>1. Nuevos nichos de mercado:</b> Cierta porcentaje de personas interesados en obtener la licencia profesional.		+	+	+	3	1°
<b>2. Flotas de transporte pesado que requieran prácticas de conducción:</b> Ofrecen servicios acordes a la necesidad del cliente.	-		+	+	2	2°
<b>3. Necesidad de clases en línea para factibilidad de profesores:</b> Sistema para impartir clases en línea sin la necesidad de movilizarse de un lugar a otro.	-	-		-	0	
<b>4. Crecimiento de población:</b> Mayor población coexista mayor demanda será en obtener la licencia profesional.	-	-	+		1	3°

*Fuente:* Calvopiña, L. diciembre 2022.

### 2.3.5 Matriz de cruce para plantear estrategias

**Figura 23**

*Elaboración de estrategias, investigación de campo*

	FORTALEZAS +	DEBILIDADES -
	<p><b>F1</b> Obtener la autorización de la ANT, ha permitido mayor sostenibilidad y rentabilidad de alumnos en cada periodo aprobado.</p> <p><b>F2</b> Alcanzar una identidad empresarial, ha generado mayor reconocimiento, mayores ingresos económicos y conservar alumnos.</p> <p><b>F3</b> Tiempo de servicio, ha permitido ser reconocidos en el mercado, lo que significa que hay un cumplimiento de objetivos.</p>	<p><b>D1</b> La carencia de capacitaciones, ha deteriorado el desempeño e interés individual de los colaboradores.</p> <p><b>D2</b> Deficiente formación al personal, ha imposibilitado el desarrollo tanto profesional, personal y familiar.</p> <p><b>D3</b> Inadecuado reconocimiento a los colaboradores, ha creado desmotivación y en consecuencia baja concentración.</p>
OPORTUNIDADES +	FO (+ +) sostenimiento	DO (- +) mejoramiento
<p><b>O1</b> Nuevos nichos de mercado, permitirá alcanzar mayor acogida institucional y productividad.</p> <p><b>O2</b> Nuevas flotas de transporte influyen de manera positiva, integrándose a la institución para mayor factibilidad en las prácticas de conducción.</p> <p><b>O3</b> Crecimiento de población, la base de toda empresa son los clientes y atraer clientela nueva genera mayor rentabilidad económica y laboral.</p>	<p><b>F1-O1</b> Contar con la autorización de la ANT y contar con el nuevo nicho de mercado, se respalda de mejor manera el crecimiento empresarial.</p> <p><b>F2-O2</b> Mantener una identidad empresarial, mayor incremento se efectuará en cuanto a la flota vehicular.</p> <p><b>F3-O3</b> Mantener el tiempo de servicio en el mercado, ha facilitado el crecimiento poblacional en beneficio institucional.</p>	<p><b>D1-O2</b> La carencia de capacitaciones, ha generado el desinterés en buscar nuevos nichos de mercado, que generen rentabilidad tanto personal como institucional.</p> <p><b>D2-O2</b> Deficiente formación personal, ha comprometido a investigar nuevas flotas de vehículos que sean de aporte en las prácticas de conducción.</p> <p><b>D3-O2</b> El inadecuado reconocimiento laboral, ha generado que se merme, en cierto porcentaje, el crecimiento poblacional para obtener la licencia profesional.</p>
AMENAZAS -	FA (+ -) mejoramiento	DA (- -) anularlas
<p><b>A1</b> Los accidentes de tránsito son ocasionados por fallas mecánicas, lo que puede provocar un accidente fatal.</p> <p><b>A2</b> Vías en mal estado, dificulta el tránsito vehicular, lo que puede ocasionar accidentes.</p> <p><b>A3</b> Documentación falsa, consiste en alterar documentos no fehacientes para lo legal, lo que puede ser penalizado por la ley.</p>	<p><b>F1-A1</b> Con la autorización de la ANT y el control del mismo, el índice de accidentes de tránsito mejorará de manera significativa para el conductor y la institución.</p> <p><b>F2-A2</b> Difundiendo la identidad empresarial, mayor acogida tendrá para notificar las vías que están en mal estado para la comunidad.</p> <p><b>F3-A3</b> Durante el tiempo de servicio que se ha adquirido, no, ha permitido involucrarse en realizar documentación falsa, dando a conocer así nuestro servicio y credibilidad institucional.</p>	<p><b>D1-A1</b> La carencia de capacitaciones, ha generado la creencia que los accidentes de tránsito se han suscitado por fallas mecánicas, por lo que se descarta dicho pensamiento.</p> <p><b>D2-A2</b> Deficiente formación o conocimiento, ha causado que sigan destruyendo las vías, de manera paulatina, lo que ha ocasionado accidentes fatales.</p> <p><b>D3-A3.</b> El inadecuado reconocimiento a los colaboradores ha causado recibir información falsa, inconsistente a la ley, por lo que se descarta tal aceptación.</p>

Fuente: Calvopiña, L. febrero 2022.

## 2.4 Análisis final de resultados

Una vez aplicado el cuestionario y el cuadro de cruces FODA, se ha podido corroborar la existencia del problema.

**Tabla 16.**

*Análisis final de resultados*

Cuestionario	Matriz de Cruces FODA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante el análisis se corroboro, que uno de los problemas, se produce desde los inicios de la creación de la institución, ya que los colaboradores no han recibido ningún tipo de capacitación en el que puedan fortalecer sus conocimientos y capacidades.</li> <li>• Otro de los aspectos que se consideró, es que han obtenido pocos beneficios durante su trayectoria laboral, lo que ha mermado su progreso tanto personal como familiar.</li> <li>• También existe un alto porcentaje, en que la gran mayoría de colaboradores no ha recibido ningún tipo de instructivo referente a la descripción de puesto, motivo por el cual existe un malestar por parte de cada uno y bajo rendimiento laboral, sin dar importancia al objetivo principal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por medio de la matriz de cruces se pudo valorar la situación actual, demostrando falencias en cuanto a procesos repetitivos y constantes que el puesto de trabajo lo amerita.</li> <li>• Otro punto que se evidencio es la carencia de capacitaciones, lo que genera un desinterés en las actividades diarias a realizar.</li> <li>• Al mismo tiempo se visualizó la necesidad de hacer una evaluación de desempeño que ayude a optimizar el reconocimiento laboral y la motivación, proporcionando resultados positivos a corto plazo.</li> </ul>

*Fuente:* Calvopiña, L. febrero 2022.

Elementos de gran importancia a considerar para la toma de decisiones institucional, en la que los colaboradores expresaron su inconformidad y desacuerdos, durante su transcurso laboral, así también manifestaron los sucesos positivos como, los permisos a citas médicas o trámites personales que conllevan mayor tiempo en solucionar, acciones que motivan a seguir adelante a pesar de algunas dificultades.

## CAPÍTULO III

### 3.1 Desarrollo de la Propuesta

A través de la presente investigación, se propone corroborar los incidentes que se producen por la escasez de capacitaciones, desarrollo personal como profesional, reconocimiento laboral, pocos beneficios, descripción del puesto, políticas de selección del personal, factores que disminuyen la capacidad laboral e intelectual de cada uno de los colaboradores, por lo que se atribuye a la poca responsabilidad y preocupación por parte de los directivos, quienes manejan y establecen reglas para la satisfacción y bienestar del capital humano.

Según, Chiavenato (2009) “el número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización, pero, en general, se ubica entre cinco y diez factores”.

Por lo que se formulará una evaluación del desempeño de 180°, es una evaluación que se realiza entre iguales, es decir, cuando los colaboradores realizan la misma o similar función, es medible el nivel de desempeño porque la convivencia es mutua y diaria, considerando que hay responsabilidades compartidas, diferentes opiniones, formas de trabajar, así como de actuar, es complicado tener una visión clara, precisa y concisa, en la forma como trabaja un colaborador.

En la presente propuesta, se involucra al evaluador y al evaluado, para ello es importante escoger la definición de los factores del desempeño que serán de gran ayuda para calificar y comparar el desempeño de los colaboradores implicados en dicho proceso.

Para el desarrollo de la propuesta se va a tomar como referencia a Chiavenato L; demostrando así que los colaboradores que mejor desempeño obtengan en sus actividades cotidianas, serán quienes presenten más altas calificaciones sin distinguir la actividad o puesto que posean, con el objetivo de obtener resultados.

Así también, para obtener los resultados, se aplicará el método de escalas gráficas discontinuas, para este método se va a utilizar grados de variación.

Por lo que se diseñará un plan de evaluación del desempeño, por medio del cual podemos conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores.

### 3.2 Plan de Evaluación del Desempeño

Para el desarrollo de la evaluación del desempeño de 180° grados, que se aplicará para la Escuela de conducción I.T.Q, se tomará en cuenta como punto de partida la planificación,

misma que se debe efectuar de una manera organizada, solventando los inconvenientes que se vayan presentando en el transcurso de la aplicación, ya que nos permitirá ser consecuentes en el diseño del instrumento y por ende disponer del orden establecido para su respectiva aplicación.

### **3.2.1 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Diseñar una evaluación del desempeño de 180° grados para los colaboradores en Escuela de conducción I.T.Q.

#### **Objetivos específicos**

- Crear un instrumento de evaluación de 180° basado en el desempeño de los colaboradores.
- Ejecutar el proceso de evaluación a los colaboradores.
- Analizar los resultados de los factores predefinidos.
- Establecer planes de mejora y retroalimentación en base a los resultados obtenidos.

### **3.2.2 Metodología**

#### **Evaluación 180° grados**

Para el desarrollo de la evaluación, los colaboradores serán evaluados por su jefe inmediato y viceversa, es decir, los colaboradores evaluarán a su jefe inmediato, estableciendo objetividad mutua.

La evaluación de 180° grados, nos permitirá medir la calidad de trabajo, conocimiento del cargo, cooperación, relaciones humanas e iniciativa, factores que forman parte del desarrollo habitual de los colaboradores dentro de la institución, esta evaluación será realizada por el jefe inmediato a quien denominaremos como la (contadora general); así mismo será la persona encargada de difundir los resultados obtenidos, formalizando un feedback con cada colaborador ya que permitirá a cada uno de los colaboradores autoevaluarse de forma clara, tomando seriedad de su aporte a la organización.

Además, la evaluación que ejecutarán los colaboradores al jefe inmediato estará a cargo de tres asistentes contables, quienes establecerán los factores acordes a su perspectiva,

como el razonamiento, expresión, creatividad, toma de decisiones y logro de resultados, componentes que forman parte de la capacidad del jefe inmediato.

### **3.2.3 Instrumento**

Para el proceso de evaluación del desempeño en la Escuela de conducción I.T.Q, se aplicará dos matrices de escalas gráficas discontinuas, es decir, un formulario para los empleados y otro formulario para el jefe inmediato, en el que se tomará como ejemplar la descripción del autor citado a continuación, mismo que se adaptará a una realidad, tomando en cuenta las recomendaciones definidas.

El método de las escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos (Chiavenato, 2009, pág. 253).

Cabe mencionar que, en los formularios establecidos y adaptados a las funciones y requerimientos de los evaluadores, deben registrarse los datos generales, como nombres, apellidos y fecha en que se realizó la evaluación.

Así también, se dará a conocer el propósito de la evaluación, en una pequeña descripción y como se procederá a calificar para obtener resultados más objetivos por parte de los evaluadores, por lo que se ha establecido una valoración de escala cuantitativa, donde se representa, excelente equivalente a 4, bueno equivalente a 3, regular equivalente a 2, e insatisfactorio equivalente a 1, la numeración representa el nivel cualitativo en el que el colaborador se encuentra relativo con sus capacidades de desempeño laboral.

Y al final del formulario, se estableció exponer las observaciones para el caso que así lo amerite, como también la firma de responsabilidad en este caso del evaluador, quien será el responsable y custodio del documento.

Para los fines comunes se estableció un ejemplar del formulario de evaluación del desempeño, con sus partes anteriormente mencionadas.

		<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			Nº. Formulario
		<b>(Colaborador)</b>			Fecha de evaluación
<b>Nombre del evaluado:</b>		<b>Cargo:</b>			
<b>Nombre del evaluador:</b>					
El fin de la evaluación es identificar fortalezas y debilidades que requieran mejorar para aportar de forma positiva a la organización y personal.					
Coloque un (✓) en el casillero que usted crea conveniente, según el factor y en el valor a estimado					
<b>Factores</b>	<b>Valores</b>	<b>Excelente</b> 4	<b>Bueno</b> 3	<b>Regular</b> 2	<b>Insatisfactorio</b> 1
<b>Calidad de Trabajo</b> El trabajo es integro y se ajusta a los requerimientos.					
<b>Conocimiento del cargo</b> Conoce a cabalidad las actividades para desempeñar el cargo.					
<b>Cooperación</b> Contribuye al trabajo en equipo y acepta instrucciones del jefe inmediato					
<b>Relaciones Humanas</b> Se evalúa su actitud y forma de relacionarse con sus compañeros, jefe inmediato y subordinados.					
<b>Iniciativa</b> Capacidad para resolver los problemas de forma autónoma sin supervisión del jefe inmediato.					

Observaciones: -----

Firma del evaluador:

-----

		<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			Nº. Formulario
		<b>(Jefe inmediato)</b>			Fecha de evaluación
<b>Nombre del evaluado:</b>		<b>Cargo:</b>			
<b>Nombre del evaluador:</b>					
El fin de la evaluación es identificar fortalezas y debilidades que requieran mejorar para aportar de forma positiva a la organización y personal.					
Coloque un (✓) en el casillero que usted crea conveniente, según el factor y en el valor a estimado.					
<b>Factores</b>	<b>Valores</b>	<b>Excelente</b> 4	<b>Bueno</b> 3	<b>Regular</b> 2	<b>Insatisfactorio</b> 1
<b>Razonamiento</b> Capacidad para resolver problemas, sacar conclusiones, aprende de forma consiente.					
<b>Expresión</b> Forma de expresar o declarar ideas para darlo a entender al resto de personas.					
<b>Creatividad</b> Capacidad de concepción o invención de algo.					
<b>Toma de decisiones</b> Actitud para resolver situaciones y escoger una opción.					
<b>Logro de resultados</b> Capacidad de alcanzar lo que quiere.					

Observaciones: -----

Firma del evaluador:

-----

### 3.2.4 Responsables de la evaluación

Para llevar a cabo el proceso es necesario identificar a los actores o personas encargadas quienes intervendrán en las actividades a desarrollar, siendo fundamental llevar a cabo una capacitación sobre la metodología propuesta, con la finalidad de que cada uno de los colaboradores tenga claro el rol que va a desempeñar en el proceso de evaluación. En el modelo de evaluación de 180° tenemos dos tipos de actores, los evaluados y el evaluador, a quienes se les describe de la siguiente manera:

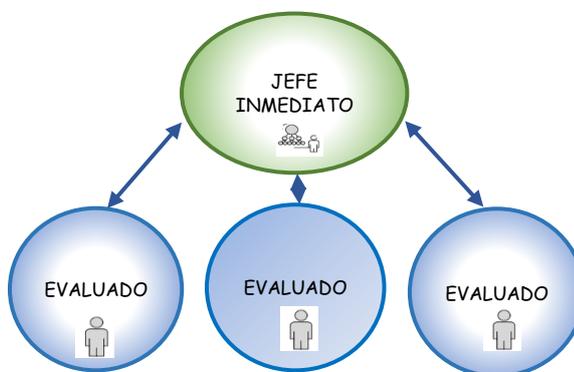
**Evaluados:** Para que se pueda desarrollar de forma activa dicho proceso es necesario que los colaboradores estén activos y dinámicos, no resistirse a los nuevos cambios que la organización desee realizar, dichos cambios pueden traer consigo mismo mejores oportunidades para el desarrollo profesional, personal y familiar, de tal manera que la participación de cada uno de los evaluados será relevante para la obtención de los resultados.

**Evaluador:** Es necesario realizar la socialización entre los evaluados y el evaluador con el fin de llevar a cabo dicho proceso de forma objetiva y cabe recalcar ser imparcial, ya que las mediciones se van a basar en criterios cualitativos y cuantitativos definidos desde el criterio personal del jefe inmediato.

**Jefe inmediato:** Es la persona quien se encargará de impartir los resultados con los evaluados, es decir, la contadora general de la institución, para una toma de decisiones apropiada para la organización en general.

#### Figura 24

*Actores e interpretación con los evaluados*



Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Cronograma de Ejecución

N°	ACTIVIDADES	TIEMPO EN SEMANAS																				OBSERVACIONES
		Semana 1				Semana 2				Semana 3				Semana 4				Semana 5				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	<b>Preparación</b>	■	■	■	■																	
2	Creación del equipo de diseño	■	■	■	■																	
3	Formación del equipo de diseño	■	■	■	■																	
4	Caracterización de la ED y análisis del entorno	■	■	■	■																	
5	<b>Diseño del instrumento de evaluación del desempeño</b>					■	■	■	■													
6	Diseño de indicadores para evaluación del cargo y recopilación de información					■	■	■	■													
8	Establecer correlación entre indicadores					■	■	■	■													
9	Diseño importancia relativa del indicador					■	■	■	■													
10	Diseño del método para homologar indicadores					■	■	■	■													
11	<b>Desarrollo de la evaluación</b>									■	■	■	■									
12	Recopilación de la información									■	■	■	■									
13	Evaluación integral de los trabajadores									■	■	■	■									
14	<b>Análisis de los resultados de la evaluación</b>													■	■	■	■					
15	Estado de los indicadores													■	■	■	■					
16	Factores inhibidores del desempeño													■	■	■	■					
17	<b>Medición y retroalimentación proceso de evaluación del desempeño</b>																	■	■	■	■	
18	Evaluar resultados del proceso de la evaluación																	■	■	■	■	
19	Programa de mejora del proceso de evaluación																	■	■	■	■	

Tabla 17. Cronograma de ejecución proceso de evaluación. Elaborado por: Calvopiña, L. febrero 2023.

### ***3.3.1 Fases del cronograma de Ejecución***

Para efectuar el proceso de evaluación del desempeño, es necesario poseer de un cronograma de ejecución, que permita cumplir a cabalidad con el proceso, estableciendo fechas de ejecución y acción, que permitirá obtener resultados con el objetivo de establecer diferencias entre ambas.

A esta observación se le incluye la influencia de su entorno laboral, lo que causa problemas para un proceso efectivo.

#### **Preparación**

Esta etapa permitirá organizar de forma integral con los colaboradores, el desarrollo de la evaluación del desempeño laboral. Aquí se establecen pasos importantes como la creación del equipo del diseño, formación del equipo de diseño, caracterización del equipo del diseño y análisis del entorno.

#### **Diseño del instrumento de evaluación del desempeño**

Uno de los objetivos principales es diseñar uno de los instrumentos para llevar a cabo con la evaluación del desempeño. Para dicho proceso se expone los siguientes pasos, diseño de indicadores para evaluación del cargo, recopilación de la información, establecer correlación entre indicadores, diseño importancia relativa del indicador y diseño del método para homologar indicadores.

#### **Diseño de indicadores para evaluación del cargo**

Los indicadores se caracterizan por el grado en el que el colaborador se encuentra, es decir, el nivel que brinda para dar respuesta a una misión dirigida al cargo. También se define a los indicadores como las aptitudes del colaborador como sus conocimientos, habilidades y las actitudes el grado de motivación, compromiso y valores que distinguen al colaborador.

#### **Diseño del mecanismo para recopilar información**

Es necesario crear fuentes de recopilación de información, ya que permitirá obtener mayor conocimiento, para establecer de forma apropiada las características de la actividad.

#### **Establecer correlación entre indicadores**

Los colaboradores encargados de realizar el diseño de evaluación, deben identificar el cargo o nivel al que pertenece el colaborador, para aplicar cada indicador al diseño y como tal al proceso de la organización.

### **Diseño del método para homologar indicadores**

Es conveniente establecer cambios a los indicadores ya que varían en cuanto a su expresión y magnitud.

### **Diseño de la importancia relativa del indicador**

Es necesario definir los indicadores en una misma escala de 0 al 1, para asegurar que la sumatoria sea relativa a la unidad.

### **Desarrollo de la evaluación del desempeño**

Se desarrolla la evaluación del desempeño en función de la recopilación de la información y la evaluación integral de los colaboradores.

### **Recopilación de la información**

En este paso es importante recopilar información necesaria para determinar el desempeño de los colaboradores en cuanto a la organización, a los procesos y factores referentes al puesto.

### **Evaluación integral de los trabajadores**

Para el proceso de evaluación antes mencionado, primariamente, se deberá de realizar cambios o ajustes necesarios a la realidad del cargo, tanto para los factores como para los valores a valorar, de tal manera que se proceda a evaluar de forma integral.

### **Análisis de los resultados de la evaluación**

En esta etapa se analiza las causas que surgieron de la evaluación del desempeño, como las fortalezas, compensatorios y críticos, para este punto es bueno realizar los correctivos pertinentes a lo anteriormente mencionado.

### **Medición y retroalimentación proceso de evaluación del desempeño**

Una vez realizada la evaluación del desempeño a cada uno de los colaboradores, se determinará su mejora y si es necesario ahondar en la eficacia del proceso. El impacto que

pueda tener la evaluación es en la cantidad de cargos o empleados evaluados y en la satisfacción de los colaboradores con dicho proceso. El objetivo principal de la evaluación del desempeño es conseguir las metas de la organización tanto internas como externas y de acuerdo a los resultados obtenidos se determinará si es necesario retomar desde una de las fases anteriormente mencionadas como una retroalimentación del proceso.

## Conclusiones

- Verificar la información previa a un análisis investigativo que tenga relevancia en cuanto a los colaboradores, favorece al desarrollo y la aplicación adecuada de una evaluación sustentada en hechos reales, que consolide a cumplir los objetivos empresariales.
- Diseñar un modelo de evaluación del desempeño, que se ajuste al personal y al cargo de cada persona, permitiendo corroborar el desempeño de los mismos y su potencial con previa definición de factores y medición de valores.
- Culminar una evaluación del desempeño, crea seguridad al colaborador ya que a través del mismo puede fijarse metas y objetivos, tanto en el ámbito profesional como personal.

## Recomendaciones

- Establecer un calendario con anotaciones o cronograma de evaluaciones antes de realizar una evaluación del desempeño, es fundamental para poder comparar los resultados con el tiempo.
- Emplear un diseño de evaluación del desempeño que se ajuste a las necesidades tanto del evaluador como del evaluado, porque permite crear sentido de pertenencia a los responsables de la evaluación.
- Repetir el proceso de evaluación cada seis meses es crucial, como algunos de los autores lo mencionan, para verificar progresos o retrocesos y hacer un seguimiento del cumplimiento de objetivos.

## Bibliografía

- Álvarez, et al. (01 de diciembre de 2018). *Modelo de evaluación del desempeño laboral*. Obtenido de file:///E:/DATOS/Downloads/140-Texto%20del%20art%C3%ADculo-661-1-10-20180508.pdf
- Armijos, M. S. (10 de mayo de 2021). *Transporte pesado es crucial en la logística*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/enfoque/transporte-pesado-crucial-en-la-logistica-y-el-comercio-exterior-AY155534>
- Bembibre, V. (diciembre de 2008). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/social/laboral.php>
- Bizneo, S. S. (diciembre de 2020). *Evaluación del desempeño*. Obtenido de Gestión del talento: <https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/>
- Blanchard , K., & Bowles, S. (2004). *A la carga*. Norma.
- Briseño, B. (02 de marzo de 2022). *La gestión del conocimiento*. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/gestion-conocimiento-recursos/>
- Cano Plata, C. A. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Obtenido de <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Chiavenato. (1999). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Lyly Solano Arévalo.
- Chiavenato. (2009). *Gestión del Talento Humano, Tercera edición*. México: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Coelho, F. (2005). *Significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/conocimiento/>
- Coelho, F. (2005). *Significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/poesia/>
- Constitución del Ecuador. (s.f.). *Constitución del Ecuador*. Obtenido de file:///E:/DATOS/Downloads/Constitucion
- Corral, F. (2007). *Evaluación del desempeño*. Obtenido de Universidad peruana de ciencias aplicadas: [https://www.academia.edu/download/55510830/Evaluacion\\_de\\_desempeno.pdf](https://www.academia.edu/download/55510830/Evaluacion_de_desempeno.pdf)
- Dirección I.T.Q.* (2018). Obtenido de VHWC+C9M, Ulpiano Becerra, Quito 170202

- Ecuadorec.* (2023). Obtenido de <https://ecuadorec.com/acerca-de/>
- Escuela de conducción. (s.f.). *Escuela de Conducción Licencia Tipo E*. Obtenido de <https://www.facebook.com/escuelalicensiatipoe/about>
- Escuela de conducción I.T.Q.* (2018). Obtenido de <https://goo.gl/maps/VosYj6p12paatf5V8>
- Eteçè, e. e. (02 de septiembre de 2020). *Concepto de*. Obtenido de <https://concepto.de/cambio-2/>
- Federico. (27 de noviembre de 2020). *Seguros 123*. Obtenido de <https://ecuador.seguros123.com/licencia-de-conducir-ant/>
- GIRH. (s.f.). *Gestión del conocimiento*. Obtenido de <https://www.ana.gob.pe/portal/gestion-del-conocimiento-girh/gestion-del-conocimiento-en-girh-0>
- GO! Autoescuelas.* (s.f.). Obtenido de <https://goautoescuelas.es/blog/aprender-a-conducir-motivos/>
- Guillermo, W. (02 de agosto de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso.html>
- Guzmán, J. (s.f.). *Capacitación y Desarrollo*. Obtenido de <https://capacitacion.uc.cl/noticias/173-aprendizaje>
- Hersey, O., & Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/30041809.pdf>
- Iberia, P., & Latam. (s.f.). *El proceso de cambio ¿Qué es?* Obtenido de <https://blog.prosci.es/blog/el-proceso-de-cambio-que-es>
- Instituto Metropolitano. (20 de septiembre de 2022). *Què es la gestión del taento humano*. Obtenido de <https://itsqmet.edu.ec/que-es-gestion-del-talento-humano/>
- Localiación calderón.* (2018). Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Calder%C3%B3n,+Quito>
- Mas, F. J. (2010). *Temas de investigación comercial*. Alicante: Club Universitario.
- Ministerio de Finanzas. (s.f.). *Reglamento de formación y caacitación del ministerio de finanzas*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2015/07/REGLAMENTO-DE-FORMACION-Y-CAPACITACION-MINFIN.pdf

Ministerio de relaciones laborales. (s.f.). *Norma de capacitación vigente*. Obtenido de

<https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/06/NORMA-DE-CAPACITACION-VIGENTE.pdf?x42051>

Nicuesa, M. (mayo de 2016). *Definición ABC*. Obtenido de

<https://www.definicionabc.com/derecho/normativa-laboral.php>

Peiró, R. (04 de abril de 2021). *Desarrollo personal*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/desarrollo-personal.html>

Pérez. (4 de mayo de 2010). *Definición de solución*. Obtenido de Qué es, Significado y Concepto:

<https://definicion.de/solucion/>

Pérez Porto, J., & Merino, M. (01 de junio de 2018). *Definición de implementar*. Obtenido de

<https://definicion.de/implementar/>

Pérez, M. A. (2009). *Evaluación del Desempeño Laboral*. Obtenido de 50-51-2-libre.pdf

Quiroa, M. (29 de enero de 2020). *Economipedia*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/administracion.html>

Rea. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Real academia española.

Rivera, C. J. (22 de diciembre de 1995). *La implementación- Core*. Obtenido de Un fenómeno

organizativo multidimensional: <https://core.ac.uk/download/pdf/30041809.pdf>

S/N. (2019). *BBVA*. Obtenido de [https://www.bbva.mx/educacion-financiera/blog/que-es-la-](https://www.bbva.mx/educacion-financiera/blog/que-es-la-productividad-en-una-empresa)

[productividad-en-una-empresa](https://www.bbva.mx/educacion-financiera/blog/que-es-la-productividad-en-una-empresa)

S/N. (s.f.). *Conocimiento*. Obtenido de <https://www.significados.com/conocimiento>

Trujillo, E. (8 de marzo de 2021). *Economipedia*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/normativa.html>

## Anexos

### Anexo 1 Autorización de la empresa para tomar información.



Quito, 02 de enero del 2023

Señores  
Instituto Tecnológico Pichincha  
En su despacho.

De mi consideración:

Yo, Carolina Cárdenas con cédula de ciudadanía Nro. 1725528077, en calidad de Contadora General de la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales del Instituto Tecnológico Superior Quito - Sede Calderón, autorizo a la señora Lady Diana Calvopiña Limaico estudiante de su prestigiosa Institución a hacer uso de la información administrativa y contable de la ECCP para el desarrollo de su proyecto de tesis "Propuesta de una evaluación del desempeño para los colaboradores de la ECCP del ITQ".

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Carolina Cárdenas', is written over a circular blue stamp. The stamp contains the ITQ logo and the text 'INSTITUTO TECNOLÓGICO QUITO' and 'CONTABILIDAD'.

Ing. CPA Carolina Cárdenas M.  
Contadora General  
Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales del ITQ  
Sede Calderón

Dirección: Ulpiano Becerra S/N y Pamericana Norte, Calderón  
Teléfonos: 2821794

## Anexo 2 Encuesta Google Forms

**TECNOLÓGICO  
UNIVERSITARIO  
PICHINCHA** | 

*Evaluación del desempeño*

Encuesta para los colaboradores del I.T.Q

 llady.diana@hotmail.com (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#) 

\*Obligatorio

1. ¿Está conforme con el puesto de trabajo? \*

Conforme

Poco conforme

Inconforme

2. ¿Ha obtenido beneficios de su trabajo? \*

Mucho

Poco

Nada

3. ¿Qué opinión tiene sobre el ascenso de puesto en su trabajo? \*

Excelente

Bueno

Malo

