

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**TRABAJO DE TITULACION PREVIO LA OBTENCION DEL TÍTULO DE MAGISTER
EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE FORMACIÓN INTERNO PARA LA PREPARACIÓN DE
BACKUPS EN CARGOS CRÍTICOS DEL ÁREA DE OPERACIÓN DE PEAJES DE
CONCESIONARIA VIAL**

LILIANA MARINA JIMÉNEZ ROCHA

DIRECTORA: MGTR. MARÍA AUGUSTA SANTILLÁN MORA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y/O RIESGO LABORAL

QUITO, DICIEMBRE – 2025

Director:

Mgr. María Augusta Santillán

Lectores:

Mgr. Gabriela Cueva Altamirano

DEDICATORIA

Por ser mi guía constante, dándome la debida fortaleza y sabiduría necesaria para realizar las decisiones correctas con la finalidad de concluir esta investigación más y llegar a llegar a una meta más de mi vida.

A mi madre Fanny, por ser la de la ternura, amor, entrega y que en muchas ocasiones me ha impulsado las ganas de continuar en los estudios.

Al querido tío Wilson, quien fue un padre para mí, quien me indicó valores éticos y morales que son los más válidos para mí y que son los que me llevan por el camino del bien y hacen que me sienta orgullosa de haber llegado hasta aquí.

Al querido tío Jorge, quien está siempre presente en los momentos de alegrías o en los momentos en que me da siempre su apoyo sincero y constante, que siempre me brinda su ayuda y me escucha con atención, que nunca me falla y que siempre está ahí para ayudarme.

A mi tía Sor Monserrat, quien desde niña me enseñó el valor de la fe y el poder del amor.

A mi hermana gemela Julieta, por ser una fuente de apoyo interminable y estar presente en los buenos y malos momentos.

A mi hermana Narcisa, quién me inspira por la perseverancia que demuestra en su vida siguiendo adelante ante las adversidades que le presenta la vida.

A mis sobrinos Sammy, Juan y Mateo, cuya inocencia y pureza me llenan de amor y alegría, motivándome con su cariño y ocurrencias.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente y adquirir los conocimientos que me permitieron cumplir este objetivo académico.

De manera especial expreso mis más sinceros agradecimientos a mi tutora, Magister María Augusta Santillán, quien fue mi principal fuente y guía de conocimiento durante la elaboración de esta tesis.

Agradezco también al equipo de Concesionaria Vial, por facilitar el acceso a datos operativos y participar en las entrevistas que sustentaron el diagnóstico.

Finalmente, a mi familia, por ser el pilar principal que me sostuvo todo el proceso.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	2
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA Y DEL PROBLEMA	4
1.1. Antecedentes.....	4
1.1.1. Reseña Histórica	4
1.1.2. Filosofía Empresarial	5
1.1.2.1. Misión.....	5
1.1.2.2. Visión	5
1.1.2.3. Valores.....	5
1.1.3. Estructura Organizacional.....	6
1.1.4. Diagnóstico del área de Peajes.....	7
1.1.4.1. Resultados de entrevistas semiestructuradas.....	9
1.1.5. Planteamiento del problema.....	10
1.1.5.1. Formulación del problema	11
1.1.5.2. Sistematización del problema.....	11
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Talento Humano	13
2.1.1. Concepto y marco referencia Talento Humano.....	13
2.1.2. Relevancia para la operación de Peajes	14
2.2. Gestión del Talento Humano.....	14
2.2.1. Enfoque Estratégico	14
2.2.2. Enfoque Técnico	16
2.3. Subsistemas de Talento Humano	18
2.3.1. Atracción del personal	20
2.3.2. Inducción y asignación al puesto	23
2.3.3. Planificación y desarrollo del talento.....	24
2.3.4. Gestión del desempeño	26
2.3.5. Compensación y retención.....	27
2.3.6. Capacitación y desarrollo.....	29

2.4.	Enfoque Estratégico y Aplicación.....	31
2.4.1.	Importancia de la planificación estratégica del talento humano	31
2.4.2.	Estrategias para el desarrollo del talento.....	31
2.4.3.	Aplicación en la operación de peajes.....	32
2.5.	Factores clave en la formación de backups.....	33
2.5.1.	Definición de competencias: columna vertebral teórica	33
2.5.2.	Perfil de competencias para puestos críticos.....	33
2.5.3.	Plan de sucesión vs. plan de backups.....	33
2.5.4.	Ventajas de implementar un plan de backups	34
2.5.5.	Métodos de formación y su eficacia	34
2.5.6.	Evaluación de la formación: resultados tangibles.....	35
2.5.7.	Retos y oportunidades en la formación de backups.....	35
3.	METODOLOGÍA.....	37
3.1.	Tipo de investigación	37
3.2.	Enfoque metodológico	37
3.3.	Diseño de investigación	38
3.4.	Población y muestra	38
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	39
3.5.1.	Encuesta estructurada.....	40
3.5.2.	Entrevista semiestructurada	40
3.5.3.	Revisión documental.....	40
3.6.	Método de análisis de datos	48
4.	PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS	49
4.1.	Conocimiento de funciones y procesos del área de peajes	49
4.2.	Preparación y experiencia para cubrir cargos superiores	53
4.3.	Evaluación de capacitación y brechas en competencias técnicas y blandas	57
4.4.	Rotación, impacto operativo y necesidad de formación interna	62
5.	PROPUESTA PLAN DE FORMACIÓN INTERNO PARA BACKUPS DEL ÁREA DE PEAJE DE CONCESIONARIA VIAL	67
5.1.	Fundamentos del plan	67
5.2.	Propósito del Plan de formación interna para backups de cargos críticos	67

5.3. Alcance y Criterios.....	68
5.4. Perfiles y brechas de competencias.....	68
5.5. Ruta de formación (programa analítico).....	69
5.6. Resultados de aprendizaje y competencias a desarrollar	71
5.7. Contenidos Del Plan de Formación interna para backups por modulo.....	73
5.8. Metodología del Plan de formación interno.....	76
5.9. Cronograma por fases	79
5.10. Roles y Responsabilidades del Plan de Formación interna.....	81
5.11. Evaluación y Seguimiento del Plan de formación interna para cargos críticos del área de Peajes de Concesionaria Vial	82
5.12. Indicadores del Plan de Formación interna.....	85
5.13. Recursos y presupuestos	87
5.13.1. Recursos Humanos y Administrativos	87
5.13.2. Recursos materiales y tecnológicos	88
5.13.3. Resumen General de costos del Plan de Formación interna	89
5.13.4. Forma de pago a facilitadores internos	89
5.14. Gestión del cambio y comunicación	90
5.15. Riesgos y Mitigaciones	91
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
ANEXOS.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Número de cargos y trabajadores área Peajes</i>	6
Tabla 2. <i>Matriz Diagnóstico Organizacional</i>	8
Tabla 3. <i>Algunos hallazgos relevantes</i>	10
Tabla 4. <i>Descripción por cago y número de trabajadores área de Peajes</i>	39
Tabla 5. <i>Comparativo de competencias y capacitaciones en los perfiles de cargo del área de peajes</i>	41
Tabla 6. <i>Revisión Plan Anual de Capacitaciones ejecutadas periodo enero - diciembre 2024 del área de Operación de Peajes</i>	42
Tabla 7. <i>Escala de Calificación Evaluación de desempeño del personal de Concesionaria Vial</i> .	44
Tabla 8. <i>Resultados consolidados de la evaluación de desempeño por tipo de competencia y cargo del personal con potencial de ser backups</i>	45
Tabla 9. <i>Horas y Porcentaje de ausentismo de cargos críticos Concesionaria Vial 2024</i>	46
Tabla 10. <i>Rotación mensual de cargos críticos en el área de Operación y Mantenimiento</i>	47
Tabla 11. <i>Rotación de personal Anual de supervisores y Jefes de Peaje año 2024</i>	47
Tabla 12. <i>Rotación Anual de cargos críticos año 2024</i>	47
Tabla 13. <i>Frecuencias de respuestas a inducción específica y conocimiento de procedimientos en ausencias por cargo</i>	49
Tabla 14. <i>Matriz triangulación de hallazgos para conocimiento de funciones y procesos</i>	52
Tabla 15. <i>Frecuencias de respuestas a confianza en habilidades y entrenamiento para cargos superiores</i>	54
Tabla 16. <i>Matriz triangulación de hallazgos para entre confianza en habilidades entrenamiento para cargos superiores</i>	56
Tabla 17 <i>Frecuencias de respuestas a evaluación capacitación recibida y brechas en competencias técnicas y blandas</i>	58
Tabla 18 <i>Matriz triangulación de hallazgos evaluación de la capacitación y brechas en competencias técnicas y blandas</i>	62
Tabla 19 <i>Frecuencias de respuestas rotación, impacto operativo</i>	63
Tabla 20 <i>Matriz triangulación de hallazgos rotación, impacto operativo y necesidad de formación interna</i>	65
Tabla 21 <i>Criterios de elegibilidad postulantes plan de formación</i>	68

Tabla 22 <i>Síntesis de perfiles y brechas de competencias</i>	69
Tabla 23 <i>Programa analítico general – nivel supervisor de peaje</i>	70
Tabla 24 <i>Programa analítico general – nivel Jefe de peaje</i>	71
Tabla 25 <i>Resultados de aprendizaje y competencias a desarrollar – Nivel supervisor de peaje</i> ...	71
Tabla 26 <i>Resultados de aprendizaje y competencias a desarrollar – Nivel jefe de peaje</i>	73
Tabla 27 <i>Contenido Módulo 1 – Supervisor</i>	74
Tabla 28 <i>Contenido Módulo 1 – Jefe de Peaje</i>	75
Tabla 29 <i>Cronograma por fases del Plan de formación interna para cargos críticos del área de Peajes de Concesionaria Vial</i>	79
Tabla 30 <i>Roles y responsabilidades en la ejecución del plan de formación interna.</i>	81
Tabla 31 <i>Síntesis de la evaluación y seguimiento del plan de formación interna</i>	84
Tabla 32 <i>Indicadores de evaluación del plan de formación interna</i>	86
Tabla 33 <i>Recursos Humanos y Administrativos</i>	88
Tabla 34 <i>Recursos Materiales y Tecnológicos</i>	88
Tabla 35 <i>Resumen general de costos del Plan de formación</i>	89
Tabla 36 <i>Acciones y responsables de comunicación</i>	90
Tabla 37 <i>Riesgos y estrategias de mitigación del plan de formación interna</i>	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Organigrama funcional área de Peajes Concesionaria Vial (2025)</i>	7
Figura 2 <i>Conocimiento de funciones y procesos del área de peajes -Parte 1</i>	50
Figura 3. <i>Conocimiento de funciones y procesos del área de peajes. -Parte 2</i>	51
Figura 4 <i>Confianza en habilidades</i>	55
Figura 5 <i>Entrenamiento para cargos superiores</i>	55
Figura 6 <i>Evaluación de capacitación</i>	59
Figura 7 <i>Percepción de mejora en la capacitación</i>	59
Figura 8 <i>Competencias cargos de mando</i>	60
Figura 9 <i>Competencias cargos operativos</i>	61
Figura 10 <i>Rotación funcional en el área de Peajes</i>	64
Figura 11 <i>Impacto operativo en el área de peajes</i>	64
Figura 12 <i>Representación del modelo 70-20-10 de aprendizaje organizacional</i>	78
Figura 13 <i>Modelo de evaluación de Kirkpatrick</i>	83

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Guía entrevista semiestructurada.....	106
Anexo 2. Respuesta -Entrevista Coordinadora de Peaje	107
Anexo 3. Encuesta Personal Operación de Peajes Concesionaria Vial.....	108
Anexo 4. Evaluación de Desempeño Concesionaria Vial	111
Anexo 5. Objetivos del Plan de Formación Interna	115
Anexo 6. Contenido Módulo 2– Supervisor.....	116
Anexo 7. Contenido Módulo 3– Supervisor.....	117
Anexo 8. Contenido Módulo 4– Supervisor.....	118
Anexo 9. Contenido Módulo 5– Supervisor.....	119
Anexo 10. Contenido Módulo 5– Supervisor.....	120
Anexo 11. Contenido Módulo 2– Jefe de Peaje	121
Anexo 12. Contenido modulo 3 Jefe de Peaje	123
Anexo 13. Contenido modulo 4 Jefe de Peaje	125
Anexo 14. Material de comunicación interna para la gestión del cambio	126

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto surgió como respuesta a una necesidad puntual del área de peajes de la Concesionaria Vial Río Siete–Huaquillas: la ausencia de un proceso formal para preparar reemplazos internos que asuman cargos críticos como Jefe y Supervisor de Peaje. Esta carencia ha generado dificultades para cubrir vacantes y ha impactado en la continuidad del servicio.

La investigación se basó en un enfoque mixto. Se aplicaron encuestas al personal operativo, se realizaron entrevistas con jefaturas y personal de talento humano, y se revisaron documentos internos, entre ellos los perfiles de cargo, el plan anual de capacitación, evaluaciones de desempeño, Reglamento Interno de Trabajo y reportes del área de Talento Humano. El diagnóstico reveló brechas en competencias clave como liderazgo, comunicación y toma de decisiones, además de la necesidad de establecer una ruta de aprendizaje orientada al desarrollo de personal con potencial de reemplazo.

A partir de estos hallazgos, se diseñó un plan de formación interna estructurado en módulos técnico-operativos, de liderazgo y práctica supervisada, sustentado en el modelo 70–20–10, que integra aprendizaje práctico, acompañamiento y formación teórica. La propuesta incluye una estimación de recursos distribuida en componentes humanos, materiales y tecnológicos, priorizando el uso de facilitadores internos con incentivos simbólicos y días compensatorios, lo que favorece su viabilidad económica.

La evaluación del plan se apoya en el modelo de Kirkpatrick, mediante indicadores como el porcentaje de participantes que alcanzan los criterios de logro, el tiempo promedio para cubrir cargos críticos y las reservas de ternas internas.

Las conclusiones destacan una cantidad de jóvenes con futuro de crecer, con posibilidades de no poder acceder en la actualidad a espacios formales de desarrollo; el plan permitirá reforzar el carácter operativo y generar una cultura del aprendizaje permanente. Se aconseja el diagnóstico por periodos, la actualización de la ficha de perfil de cargo y el uso de los indicadores establecidos para asegurar el carácter sostenible del programa.

Palabras clave:

Formación interna, Reemplazos internos, Cargos críticos, Operación de Peajes

ABSTRACT

The project arose as a response to a specific need of the tolls area of the Concesionaria Vial Río Siete–Huaquillas: the absence of a formal process to prepare internal replacements that assume critical positions such as Chief and Supervisor of Toll. This lack has generated difficulties to cover vacancies and has impacted the continuity of the service.

The investigation was based on a mixed approach. Surveys were applied to the operational personnel, interviews were carried out with managements and human talent personnel, and internal documents were reviewed, among them the job profiles, the annual training plan, performance evaluations, Internal Work Regulations and reports of the Human Talent area. The diagnosis revealed gaps in key competencies such as leadership, communication and decision-making, in addition to the need to establish a learning route oriented to the development of personnel with replacement potential.

From these findings, an internal training plan was designed structured in technical-operational modules, leadership and supervised practice, supported on the 70–20–10 model, which integrates practical learning, accompaniment and theoretical training. The proposal includes an resource estimate distributed in human, material and technological components, prioritizing the use of internal facilitators with symbolic incentives and compensatory days, which favors its economic viability.

The evaluation of the plan is supported by the Kirkpatrick model, by means of indicators like the percentage of participants that reach the accomplishment criteria, the average time to cover critical positions and the availability of internal shortlists.

The conclusions highlight the existence of talent with growth potential, currently without access to formal development spaces. The plan will allow strengthening the operational continuity and promoting a culture of continuous learning. It is recommended to carry out periodic diagnoses, update the job profiles and apply the defined indicators to ensure the sustainability of the program.

Key Words:

Internal, Training, Internal backups, Critical positions, Toll operations.

INTRODUCCIÓN

En el contexto de Ecuador, las empresas, sean del ámbito público o privado, viven con la continua problemática de la rotación de personal. Como sucede normalmente, si la persona con un cargo clave en la empresa se va y no se cubre de manera oportuna, es entonces que toda la cadena se detiene, los procesos se trastocan, los clientes se quejan y finalmente, la calidad del servicio se ve condicionada. Por lo tanto, gestionar adecuadamente el Talento Humano en las áreas críticas es considerado un lujo tan necesario en lo cotidiano.

El Concesionaria Vial, la cual obtuvo la concesión de dos estaciones de peaje, ha sostenido de manera continua que existe falta de cobertura de ciertos puestos de manera oportuna, especialmente de los Jefes y Supervisores de Peaje. Contrariamente a su competencia, esta empresa cuenta con personas de su personal operativo con alguna experiencia, pero al mismo tiempo, no dispone de una estructura que contenga un plan de acción para la capacitación de los colaboradores de Concesionaria Vial, que pudiera generar de manera proactiva respaldos que pudieran cubrir funciones como, por ejemplo, cajero a Supervisor de Peaje o de Supervisor de Peaje a Jefe de Peaje. Esto ha conllevado a que los procedimientos de selección se extiendan por largos plazos, dependan de convocatorias externas y generen que la operatividad de la continuidad de las estaciones de Peaje se vea afectada.

El propósito de la investigación que se está llevando a cabo es crear un plan de capacitación dentro de la organización adaptado a la preparación de suplentes que puedan, gradualmente, y con las habilidades adecuadas, asumir los roles críticos de peajes; la propuesta surge de un análisis de la condición actual del área, de las brechas de capacitación que se plantean y de la necesidad de dar un paso hacia la conclusión de la planificación del capital humano como una forma de complementar la sostenibilidad de las funciones operativas.

La metodología para este trabajo se basó en la documentación, la realización de entrevistas semiestructuradas con actores clave en el área de cobro de peajes y el área de recursos humanos, y la construcción de una matriz de diagnóstico mediante la cual se identifican los factores que obstaculizan la preparación interna del personal para que puedan asumir otros roles. Con base en este diagnóstico, se presenta una propuesta técnica destinada no solo a reducir el tiempo de vacantes

para cubrir posiciones vacías, sino también a mejorar técnica y culturalmente el desarrollo interno y el reconocimiento del talento.

Este trabajo investigativo servirá como una contribución al enfoque de proyectos de Desarrollo Institucional, en el sentido de que la solución propuesta es, en el fondo, una respuesta a una necesidad organizacional genuina; y busca que, a corto y mediano plazo, la implementación de la propuesta genere impactos evaluables.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseñar una propuesta de un plan de formación interno orientado a la preparación de backups que permita reducir los tiempos de contratación en cargos críticos del área de operación de peajes de Concesionaria Vial

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar las condiciones actuales del área de peajes respecto a la cobertura de cargos críticos y la preparación de backups.
- Determinar el perfil de competencias requerido, de forma exclusiva, para los cargos de Jefe y Supervisor de Peaje.
- Diseñar un plan de formación interna que contemple contenidos, metodología, cronograma y responsables.
- Establecer indicadores y mecanismos de evaluación del plan propuesto para asegurar su efectividad y sostenibilidad.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Corresponde a una necesidad crítica identificada en el área operativa de peajes de Concesionaria Vial, donde los procesos de cobertura de vacantes en cargos clave han evidenciado debilidades en términos de oportunidad, preparación interna y continuidad del servicio. Este problema no solo afecta la eficiencia operativa de la organización, sino que también incide en la motivación del personal y en la percepción de estabilidad organizacional.

En el contexto actual, las organizaciones que operan con estructuras descentralizadas y de alta rotación requieren estrategias sostenibles de gestión del talento. Según un informe de Naciones Unidas (2020), incorporar la formación como parte estructural de la gestión institucional permite garantizar la continuidad de procesos críticos y mejora el desempeño general de las entidades públicas y privadas.

De forma complementaria, el Ministerio de Ambiente de Colombia (2021) resalta que los planes estratégicos de talento humano deben considerar la formación como una herramienta para cerrar brechas de competencias y facilitar la movilidad interna.

Desde una perspectiva técnica aplicada, la falta de un plan formal de formación representa un riesgo operativo cuando se trata de cargos que sostienen la operación diaria. En este sentido, la propuesta desarrollada por Ríos (2020) en la Universidad Andina Simón Bolívar destaca que la planificación del talento basada en competencias, unida a un modelo formativo práctico, mejora la cobertura de vacantes clave y fortalece la resiliencia institucional.

Desde una perspectiva analítica, una propuesta de este tipo puede generar impactos positivos tanto en la estabilidad operativa como en la motivación del talento humano. En un entorno donde las oportunidades de crecimiento son limitadas, contar con una vía clara de formación y desarrollo puede transformar la dinámica interna, aumentar el compromiso y posicionar a la organización como un referente en la gestión del talento en el sector vial.

1. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA Y DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

1.1.1. *Reseña Histórica*

Concesionaria Vial es una sociedad dedicada a la operación, mantenimiento, construcción, rehabilitación y financiamiento de obras de la vía Río Siete–Huaquillas, satisfaciendo las necesidades de usuarios, clientes, empleados, contratistas y población aledaña. Con el compromiso de desarrollar sus actividades velando por la seguridad vial, bienestar, conservación del medio ambiente y la propiedad, mediante la aplicación de prácticas encaminadas a la conservación de la vía, prevención de lesiones y contaminación ambiental.

Concesionaria Vial enmarca sus acciones y compromisos en el cumplimiento de los requisitos legales aplicables vigentes en seguridad vial, industrial y medio ambiente, con el mejoramiento continuo en la gestión integral de sus procesos, destinando los Concesionaria Vial recursos económicos, tecnológicos y humanos necesarios para el logro de sus objetivos, generando bienestar a sus usuarios y trabajadores.

Es una compañía constituida al amparo de las leyes de la República del Ecuador, mediante Escritura Pública No. 2016-17-12 P02244 del 19 de julio de 2016. El 22 de julio de 2016, el Ministerio de Transporte y Obras Públicas suscribió el Contrato para el Diseño, Financiamiento, Construcción, Operación y Mantenimiento de la Ruta Río Siete–Huaquillas con la Sociedad Gestora, cuyo plazo se estableció inicialmente en treinta (30) años. Posteriormente, el 15 de octubre de 2019, se suscribió el Contrato Modificatorio No. 1 y Codificación, el cual amplió el plazo de concesión a cuarenta (40) años, quedando a cargo de la Sociedad la Ruta Tenguel - Río Siete – Huaquillas por una longitud aproximada de 105 kilómetros (Concesionaria Vial, 2016/2019).

En el marco de este contrato, Concesionaria Vial asume la responsabilidad de dos componentes principales: la operación y el mantenimiento. La operación está directamente relacionada con la gestión de las estaciones de peaje, donde se brinda atención al usuario en el cobro del peaje. Actualmente, la empresa administra dos estaciones: El Garrido y La Avanzada. Por su parte, el mantenimiento involucra la atención gratuita a lo largo del corredor vial Tenguel–Río Siete–Huaquillas, incluyendo servicios de auxilio mecánico, ambulancia, grúas e inspección vial, en

cumplimiento de los estándares técnicos y de seguridad exigidos por el contrato de concesión (Concesionaria Vial, 2020).

1.1.2. *Filosofía Empresarial*

La filosofía organizacional de la Concesionaria Vial, en su compromiso con la implementación de altos estándares de calidad, seguridad y sostenibilidad en todos sus quehaceres, siendo la empresa consciente del rol que le toca jugar en su rol de concesionaria vial, pero también del compromiso de generar valor para sus usuarios, todas las partes que colaboran, los contratistas y las comunidades fronterizas.

1.1.2.1. *Misión*

Asegurar la operación, mantenimiento, ejecución y financiamiento de la Ruta Río Siete - Huaquillas en conformidad con los criterios de calidad aplicables que salvaguarden la seguridad vial, la comodidad del usuario y la protección del medio ambiente, y en cumplimiento con las disposiciones legales aplicables.

1.1.2.2. *Visión*

Ser considerada una empresa de referencia en el ámbito de la gestión de corredores viales del país, caracterizándose por los resultados obtenidos de la eficiencia operativa, responsabilidad social, compromiso en la atención del medio ambiente y calidad en la forma de prestar el servicio al usuario.

1.1.2.3. Valores

- Compromiso
- Responsabilidad
- Seguridad
- Transparencia
- Sostenibilidad
- Trabajo en equipo
- Respeto

(Concesionaria Vial, 2019)

Estos principios orientan la conducta organizacional y definen la cultura interna de la empresa, alineando sus objetivos operativos con el cumplimiento ético, técnico y social.

1.1.3. Estructura Organizacional

Concesionaria Vial presenta una organización compleja y especializada, que se establece para atender las necesidades técnicas, operativas, administrativas y sociales derivadas de su contrato de concesión, representada por un organigrama jerárquico que permite identificar las áreas funcionales y niveles de mando y la distribución del talento humano por unidades.

La estructura está encabezada por la Junta General y el Directorio, seguidos por la Gerencia General. Bajo esta dirección se agrupan distintas áreas: operaciones y mantenimiento, peajes, administrativa, contabilidad, sistemas, talento humano, predial, ambiental, jurídica, salud y seguridad ocupacional, entre otras.

En el contexto específico del área de peajes, la estructura está conformada por:

Tabla 1.

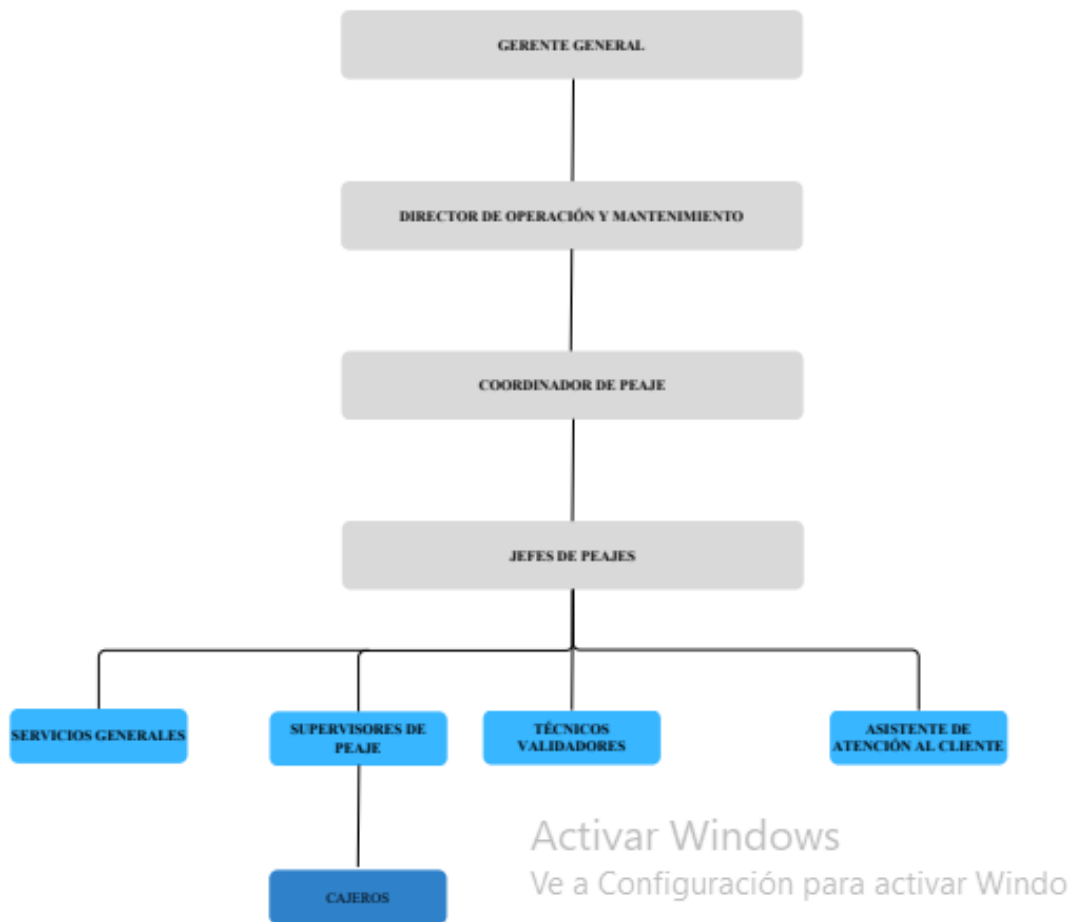
Número de cargos y trabajadores área Peajes

Cargo	Cantidad
Coordinador de Peajes	1
Jefes de Peaje	2
Supervisores de Peaje	7
Cajeros de peaje	48
Técnicos Validadores	8
Asistente de Atención al usuario	1
Servicios Generales	2
TOTAL	69

Nota. Elaboración propia

Figura 1.

Organigrama funcional área de Peajes Concesionaria Vial (2024)



Nota: Adaptado de *Concesionaria vial (2024)*

Esta unidad opera en turnos rotativos aprobados por el Ministerio de Trabajo, garantizando cobertura operativa las 24 horas del día, los 365 días del año. El Jefe de Peaje reporta directamente a la Coordinación de Peajes quien es responsable de la gestión de talento, control de indicadores operativos y supervisión general de ambas estaciones.

1.1.4. Diagnóstico del área de Peajes

La metodología cualitativa de tipo descriptivo se centra en comprender fenómenos desde la perspectiva de los participantes, describiendo detalladamente situaciones y procesos en su contexto natural (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Este enfoque es especialmente adecuado en el campo de la gestión del talento humano, pues permite identificar cómo se desarrollan las prácticas

internas y qué factores inciden en la continuidad operativa de la organización (Bonilla-Castro & Rodríguez, 2020).

En el marco de esta investigación, se aplicaron dos técnicas principales para la recolección de información: la revisión documental y las entrevistas semiestructuradas. La revisión documental incluyó el análisis de informes de evaluación de desempeño, reportes de rotación, políticas internas de talento humano y otros documentos institucionales relevantes de la empresa. Por otra parte, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con jefes de área y personal de talento humano, con el propósito de obtener una visión interna de la problemática y contrastar la información recopilada en los documentos.

Las entrevistas semiestructuradas, desde la perspectiva metodológica, constituyen una técnica flexible que combina preguntas previamente diseñadas con la posibilidad de profundizar en aspectos emergentes. Esta característica las convierte en un recurso idóneo para explorar percepciones, actitudes y experiencias del personal en contextos organizacionales (Valles, 2019).

Una vez obtenida esta información se permitirá gestionar las evidencias, en torno a cuatro categorías principales: tiempos de cobertura, preparación interna, procesos de formación, planes de reemplazo. De ese modo, serán considerados factores críticos en la gestión de recursos humanos que afectan de forma férrea la capacidad de la propia organización de mantener el funcionamiento de sus operaciones, ante la rotación de trabajadores en puestos estratégicos (Chiavenato, 2019) (Mondy & Martocchio, 2019).

La siguiente matriz resume los principales hallazgos del diagnóstico organizacional del área de peajes, a partir de la información recabada y contextualizada con base en las prácticas actuales de la empresa:

Tabla 2.

Matriz Diagnóstico Organizacional

Categoría del análisis	Hallazgo principal	Consecuencia operativa	Oportunidad de mejora
Tiempos de cobertura	El tiempo promedio para cubrir un Jefe de Peaje es de 40 días; Supervisor, 20 días	Sobrecarga para la Coordinadora, discontinuidad operativa	Formar backups internos previamente identificados

Categoría del análisis	Hallazgo principal	Consecuencia operativa	Oportunidad de mejora
Preparación del personal interno	Solo 10 de los 48 cajeros tienen perfil con potencial de backup	Dificultad para promocionar internamente	Diseñar un plan de formación específico por perfil
Procesos de formación	No existe un programa formal de capacitación para cargos críticos	Fallan los intentos de promoción interna por falta de competencias	Crear un programa estructurado de formación interna
Evaluación del desempeño	Existe evaluación, pero no está vinculada a promoción o formación	No se identifican ni desarrollan talentos con enfoque estratégico	Vincular la evaluación de desempeño con criterios para la identificación de backups
Reglamentación interna	El reglamento reconoce el derecho a ascenso si se cumplen ciertos requisitos	No se implementa de forma práctica, genera desmotivación general	Aplicar reglamento mediante políticas de desarrollo y ascenso
Gestión de ausencias	Supervisores son reemplazados por cajeros sin formación; Jefe por Coordinadora	Riesgo operativo, informalidad en la cobertura de funciones clave	Designar backups con preparación anticipada
Clima y motivación	Desmotivación del personal por falta de ascensos	Pérdida de compromiso, aumento del desgaste y fuga de talento	Realizar una sensibilización a todo el personal sobre las políticas internas./Crear beneficios no económicos para el personal.
Uso de procesos externos	Se ha recurrido a reclutamiento externo; en el reclutamiento internos no hay una política clara	Procesos largos y costosos; no existen planes de desarrollo del personal	Disminuir dependencia externa con formación anticipada del talento actual
Comunicación y sensibilización al personal de las políticas internas y planes de desarrollo	Desconocimiento y desmotivación por parte del personal de Concesionaria	Fuga de Talento y desmotivación	Retención del recurso humano y conocimiento claro de las políticas hacia el personal

Nota. Elaboración propia

1.1.4.1. Resultados de entrevistas semiestructuradas

En lo que respecta a la recolección de información se recogerán entrevistas semiestructuradas a actores clave como la Coordinadora de Peajes, la Jefe de Talento Humano y un Supervisor de Peaje, lo que permitirá profundizar en las vivencias y percepciones del personal acerca de la cobertura de vacantes críticas y la ausencia de formación interna.

Tabla 3.

Algunos hallazgos relevantes

Coordinador de Peajes	"Cuando un jefe renuncia, muchas veces tenemos que asumir sus funciones sin aviso previo. Eso genera bastante presión, sobre todo en momentos de alto tráfico"
Analista de Talento Humano	"Si existe evaluación del desempeño, sin embargo, no la usamos para formar o ascender gente. A veces sabemos quién tiene potencial, pero no hay algo formal y establecido para preparar a este personal"
Cajero de Peaje con perfil de backups	"He reemplazado a mi supervisor un par de veces cuando ha se ausentado por calamidad doméstica, lo hago porque me gusta apoyar, pero no he recibido alguna preparación que debería"

Nota. Elaboración propia

Estas percepciones coinciden con los hallazgos del análisis documental y fortalecen la necesidad de contar con un plan de formación estructurado que preparará al talento interno para asumir funciones críticas en momentos clave.

1.1.5. Planteamiento del problema

En Concesionaria Vial, el área de peajes desempeña una función clave en la operación vial. Sin embargo, la empresa ha experimentado dificultades significativas en la cobertura oportuna de cargos críticos, específicamente de los Jefes y Supervisores de Peaje. Estas vacantes no siempre se han podido cubrir de forma eficiente debido a la falta de preparación previa del talento interno y a los extensos procesos de reclutamiento externo. El tiempo promedio para contratar un Jefe de Peaje puede superar los 40 días, mientras que la contratación de un Supervisor toma al menos 20 días.

En años recientes, la empresa ha intentado promover personal interno sin éxito sostenido. Un trabajador ascendido al cargo de Jefe de Peaje no logra mantenerse en el puesto por falta de preparación en liderazgo y manejo de personal. Posteriormente, como consecuencia derivada de la culminación de un proceso de selección externo, el colaborador que fue incorporado a la entidad desistió de trabajar a los siete meses de haber comenzado con su actividad. Esta circunstancia ha originado una sobrecarga para la Coordinadora de Peajes, quien ha debido llevar a cabo las funciones extraordinarias que normalmente tiene asignadas. El mismo tipo de dinámicas se están

produciendo en el cargo de Supervisor de Peaje, donde se han derivado tarea a cajeros backups in situ, carentes de formación formal, constituyendo un riesgo operativo.

De 48 cajeros existentes, únicamente 10, representan el 20% y podrían ser considerados con potencial para el cargo de Supervisor de Peaje. De igual modo, para cubrir las vacantes de Jefe de Peaje, los supervisores y técnicos validadores forman el suelo de posibles sustituciones, sin embargo; no reciben en este momento formación específica. La empresa cuenta con una evaluación del desempeño, aunque no se ha extraído información para los procesos de formación o promoción interna. Esta falta de alineación limita la capacidad de identificar y preparar con antelación a los futuros líderes del área.

Por tal motivo, resulta demostrada la descripción de la necesidad urgente de poder llevar a cabo un plan de formación interno en línea que esté orientado a la preparación de backups en estas posiciones críticas. En relación con ello, resulta oportuno aclarar que, en el área de talento humano, el término backups hace referencia a las personas involucradas que hayan sido identificadas y preparados para sustituir a quienes ocupan cargos críticos en caso de ausencias temporales o definitivas. Esta práctica busca garantizar la continuidad operativa de los procesos y reducir los riesgos asociados a la rotación o falta de personal calificado. De acuerdo con investigaciones recientes, disponer de backups favorece la estabilidad organizacional, incrementa la eficiencia y contribuye a la gestión estratégica del talento (González, 2020) (Salazar & Díaz, 2019). Por lo tanto, este plan representará una medida clave para reducir los tiempos de contratación, asegurar continuidad operativa, y fortalecer la motivación y fidelización del talento humano.

1.1.5.1. Formulación del problema

¿Cómo puede Concesionaria Vial reducir los tiempos de cobertura de vacantes críticas del área de peajes mediante un plan de formación interno orientado a la preparación de backups?

1.1.5.2. Sistematización del problema

¿Cuáles son los factores que dificultan la cobertura oportuna de los cargos críticos del área de peajes?

¿Existe talento humano interno con potencial de asumir estos cargos?

¿Qué limitaciones impiden la preparación formal de backups en la actualidad?

¿Cómo podría contribuir un plan de formación estructurado a mejorar la cobertura de vacantes críticas?

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Talento Humano

2.1.1. *Concepto y marco referencia Talento Humano*

De acuerdo con Conrero y Cravero (2019), el talento humano se entiende como el conjunto de personas y su potencial, es decir, sus conocimientos, habilidades, actitudes, valores y motivación, que al ser gestionados estratégicamente contribuye a generar valor sostenible y asegurar la continuidad del servicio en las organizaciones. Desde este enfoque la gestión de personas deja de ser una tarea puramente operativa para convertirse en una puerta clave de la globalización que permite identificar, desarrollar y movilizar capacidades con impacto en los resultados.

En relación con esto, Silva-Giraldo et al., (2020) subrayan que, en el caso de las pymes, elementos como un clima laboral sano y saludable, la participación de los colaboradores en la toma de decisiones o bien una estructura equitativa de salarios tiene efectos directos sobre la eficiencia y la competitividad o la rentabilidad. Esto muestra que la gestión del capital humano no sólo se limita a organizar procesos, sino que, además, contribuye a la mejora del rendimiento en general o la capacidad de adaptación de las empresas.

De acuerdo con mi experiencia en el trabajo en Concesionaria Vial, esta relación se puede observar en el área de peajes, donde el compromiso del personal y la claridad de los roles inciden cuales son los servicios a afectados por el servicio, y la percepción del usuario/a.

Por su parte, Macías-Quiroz et al. (2020) se trata de indagaciones que estudian el contexto ecuatoriano y abordan la cuestión de que, para postular el escaso poder motivacional, la ambigüedad de las funciones, la escasa retroalimentación del trabajo realizado como elementos que se ponen en estrecha relación con los bajos grados de satisfacción del personal, así como una disminución de la calidad producida o incluso la productividad misma del trabajo. Ante tal situación, cabe, por lo mismo, activar la comunicación interna, a partir de mejorar los espacios que nacen de la formación continua, a fin de propiciar una gestión más clara de las funciones. En el mismo sentido, Castro Vivar et al. (2020) plantean un modelo de gestión del talento humano con el objeto de lograr disminuir la rotación, mejorar la selección de personas de acuerdo al perfil que se les encomiende, y propiciar un máximo compromiso laboral. Las acciones, al mismo tiempo,

tienden a mantener la estabilidad operativa y la calidad del servicio, propósitos fundamentales planteados a las empresas que dependen de turnos rotativos, o de atención continua, como es el caso de la Concesionaria Vial

En conclusión, todas estas ópticas coinciden en que el talento humano es uno de los requisitos que determinan la resiliencia organizacional, que son contextos en los que se producen permutas constantes; donde los equipos hacen frente a los cambios de manera directa (por ejemplo, en la operación de los peajes) donde el hecho de aplicar estas ópticas se vuelve muy útil para fomentar las competencias de la plantilla y garantizar la continuidad, y poder hacerlo, con unos estándares de calidad elevados.

2.1.2. Relevancia para la operación de Peajes

La operación de los peajes puede verse comprometida si no se garantiza la continuidad del servicio, la integridad del recaudo y la atención al usuario. Mantener los tres aspectos definidos y hacer ver a la gente que el sistema de peaje aporta, mejorando su confianza, es la vía para mejorar la eficiencia del sistema. De hecho, siempre detrás de la continuidad de los ingresos, está el personal operativo, que suele llegar a realizar turnos de 24 horas con tal de evitar interrupciones en los servicios.

Disponer de jefes y supervisores de peaje bien formados, reemplazos formados, disminuye considerablemente los fallos en caja, la generación de colas y los episodios por fallo humano. Por esa razón, la gestión del talento constituye una de las piedras angulares de la resiliencia de la operativa que demanda la labor en los peajes, algo que se corrobora en la actividad diaria.

2.2. Gestión del Talento Humano

2.2.1. Enfoque Estratégico

En Concesionaria Vial, la operatividad de los peajes se ha visto impactada por la cantidad de interrupciones que hace visible el hecho de que no tienen un modelo en cuanto a la gestión del talento humano (GTH). De hecho, cubrir una vacante del cargo de Jefe de Peaje puede requerir más de 40 días, mientras que el reemplazo de un Supervisor requiere alrededor de 20. Estas demoras incrementan los costos asociados a exámenes médicos, uniformes y seguros, y generan

preocupación en la dirección por su efecto en la continuidad del servicio, la evaluación de los usuarios, el cumplimiento de la negociación de la concesión y el bienestar de los trabajadores. Igualmente, la rotación del personal y la sobrecarga del personal han hecho descender la motivación del personal.

Misión, visión y valores orientados hacia una gestión significan que la empresa dispone de una misión, una visión y unos valores que se orientan hacia la calidad y el liderazgo en la empresa, sin embargo no aparece un plan estratégico que articule todos esos aspectos con la gestión del talento humano. Si bien las reuniones entre la gerencia y los coordinadores permiten realizar seguimiento operativo, estas no orientan acciones concretas hacia el desarrollo del personal ni establecen políticas claras para su crecimiento. Como consecuencia, la organización enfrenta una fuga constante de talento hacia competidores con mejores condiciones y oportunidades de ascenso. Asimismo, los turnos rotativos y la falta de perspectivas de crecimiento generan un desgaste sostenido en los equipos.

En este sentido, la GTH debe concebirse como un eje integrador que articule la misión y visión institucional con procesos como la incorporación, compensación, desarrollo y retención del personal. Este enfoque, además de fortalecer el desempeño social y productivo, contribuye a la sostenibilidad organizacional en el largo plazo.

Ramírez et al. (2019) señalan que la gestión estratégica del talento se caracteriza por su alineación con la estrategia institucional y por fomentar una cultura de socialización que supera una visión puramente operativa. Los autores proponen un ciclo continuo de planificación, desarrollo, implementación y evaluación que, aplicado de manera adecuada, puede reducir considerablemente los tiempos de contratación. Por otra parte, Barrios-Hernández et al., (2020) explican que una GTH estratégica impulsa capacidades dinámicas y promueve el liderazgo transformacional en entornos colaborativos, lo cual podría ayudar a contrarrestar la desmotivación actual en Concesionaria Vial. Finalmente, Yupanqui Sierra (2022) destaca que la planificación coherente entre áreas resulta esencial para alcanzar resultados sostenibles, práctica aún limitada en las reuniones informales de la empresa pero que representa una clara oportunidad de mejora.

En conjunto, estas perspectivas evidencian que la gestión del talento humano funciona como un puente entre la estrategia y los resultados. Es un espacio donde el conocimiento compartido y el

liderazgo genuino orientan la implementación de políticas de personal, fortaleciendo no solo la operación diaria, sino también la proyección futura de la organización

Para abordar la problemática, el enfoque estratégico es crucial para optimizar la preparación del personal de Concesionaria Vial en el evento de inconvenientes como renuncias no esperadas, la disminución de tiempos de contratación y la creación de copias de seguridad entrenadas en cuanto a liderazgo y al control de los incidentes; esto es equivalente a la posibilidad de evitar los fallos en la operación, incrementar la reducción de costos por rotación, contar con un mayor grado de motivación y de retención de las personas, alinear el talento con la misión institucional orientada a la calidad y fomentar la cultura de la promoción del desarrollo interno.

A partir de la práctica y la experiencia obtenida como analista del área de gestión del talento humano de la compañía Concesionaria Vial se decide integrar el GTH dentro del plan estratégico a través de medidas concretas, como son el uso de matrices de competencias para identificar sustitutos potenciales, la instauración de programas de mentores con directivos y la aplicación de evaluaciones anuales sobre la continuidad del funcionamiento operativo. También se accederá a estrategias de e-learning de acuerdo con el servicio de turno 24/7 a fin de cooperar con la formación continua y además la identificación de habilidades específicas para el GTH de los supervisores y los jefes de peaje.

De igual manera, se plantea fomentar la retención del talento a través de beneficios no monetarios, como la flexibilidad en los horarios y la capacitación en normativas viales vinculadas a los requisitos legales del servicio. Estas acciones responden directamente a las necesidades actuales de la empresa y a las inquietudes manifestadas por los directivos. En consecuencia, las reuniones operativas podrían transformarse en espacios estratégicos orientados al desarrollo y la sostenibilidad del talento humano.

2.2.2. Enfoque Técnico

En Concesionaria Vial, los procesos técnicos de gestión del talento humano presentan deficiencias que impactan directamente en la operación de peajes. Se contempla que exista una selección reactiva que podría llevar hasta 40 días en cubrir un puesto de Jefe de Peaje debido, sobre todo a

la dificultad de obtener los perfiles que se precisa, o la existencia de problemas de salud detectados entre choferes como dolencias de columna o resultados procedentes del polígrafo.

La formación anual no cuenta con evaluación de eficacia, y las correspondientes evaluaciones semestrales no refieren indicadores claros y objetivos. La comunicación interna se efectúa a través de canales establecido informales (esto es, Zoom, WhatsApp o correo), si bien se impide poder difundir adecuadamente políticas y oportunidades de desarrollo. El resultado es una desmotivación y un desprecio de las oportunidades que deviene en rotativa de trabajadores y en una disminución en la estabilización operativa.

Estos factores generan inquietud entre los directivos, especialmente por la frecuencia de errores en la operación, la ausencia de métricas que permitan evaluar resultados, el incremento de costos ocultos y los riesgos de incumplimiento legal. Por ello, se evidencia la necesidad de fortalecer los procesos técnicos de talento humano.

En el plano operativo, la gestión del talento busca alinear las capacidades del personal con los objetivos de la organización. Para ello, se aplican procesos de planificación de la dotación, selección basada principalmente en títulos y experiencia con algunos elementos de competencias, como entrevistas bajo presión o pruebas técnicas, inducción y capacitación continua, evaluación del desempeño con retroalimentación limitada, comunicación interna informal y una gestión del conocimiento aún incipiente.

Figuroa-González & Sotelo Asef (2024) identifican una relación positiva entre la selección por perfil y la capacitación con el desempeño, sugiere que Concesionaria Vial podría optimizar su modelo actual. De manera complementaria, Yupanqui Sierra (2022) advierte que, sin una coordinación efectiva entre áreas, los procesos de talento humano tienden a deteriorarse, algo especialmente crítico en las operaciones 24/7 donde la comunicación informal agrava los errores. Por su parte, Hidalgo Parra et al., (2020) plantea la necesidad de utilizar indicadores que midan el impacto de la capacitación más allá de la simple reacción de los participantes, un aspecto que sigue siendo débil en la empresa. Del mismo modo, Changuán (2020) subraya la importancia de evaluar sistemáticamente la capacitación, y Moreno Rodríguez & Sánchez León, (2019) proponen modelos de selección interna que podrían aplicarse para cubrir los vacíos detectados en Concesionaria Vial.

A partir del análisis realizado y desde la experiencia como analista de talento humano, se propone el desarrollo de un plan de formación interna orientado a la preparación de reemplazos, con proyecciones anuales que permitan fortalecer la continuidad operativa y reducir la dependencia de contrataciones externas. Además, se sugiere que, a futuro, la empresa complemente este esfuerzo con mejoras en otros procesos técnicos de gestión del talento humano, como la actualización de perfiles de puesto, la incorporación progresiva de criterios por competencias y la evaluación del desempeño enfocada en la detección de potencial interno. Estas medidas, junto con un seguimiento sistemático de la capacitación y el uso de indicadores de competencias clave, favorecerían la consolidación del talento interno y la disminución de la rotación.

2.3. Subsistemas de Talento Humano

En los últimos años, la gestión del talento humano (GTH) ha evolucionado hacia una organización más estructurada que se apoya en subsistemas. Estos permiten acompañar cada fase del ciclo de vida laboral de las personas dentro de las organizaciones y facilitan una administración más coherente.

En Concesionaria Vial, se maneja esta estructura en la gestión del personal operativo del área de peajes; por ejemplo, los procesos de selección, inducción y desempeño son fundamentales para la continuidad del servicio y la calidad de atención al usuario.

Patterson (2023), en su obra universitaria de acceso abierto, describe “una estructura que integra procesos clásicos como la atracción y selección del personal, la integración u *onboarding*, la formación y el desarrollo, la evaluación del desempeño y la compensación” (p. 45). La autora resalta que todos estos procesos deben alinearse con la estrategia institucional y con la búsqueda de la mejora continua.

En el ámbito latinoamericano, Villalba Guanga (2024) propone una adaptación práctica de estos principios. En su libro *La gestión del talento humano y el desarrollo organizacional*, editado por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, plantea un enfoque que comprende la planificación del talento, el reclutamiento y la selección, la inducción, la capacitación, la evaluación del desempeño y la gestión de compensaciones. Este modelo destaca la necesidad de coherencia entre

los perfiles de puesto, la formación que se imparte y los criterios de evaluación, elementos que fortalecen la gestión institucional.

En Concesionaria Vial, se identifica la necesidad de estructurar un plan de formación interna que permita alinear los perfiles de cargos críticos como jefes y supervisores de peaje con los procesos de capacitación y evaluación de desempeño. Asimismo, Llanos Encalada (2023) recoge experiencias que han desarrollado otras organizaciones y muestra cómo la división de la GH en subsistemas, mejora la articulación entre procesos y objetivos estratégicos, las decisiones más consistentes y la mejora de una gestión integral del personal.

En esta investigación, se utiliza dicho enfoque como base para evaluar los subsistemas de talento humano en Concesionaria Vial, así como una propuesta de formación interna con el propósito de asegurar la sostenibilidad operativa y el desarrollo del talento en cargos críticos del área de peajes.

En relación con el ámbito del sector público ecuatoriano, el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) revisado (en 2018 y en 2021) establece cinco subsistemas clave de gestión de talento humano: planificar, clasificar puestos, reclutar y seleccionar, formar/desarrollar el personal y evaluar el desempeño. En este último sentido, estos subsistemas van orientados a la gestión del talento en clave normativa; además, estos subsistemas tienen una relación directa con los modelos que se utilizan en el ámbito privado y que constituyen la gestión del personal a través de procesos similares (Presidencia de la República del Ecuador, 2011).

De igual forma, las revisiones teóricas que hemos consultado presentan coincidencias al evidenciar que la gestión del talento humano consiste en varias fases (esto es: planificación y organización, atracción y selección; formación y desarrollo de competencias; evaluación del rendimiento; compensación o retención del talento) siendo el objeto de estudio el desarrollo interno de backups para puestos críticos de la operación de peajes, llevarán la propuesta de procedimiento de este estudio a establecer una clasificación que reúna estas funciones en cinco ejes de referencia: (1) Atracción y selección, (2) inducción y adscripción al puesto, (3) capacitación y desarrollo, (4) gestión del rendimiento y aprendizaje continuo, y (5) compensación y retención. Por ejemplo, para este sistema la inducción aparece como clave en turnos 24/7, clave también en peajes.

2.3.1. *Atracción del personal*

En el caso de la empresa Concesionaria Vial, el proceso de atracción y selección de personas es para todos los niveles de la empresa; pero en esta oportunidad el análisis que aquí se presenta concluye en los puestos de Supervisor y Jefe de Peaje, al ser considerados estratégicos para la continuidad operativa del servicio.

Según la información contenida en el informe anual 2024 del Área de Talento Humano, la media para cubrir las vacantes era aproximadamente: 40 días para el puesto de Jefes de Peaje; para Supervisores se tardaron aproximadamente 20 días, mientras con Cajeros/as fueron aproximadamente 15 días.

En lo que respecta al punto de origen de las contrataciones que se han llevado a cabo en dicho periodo de tiempo, el 11,63 % se logró a partir de la movilidad interna, mientras que el 88,37 % se tramitó a partir de fuentes externas.

El proceso de selección existente incluye los siguientes distintos tipos de etapas de selección: revisión de curriculum, aplicación de Pruebas (sea de forma presencial como de manera virtual), entrevista, aplicación de prueba de polígrafo dependiendo del nivel de cargo y los exámenes médicos. Hay que hacer referencia a que el polígrafo se trata del filtro más determinante y ya que como las posiciones ocupadas resultan de supervisión y jefatura debido a la sensibilidad de los recursos con los cuales se llegan a manejar en geriatría.

Conjuntamente, una de las dificultades identificadas es la poca cantidad de candidaturas internas a determinadas posiciones, relacionado con la dificultad de perfiles y el trabajo en turnos. Igualmente se ha podido comprobar que existe una alta rotación a corto plazo (de 0 a 6 meses) en los puestos de supervisor motivada por ocupaciones con un mejor salario, turnos de noche o de madrugada y la distancia con respecto a Moreno Rodríguez y Sánchez León (2019) y Yupanqui Sierra (2022) domicilio del colaborador y su lugar de trabajo.

Estos elementos, sumados a los costos ocultos que implica la rotación, como nuevas inducciones, reposición de uniformes y horas extra por cubrir vacantes, generan preocupación en la dirección por los tiempos prolongados para reemplazar personal clave y el impacto en la continuidad del servicio.

Desde la literatura especializada, Patterson (2023) plantea que una estrategia de atracción y selección profesional debe apoyarse en perfiles por competencias, entrevistas estructuradas y evaluación de conductas asociadas a los resultados esperados del cargo.

De igual manera,) coinciden en que fortalecer la selección interna puede agilizar la cobertura de vacantes y preservar el conocimiento institucional, siempre que exista planificación coordinada entre áreas y se definan claramente los criterios de elegibilidad.

Por consiguiente, Figueroa-González y Sotelo Asef (2024) sostienen que combinar la selección por perfil con procesos de formación contribuye significativamente a mejorar el desempeño del personal. Además, Medina-Rivera et al. (2023) destacan que las prácticas de recursos humanos alineadas con el compromiso organizacional inciden de manera positiva en la reducción de la rotación temprana.

En contextos operativos continuos, como los de atención 24/7 en los peajes, donde se maneja efectivo y se exige el cumplimiento estricto de los procedimientos establecidos (SOP), resulta fundamental analizar indicadores que evidencien el desempeño de los procesos de atracción y selección. Entre ellos destacan el tiempo de cobertura de vacantes y la proporción de talento interno frente al externo, los cuales permiten detectar señales tempranas de riesgo operativo.

En síntesis, la literatura especializada recomienda priorizar la atracción interna, centrando los esfuerzos en una terna elegible y aplicando procesos de selección estructurados basados en competencias, que incluyan evaluaciones de probidad y medidas que garanticen la confiabilidad del servicio (Patterson, 2023); (Moreno Rodríguez & Sánchez León, 2019).

En el supuesto de Concesionaria Vial, se precisó que las prácticas ejercidas en relación a la atracción y la selección configuran el horizonte óptimo para que exitosa y efectivamente se desarrolle el plan de formación de los backups. Los indicadores que nos permiten determinar cuáles deben ser las prioridades orientadas a la movilidad interna para los puestos críticos de la organización -tiempo de cobertura y origen del talento- sin profundizar todavía en el diseño operativo.

Desde una óptica académica en cuanto a la atención-diagnóstico de la atracción y selección de supervisores y jefes de peaje como flujo continuo de provisión, se decide acotar en unos registros

de candidaturas internas en relación al peaje y la cadena de turnos; en contrapartida, promover los procesos como flujos abiertos y transparentes a partir de unos criterios de elegibilidad (antigüedad, desempeño y probidad); y/o recurrir a los perfiles de competencias como entrevistas semiestructuradas y ejercicios de prácticas (simulaciones de caja o resolución de incidencias) que permiten observar conductas sin ir más allá y sin poner instrumentos a disposición.

Asimismo, conviene aplicar un filtro preliminar de salud ocupacional, adaptado a las exigencias del rol, con el fin de reducir rechazos en los exámenes médicos. De igual manera, resulta conveniente definir desde el inicio si es necesario aplicar pruebas de polígrafo, según la naturaleza del cargo, para evitar demoras innecesarias en la contratación.

Por consiguiente, la gestión integral de todo el proceso debe apoyarse en un monitoreo sistemático de indicadores clave, tales como: tiempo de cobertura de vacantes, proporción de talento interno y externo, tasa de éxito durante el periodo de prueba, nivel de cobertura de turnos y rotación en los primeros seis meses. Cabe señalar que estos datos constituyen una herramienta útil para la toma de decisiones estratégicas y la detección oportuna de riesgos operativos, contribuyendo al fortalecimiento del servicio y a la estabilidad del personal en los peajes.

En coherencia con los objetivos del estudio, contar con un plan de formación de reemplazos para los puestos clave representa una medida esencial para fortalecer la continuidad operativa de la empresa. Este tipo de planificación permitiría disponer de una reserva interna de personal capacitado con conocimientos básicos comprobados, lo que a su vez reduciría los tiempos para cubrir vacantes, dado que habría candidatos preparados con antelación.

Además, favorecería una transición más rápida hacia el desempeño óptimo y disminuiría los errores en tareas críticas, gracias a una adecuada transferencia de funciones.

De igual manera, la implementación de un plan de reemplazos podría mejorar la motivación y permanencia del personal, al ofrecer oportunidades reales de crecimiento y proyección interna. En este sentido, el desarrollo de trayectorias claras dentro de la organización contribuye a fortalecer tanto la continuidad del servicio como el control del recaudo ante ausencias imprevistas o rotaciones repentinas.

Por consiguiente, estas ideas se plantean como una guía conceptual, sin que todavía impliquen decisiones operativas, y buscan servir de puente entre el diagnóstico organizacional y la propuesta técnica que se desarrollará en los apartados posteriores.

2.3.2. Inducción y asignación al puesto

En Concesionaria Vial, la inducción y asignación al puesto marcan el primer proceso de integración del personal en un escenario de trabajo 24/7, como las cabinas de peaje. La jornada laboral exige preparación para evitar interrupciones.

Actualmente, la inducción general dura un día y medio, y se basa en una hoja que incluye información de la empresa, regulaciones laborales (horarios, horas extras, beneficios), funciones laborales, subsidios, regulaciones internas y período de evaluación. Para áreas como Talento Humano, SST y ambiental, el proceso es presencial; para administrativo, legal y sistemas, es pregrabado. Según el rol específico, la inducción real varía: un Jefe de Peaje requiere 7-10 días como cajero, 7-10 días como asistente de atención al cliente, 15 días como supervisor y 15 días adicionales como jefe, sumando hasta 45 días. En operación vial, un conductor de carro taller demanda 1 semana, chofer de ambulancia 15 días y operador de grúa 20 días. En administrativa, un auxiliar contable necesita 1 semana y un coordinador 7-10 días.

Esto se sigue con la asignación al puesto; sin embargo, sin seguimiento formal, el proceso queda incompleto y causa inconsistencias en la integración operativa. Un aspecto positivo es el enfoque por fases de la inducción, que proporciona una base sólida para el conocimiento y la práctica. Septinawati & Linando (2024) destacan cómo este método permite entender el sistema de trabajo y los objetivos de la empresa de antemano, ayudando en la adaptación temprana en Concesionaria Vial. El enfoque híbrido reduce gastos en dominios administrativos. Por otra parte, barreras claras incluyen el tiempo hasta 45 días para posiciones como Jefe de Peaje, que retrasa la productividad, y el uso de pregrabados, que disminuye el engagement. Las observaciones de Candraningrum (2023) advierten que una asignación inadecuada impacta negativamente el desempeño, un riesgo evidente en Concesionaria Vial, donde la falta de seguimiento después de las asignaciones causa tropiezos iniciales en las cabinas de peaje. Inga-Aguagallo (2023) afirma que la inducción sin evaluación es menos efectiva, ya que el personal se desmotiva desde el principio. Estos elementos

teóricos ilustran cómo la rigidez temporal y la falta de métricas limitan resultados, comprometiendo continuidad y retención.

Como analista de talento humano en Concesionaria Vial con conocimiento del análisis, se propone adaptar la inducción mediante módulos híbridos que mezclen actividades presenciales y virtuales, reduciendo la duración a 2-3 semanas con seguimiento continuo para roles principales como Jefe de Peaje. Septinawati & Linando (2024) recomiendan esto para comunicación efectiva. Además, para la asignación, incluir evaluaciones iniciales basadas en competencias según Candraningrum (2023), asegurando alineación de habilidades sin sobrecarga en etapas, lo que facilita un trabajo eficiente y reduce fallos operativos. Estas medidas mejoran retención y rendimiento del personal, responden a necesidades organizacionales, garantizan preparación inicial y minimizan interrupciones en peajes, alineándose con objetivos de optimización de la GTH."

2.3.3. Planificación y desarrollo del talento

La planificación y desarrollo de los recursos humanos son uno de los elementos más importantes en el área de gestión del capital humano, en la medida que permiten anticipar los conocimientos y habilidades requeridos, alineándolos con lo que busca la empresa a largo plazo, de acuerdo con Noriega Niño de Guzmán y Farfán Pimentel (2024), este proceso requiere analizar a fondo desde los perfiles necesarios hasta los puestos más delicados, además de crear planes de sucesión que fortalezcan tanto la estabilidad como el crecimiento constante.

Uno de los pasos más importantes es el análisis de necesidades. El análisis de necesidades permite observar cuáles son las diferencias que hay entre ese saber hacer que tiene en la actualidad el personal y lo que en realidad se necesita para el día a día. Todo ello nos puede ayudar a detectar roles clave cuya no disponibilidad podría complicar la operación (Grupo Editorial AEA., 2025). Del mismo modo y de forma parecida, conocer la diferencia entre lo que es capacitación y formación es recomendable, en la medida en que la formación va orientada hacia habilidades muy concretas y de corto plazo y la capacitación busca la evolución del personal de forma integral y a largo plazo (Delgado, 2025).

En el supuesto de Concesionaria Vial, esta cuestión tiene mucha importancia en el ámbito de los peajes. En este caso, la continuidad del servicio depende de una considerable buena planificación

con miras a tener previstos los reemplazos y las necesidades de ausencia de los cargos más importantes (Instituto Tecnológico de Querétaro, 2025). Actualmente, la entidad no tiene un proceso formal para planear el talento humano, lo que representa una gran área de oportunidad. No se realiza un análisis anual de necesidades ni se identifican de manera clara los puestos críticos como supervisores y jefes de peaje, a pesar de lo esenciales que son para las dos estaciones operativas.

Aunque existe cierto manejo informal de vacantes, no hay resultados que indiquen mejoras claras, como una reducción en los tiempos de cobertura. Esto deja ver la urgencia de establecer un enfoque más ordenado. Un problema visible es la ausencia de un plan de sucesión, lo que ha provocado retrasos considerables: por ejemplo, cubrir el puesto de un supervisor de peaje puede tardar hasta 20 días, y el de un jefe de peaje, hasta 40. A esto se suman procesos de selección largos (pruebas, exámenes médicos, polígrafo) y un alto número de renunciaciones por ofertas externas, a pesar de que los sueldos son competitivos (Ministerio de Educación del Ecuador, 2025).

Esta situación preocupa a los directivos, especialmente por el impacto que tiene en la operación. La rotación en cargos críticos del área de peajes es más del 30%, esto complica cubrir vacantes a tiempo y genera inestabilidad. Entre los principales puntos de tensión están la sobrecarga de trabajo para la coordinadora de peajes, la asignación de funciones a cajeros sin experiencia como backups de supervisores, y el incumplimiento del personal requerido por contrato, lo cual puede acarrear sanciones o incluso interrupciones en el servicio. También temen que esta situación desmotive al personal: la falta de previsión genera incertidumbre, incrementa el estrés por el exceso de trabajo y podría aumentar aún más la rotación, afectando tanto el ambiente laboral como la percepción de equidad. Estudios recientes relacionan estos factores con mayor fatiga, estrés y baja productividad (Hernández & López, 2023).

Todo esto refuerza la necesidad de contar con un sistema que no solo llene vacantes, sino que también permita anticipar situaciones de riesgo como emergencias en las estaciones de peaje. De esta manera, se puede mantener al equipo motivado y comprometido (Romero Solano & Toscano Moctezuma, 2024). El impacto de esta falta de planeación en las dos estaciones de peaje (donde trabajan 8 supervisores y 2 jefes) es evidente. Sin una estrategia clara, se presentan fallas en el cobro, en el mantenimiento y en la atención al cliente, porque no hay suficiente personal preparado para enfrentar los problemas del día a día. Esto afecta directamente las finanzas del contrato de

concesión, ya que una mala gestión genera desequilibrios económicos, complica la socialización de tarifas y frena mejoras que podrían beneficiar al público y reducir pérdidas. Además, los datos cualitativos muestran que estas brechas aumentan el gasto en horas extras y elevan los riesgos de seguridad vial, haciendo la operación más vulnerable (Noriega Niño de Guzmán & Farfán Pimentel, 2024).

De forma crítica, podemos considerar que la falta de planificación hace que la rotación en el área de peajes sea alta, dado que no existen procesos de cobertura de ausencias ágiles en caso de que haya una falta. Esto causa un ciclo vicioso de excesos que lleva a la desmotivación, como demuestran los distintos estudios que piden que se preparen diferentes estrategias proactivas para una mayor sostenibilidad del negocio que se desarrolla (Grupo Editorial AEA., 2025). Una opción viable puede consistir en la promoción de la rotación interna con la doble finalidad de maximizar el potencial del personal con el que se cuenta en la actualidad, intentado hacer descender los costes de la formación y de la adaptación de nuevas personas a un puesto, a la vez que aumentan las motivaciones del equipo a partir de nuevas posibilidades de dar nuevos pasos en la vertiente del crecimiento profesional. Algunas primeras propuestas pueden verse basadas en el mapeo de los puestos más críticos atendiendo a los riesgos y competencias, la búsqueda de posibles sucesores en el propio equipo bajo el pensamiento de que hay talento en casa o una decidida elección de una agenda anual de revisión de las necesidades y de alineación de las personas en función de la consecución de los objetivos operativos. Por último, el uso de herramientas como el SIGEP pueden ser utilizados para hacer un seguimiento de los procesos indicados anteriormente (Ministerio de Educación del Ecuador, 2025).

2.3.4. *Gestión del desempeño*

La gestión del desempeño es un proceso estratégico que se desarrolla de forma continua. Su propósito es alinear las metas individuales con los objetivos de la organización, promoviendo una retroalimentación constante que impulse el aprendizaje y la mejora (Patterson, 2023).

Según Demera y Bravo (2024), este proceso se apoya en perfiles de cargo bien definidos, indicadores claros y mecanismos que permiten evaluar el rendimiento de manera constante. En el sector público, además, se valora el diálogo frecuente entre supervisores y colaboradores para ajustar metas de forma oportuna, evitando evaluaciones aisladas (Vaca-Zambrano et al., 2024).

En Concesionaria Vial, actualmente se utiliza un formato cualitativo general para evaluar el desempeño de los trabajadores en el área de peajes. Este se complementa con evaluaciones internas de tipo operativo. No obstante, la empresa no cuenta con indicadores formales que permitan medir el desempeño de forma objetiva. Recursos Humanos aporta datos disciplinarios, como ausencias, retrasos y advertencias. Para los nuevos empleados, evalúan en los primeros tres meses. Luego, cada seis meses, como dice el Reglamento Interno de Trabajo. Los jefes directos califican a sus equipos y arman una matriz para verificar si cumplen el porcentaje esperado.

La gerencia ve urgente agregar indicadores por área, realizar evaluaciones objetivas y bien estructuradas. Esto importa mucho porque la operación de peaje funciona 24/7. Hay que garantizar el servicio sin pausas y proteger el recaudo. Sin indicadores a medida, es difícil reaccionar de manera oportuna a las novedades críticas diariamente. Eso afecta la calidad del servicio (Vacca-Zambrano et al., 2024); (Demera & Bravo, 2024).

Por ello, es fundamental que la gestión del desempeño incorpore mecanismos formales de evaluación, así como espacios para brindar retroalimentación constante basada en evidencia observable. Herramientas como listas de verificación, muestras de calidad o el cumplimiento de procedimientos por turno pueden ser útiles para este fin. Además, permiten ajustar objetivos y competencias de forma continua, fortaleciendo la motivación y el compromiso del equipo (Patterson, 2023); (Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2024).

En resumen, Concesionaria Vial necesita avanzar hacia una gestión del desempeño más estructurada. La implementación de indicadores claros y procesos de evaluación adaptados a la realidad operativa ayudará a mejorar el rendimiento, a retener y desarrollar el talento humano en un entorno que demanda respuestas ágiles y consistentes.

2.3.5. *Compensación y retención*

En Concesionaria Vial, el esquema de compensación y retención se ajusta a la normativa laboral vigente. Los salarios del personal operativo —encargado de peajes y mantenimiento vial— se actualizan anualmente al mínimo sectorial; en cambio, el administrativo percibe un margen ligeramente superior, aunque en ocasiones se equipara al mismo nivel. Entre los beneficios figuran el seguro médico y de accidentes (asumido por la empresa conforme al contrato de Asociación

Público-Privada), uniformes sin costo, transporte para empleados administrativos residentes en Machala, subsidios legales y pago de horas extras según lo estipulado.

El cumplimiento puntual de obligaciones y beneficios sociales constituye un aspecto positivo, al ofrecer cierta estabilidad. No obstante, la ausencia de bonos, la disparidad salarial entre áreas y la escasez de incentivos generan baja motivación. Ello se traduce en una rotación del 30 % o más, en supervisores y jefe de peaje. De acuerdo con los registros del Trabajador Social, las principales causas de salida de los colaboradores son salarios más competitivos en otras empresas, proximidad geográfica al domicilio y falta de perspectivas de ascenso.

Esta dinámica inquieta a la dirección, sobre todo por la pérdida de talento en puestos operativos clave. La rotación recurrente implica costos adicionales en exámenes médicos, pruebas de polígrafo, dotación de uniformes y contratación de seguros; asimismo, compromete la disponibilidad de personal calificado y pone en riesgo la continuidad del servicio.

Contar con un sistema de compensación y retención bien definido es fundamental para motivar al personal y asegurar su permanencia. Combinar sueldos justos con beneficios como horarios flexibles, reconocimiento y apoyo al desarrollo puede ayudar a reducir desigualdades y mejorar la estabilidad del equipo (Chávez Salazar et al., 2023). En la Concesionaria Vial, este tipo de medidas son viables y se adaptan a la realidad operativa.

Bello y Alhyasat (2020) muestran que una buena compensación, acompañada de una gestión efectiva del talento. Esto tiene especial relevancia en la Concesionaria Vial, donde la falta de incentivos ha aumentado la inestabilidad laboral. Ioanăș et al. (2025) también advierten sobre la importancia de ajustar los salarios a las expectativas de las nuevas generaciones, algo que aún no se cumple al basarse en el salario mínimo del sector, que resulta poco competitivo.

Otra alternativa, respaldada por Chávez Salazar et al. (2023), propone aplicar paquetes de beneficios más completos y políticas claras de compensación para fortalecer la lealtad, sobre todo en puestos críticos en peaje como supervisión de peajes.

Aunque el esquema actual cumple con la normativa, aún hay espacio para mejorar. Se sugiere implementar incentivos diferenciados (flexibilidad en los turnos y ajustes salariales según el

puesto) y realizar encuestas de satisfacción basadas en modelos de recompensas integrales. Estas acciones pueden ayudar a reducir la rotación y asegurar la continuidad operativa.

2.3.6. Capacitación y desarrollo

La capacitación y el desarrollo son pilares clave en la gestión del talento. Permiten fortalecer las habilidades del equipo y alinearlas con las metas de la empresa. Como menciona Chávez (2019), no se trata solo de cubrir brechas técnicas, sino de impulsar el compromiso y el crecimiento profesional para mejorar la productividad y aportar estabilidad.

En Concesionaria Vial, las capacitaciones se imparten de forma presencial y virtual, principalmente por Zoom, adaptándose a los turnos rotativos del personal de peajes y operaciones. Cerca del 20 % del personal administrativo asiste de forma presencial, mientras quienes trabajan en turnos 24/7 se conectan en horarios nocturnos o durante fines de semana. Los que no asisten en tiempo real, las sesiones se graban, permitiendo que más personas accedan al contenido. Al iniciar la relación laboral, se realiza una inducción general, organizada por cada área. Luego, se imparten capacitaciones específicas: atención al cliente en peajes, liderazgo y resolución de conflictos para supervisores e inspectores, herramientas ofimáticas para técnicos y normativa laboral para las áreas jurídica y de Talento Humano. En promedio, cada colaborador recibe unas 12 horas anuales, enfocadas en conocimientos técnicos y habilidades conductuales.

A pesar de estos esfuerzos, actualmente no se hace un seguimiento efectivo al aprendizaje o al desempeño tras la capacitación. No hay quizzes, listas de verificación ni observaciones prácticas que permitan evaluar si lo aprendido se está aplicando. Tampoco se utiliza una metodología formal de medición del impacto. En su lugar, se confirma la asistencia con listas firmadas. Aunque se cuenta con recursos como proyectores, salas físicas y presentaciones, muchos materiales están desactualizados, no hay guías estandarizadas y faltan criterios claros por rol.

Un punto a favor es que el plan anual de capacitaciones permite ajustar los temas según las necesidades de cada área. Las sesiones sobre atención al cliente han mejorado el servicio en los peajes, coincide con Armstrong y Taylor (2020), quienes destacan que el desarrollo continuo contribuye a la resiliencia organizacional, especialmente a través de la rotación de puestos y la planificación de sucesiones.

Sin embargo, siguen existiendo debilidades. Muchas capacitaciones, como las de liderazgo o servicio al cliente, no incluyen prácticas que permitan confirmar la transferencia de conocimientos al puesto. Tampoco el proceso de inducción contempla prácticas supervisadas, deja vacíos importantes en áreas sensibles como manejo de incidencias, caja, atención al usuario y liderazgo de turno. A esto se suma la falta de un plan formal para formar reemplazos en cargos críticos, complica aún más la operación cuando alguien se ausenta.

Esta situación preocupa a la dirección, sobre todo porque afecta directamente el cumplimiento de los requerimientos del contrato APP. Cuando no hay personal preparado para cubrir vacantes críticas, los coordinadores de peajes terminan sobrecargados, y esto repercute en la calidad del servicio. Para hacer frente a este escenario, se plantea implementar un plan de formación interna que reduzca los tiempos de sustitución y motive al personal al prepararlos para asumir funciones clave.

Desde mi experiencia, esta propuesta es necesaria. Las operaciones en peaje son exigentes y no se puede improvisar cuando faltan supervisores o cajeros. La teoría AMO, mencionada por Coles-Rea (2025), respalda esta visión: si fortalecemos las habilidades, motivamos al equipo y creamos oportunidades reales de desarrollo, podemos enfrentar los desafíos operativos con mayor solidez.

El principal problema sigue siendo la falta de seguimiento después de la capacitación. Esto limita el impacto real del aprendizaje en la operación diaria. No se mejora el proceso ni se reducen errores, y tampoco se logra mayor eficiencia, por ejemplo, en la atención en caja.

Actualmente, el presupuesto proviene del contrato APP y se destina principalmente a formación interna, sin representar un gasto adicional. Solo en casos muy específicos, como el uso de drones por parte de técnicos, se opta por capacitaciones externas. El enfoque es optimizar los recursos sin comprometer la calidad del aprendizaje.

En resumen, este subsistema tiene un impacto directo en la atracción y retención del talento. La formación interna de reemplazos se convierte en una estrategia clave para mantener la operación funcionando sin interrupciones. Además, consolida una cultura de aprendizaje que aporta sostenibilidad a largo plazo para la Concesionaria Vial.

2.4. Enfoque Estratégico y Aplicación

2.4.1. Importancia de la planificación estratégica del talento humano

La planificación estratégica del talento humano es importante y decisiva para un buen funcionamiento de cualquier organización. En el caso de Concesionaria Vial se torna más indispensable si se busca garantizar la sostenibilidad del servicio. Actualmente, enfrentan una rotación de personal cercana al 30% en cargos clave dentro de los peajes, pone en riesgo la continuidad de las operaciones diarias. Tal como señalan Noriega Niño de Guzmán y Farfán Pimentel (2024), contar con una planificación adecuada permite anticiparse a las necesidades y reducir el impacto de vacantes prolongadas, como ha ocurrido con algunas jefaturas de peaje, que han tardado hasta 40 días en ser cubiertas.

En la práctica, el área de Talento Humano ha venido realizando esfuerzos de manera informal, en conjunto con los Coordinadores de Peaje y de Operación Vial, armando listados con personal que cumple con el perfil educativo básico requerido para cargos clave.

Sin embargo, estas acciones han sido limitadas y reflejan la urgencia de contar con un enfoque más organizado y sostenido.

2.4.2. Estrategias para el desarrollo del talento

En Concesionaria Vial desarrollar el talento humano implica diseñar estrategias que se ajusten tanto a sus limitaciones como a sus necesidades operativas. Actualmente, se recurre a prácticas informales: los empleados con mayor experiencia suelen enseñar a sus compañeros sobre temas específicos, en una especie de mentoría improvisada que bien podría formalizarse. Otra opción que ya se ha probado es la rotación interna, donde algunos cajeros con perfil académico apoyan como backups de supervisores. Sin embargo, las capacitaciones generales han provocado errores en los peajes, como sobrantes o faltantes, evidenciando la necesidad de contar con programas de formación más sólidos (Grupo Editorial AEA., 2025).

El presupuesto destinado a Recursos Humanos, proveniente del contrato APP, es limitado y se enfoca sobre todo en cursos gratuitos. Por ello, se da prioridad a la formación interna frente a la externa. Aun con este panorama, el equipo de Talento Humano podría sacar mayor provecho de los

recursos disponibles si incluye en el plan de formación prácticas simuladas y mentorías estructuradas (Vélez Mendoza, 2025). Esta combinación permitiría aprovechar que la persona se prepare para asumir roles clave y, al mismo tiempo, disminuir la dependencia de nuevas contrataciones.

2.4.3. Aplicación en la operación de peajes

Al aplicar estas estrategias en las dos estaciones de peaje que opera Concesionaria Vial (donde actualmente trabajan 70 personas) es fundamental tener en cuenta las particularidades de cada sitio. Por ejemplo, el peaje Garrido, al manejar mayor flujo vehicular, requiere más personal. En ambas estaciones hay cajeros, supervisores, técnicos validadores, jefes de peaje y personal de limpieza, organizados en turnos rotativos: tres turnos de 8 horas, dos turnos de 12 horas (que cambian cada cuatro meses entre un grupo específico) y un turno adicional semanal.

El tráfico suele ser más intenso en la mañana hasta las tres de la tarde, baja por la noche y se dispara durante los feriados, lo que incrementa la carga operativa. Entre las situaciones más comunes están los errores en el registro de vehículos, faltantes o sobrantes de dinero y problemas de facturación, como ingresar mal el RUC. Muchas de estas fallas se deben a distracciones, como las visitas dentro de las cabinas, que están prohibidas, pero siguen ocurriendo.

También se han identificado problemas recurrentes como el mal cálculo del cambio o demoras en la atención durante emergencias. Estos inconvenientes se ven agravados por la alta rotación de personal y la falta de trabajadores capacitados para cubrir ausencias. Todo esto refuerza la urgencia de aplicar estrategias de gestión del talento que respondan a las exigencias del día a día (Grupo Editorial AEA., 2025).

Un plan estratégico bien estructurado permitiría anticipar los picos de demanda, asignar personal entrenado en los momentos clave y extender los ejercicios de simulación enfocados en la atención al cliente y la resolución de incidentes. Esto no solo ayudaría a reducir errores y riesgos en la vía, sino que también aseguraría el cumplimiento del contrato APP, mejorando al mismo tiempo la eficiencia operativa en un contexto de constante inestabilidad política (Ministerio de Transporte y Obras Públicas del Ecuador, 2021).

2.5. Factores clave en la formación de backups

2.5.1. Definición de competencias: columna vertebral teórica

Las competencias son ese conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a una persona llevar a cabo un rol determinado con eficacia (Delgado, 2025). Ramírez-Torres (2023) en el desempeño de dicho rol definido con anterioridad destacada gestión del talento humano exige alinear esas competencias con lo que realmente la organización necesita. Por su parte, Dávalos et al., (2023) el hecho de que esas competencias son un determinante fundamental para que una organización llegue a ser competitiva desde un punto de vista contemporáneo.

2.5.2. Perfil de competencias para puestos críticos

En Concesionaria Vial., los cargos críticos (supervisores o jefes de peaje) requieren competencias específicas que refuercen la competitividad de la organización (Ramírez et al., 2019). Un supervisor no ha de limitarse a habilitarse para poder resolver incidencias, sino que tiene que ser capaz de demostrar un liderazgo básico que impida haber incurrido en errores operativos; mientras que, en lo que respecta al director de peaje, debe estar capacitado para poder desenvolverse de forma autónoma en la operativa, y por lo tanto debe ser un técnico con unos conocimientos lo suficientemente sólidos relativos a la gestión operativa, ya que debe ser capaz de enfrentarse a las vacantes que pueden durar hasta 40 días (Grupo Editorial AEA., 2025). La alta tasa de rotación y la elevada cifra de dimisiones evidencian carencias en estas capacidades, se deja pensar que la enseñanza que se debería haber dado debería ser profundamente práctica y absolutamente alineada con las exigencias y requerimientos que detraen de los términos de este último contrato suscrito con la APP (Ministerio de Transporte y Obras Públicas del Ecuador, 2021).

2.5.3. Plan de sucesión vs. plan de backups

El plan de sucesión está más orientado a un plazo medio o largo, ya que va dirigido a la identificación y a la preparación de futuros líderes estratégicos capaces de cubrir posiciones de cierta relevancia (Harbinson, 2025). Mientras el plan de backups tiene un carácter más próximo, relacionado con la posibilidad de cubrir las ausencias emergentes, como sería el caso que ocurre en Concesionaria Vial en el que los jefes de peaje pueden dar vacantes de 40 días (Dávalos et al.,

2023). Por lo que si el caso de Concesionaria Vial diseña un plan de formación de backups, sería una estrategia fundamental ya que disminuiría los efectos de las dimisiones, permitiría reducir tiempos de inactividad y sería un complemento de una futura estrategia de sucesión.

2.5.4. *Ventajas de implementar un plan de backups*

Llevar a la práctica un plan de backups en Concesionaria Vial. trae beneficios concretos que ayudan a resolver problemas operativos y al mismo tiempo fortalecer la organización:

Menos tiempo de vacancia. Al cubrir rápidamente cargos como el de jefe de peaje evitando la gran cantidad de días de no cobertura de la vacante, se minimizan retrasos en horas pico (mañanas, feriados) y se reduce el riesgo operativo en turnos nocturnos (Grupo Editorial AEA., 2025).

Descarga para la coordinadora. Evita que ella deba asumir el rol de jefe de peaje, liberándola para concentrarse en tareas estratégicas y reducir su carga laboral (Vélez Mendoza, 2025).

Menos errores operativos. Al evitar asignar a cajeros funciones de supervisión sin la preparación adecuada, se previenen fallos en el cálculo del vuelto o errores de facturación. Además, se evita extender horarios o tener que pagar horas extras innecesarias (Delgado, 2025).

Cumplimiento del contrato APP. Mantener el personal numéricamente completo evita multas en auditorías y refuerza la reputación operativa de la empresa (Ministerio de Transporte y Obras Públicas del Ecuador, 2021).

Al no depender tanto de contrataciones externas existe menores costos que no se ajustan al perfil requerido (problema detectado en) se ahorra y mejora la eficacia (Ramírez-Torres, 2023).

Concesionaria Vial

Este plan de backups resuelve vacantes inesperadas, y convierte a Concesionaria Vial en una organización más resiliente, preparada para enfrentar la inestabilidad política y los retos operativos del entorno.

2.5.5. *Métodos de formación y su eficacia*

Con recursos ajustados, Concesionaria Vial. debe escoger métodos de capacitación que ofrezcan el máximo retorno. Algunas de las más efectivas:

Simulaciones prácticas, reproduciendo escenarios de alta demanda, para entrenar la resolución de incidentes y reducir errores operativos (Vélez Mendoza, 2025).

Mentoría estructurada, aprovechando la experiencia de supervisores para transferir habilidades de forma más directa (Delgado, 2025).

El éxito de estos métodos depende de que los horarios sean flexibles y se adapten al esquema de turnos, lo cual representa un reto organizacional.

2.5.6. Evaluación de la formación: resultados tangibles

Para que la capacitación tenga valor, debe evaluarse con indicadores concretos como la reducción de incidencias (por ejemplo, errores en los peajes) y los tiempos de respuesta ante emergencias (Grupo Editorial AEA., 2025). Esto asegura que los esfuerzos estén alineados con las metas del contrato APP y con la mejora de la eficiencia operativa (Ministerio de Transporte y Obras Públicas del Ecuador, 2021). Actualmente, la ausencia de métricas claras empeora problemas como los retrasos, por lo que establecer un sistema de medición es urgente.

2.5.7. Retos y oportunidades en la formación de backups

Entre los retos más fuertes que se afrontan en Concesionaria Vial. están la rotación, que es del 30 %; la deserción, provocada por una combinación de horarios o la distancia desde casa al puesto de trabajo, impidiendo de este modo cualquier retención de backups (Quispe Torres & Contreras Rivera, 2026). Al mismo tiempo, el presupuesto ajustado y el clima de incertidumbre política son factores que dificultan la planificación.

Pero, en contraposición a los riesgos asociados a la gestión y sus diferentes variables cualitativas y financieras, también se pueden presentar oportunidades. Por poner un ejemplo, la posibilidad de aprovechar la mentoría interna del proyecto y de formar los participantes con mentores con niveles de calificaciones superiores en estudios de graduado administrativo de forma que, a su vez, le minimice los costes de formación y de alineación de lo que se quiere alcanzar con la formación y con el objetivo del contrato APP (Vélez Mendoza, 2025).

A pesar de que no se han definido algunos indicadores concretos, mantenerse en el número de personal establecido por el contrato APP es una meta de carácter tácito que parece ineludible para

evitar las sanciones y por tanto el funcionamiento de los peajes (Ministerio de Transporte y Obras Públicas del Ecuador, 2021). Se han llevado a cabo intentos mediante reuniones informales que surgieron de direcciones y el departamento de Talento Humano en su exploración de candidatos en universidades e institutos. Sin embargo, los resultados fueron poco satisfactorios, ya que los postulantes se mostraban desinteresados por los turnos, la distancia, mejores propuestas de trabajo o por simplemente no encajar en la exigencia de las competencias necesarias. Un caso a destacar es que el Gerente designa a un trabajador del área administrativa sin contar con la importancia suficiente, afirma que es "por instinto" para el Jefe de Peaje, no resultó, por carecer de competencias de liderazgo y desconocimiento de temas relacionados como el manejo del personal etc.

3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación se encuentra dentro de lo que se denomina una investigación aplicada, siendo considerada aplicada debido a que responde a una situación concreta que presenta la organización y, en concreto, diseña un plan de formación para dotar o formar personas que ocupen posiciones claves cuando sea necesario. De acuerdo con Carrasco S. (2023), La investigación aplicada se centra en la solución de problemas concretos, haciendo uso del conocimiento que le ha llevado a la mejora de los procesos o a la solución de un problema en un contexto real.

Por el contrario, la investigación que se presenta tiene una naturaleza descriptiva, ya que su finalidad es comprender el funcionamiento que presenta actualmente el área de operación de los peajes, sin intervenir en su funcionamiento ni modificarlo. En este sentido, Tamayo (2019) explican que la investigación descriptiva se orienta a observar, registrar y analizar fenómenos tal como ocurren en su entorno natural, sin manipular variables.

Asimismo, la investigación descriptiva resulta útil cuando se pretende analizar un fenómeno en su contexto original (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2022). En este tipo de estudios, herramientas como encuestas y entrevistas son especialmente valiosas, pues permiten recopilar información directa basada en la experiencia cotidiana de quienes forman parte del proceso (Ávila, 2020).

3.2. Enfoque metodológico

Este trabajo se apoya en un enfoque mixto, que combina herramientas cuantitativas y cualitativas para ofrecer una visión integral del fenómeno estudiado. El enfoque cuantitativo permite medir aspectos como la formación, las competencias del personal y su disposición para asumir nuevos roles mediante encuestas estructuradas. El componente cualitativo se basa en entrevistas semiestructuradas, brinda la posibilidad de profundizar en las experiencias y percepciones de jefes y supervisores de peaje.

En este sentido, Carrasco S. (2023) explica que el enfoque mixto combina los procedimientos sistemáticos de la investigación cuantitativa con la flexibilidad interpretativa del enfoque cualitativo, que permite obtener resultados más amplios y fundamentados.

De igual manera, el Instituto Universitario para el Desarrollo y la Innovación [INUDI] (2022) señala que esta metodología resulta especialmente útil en los estudios organizacionales, porque integra la objetividad de los datos numéricos con la profundidad y el contexto que aportan las interpretaciones cualitativas.

Por consiguiente, la aplicación del enfoque mixto en esta investigación facilita contrastar la información obtenida por diferentes medios y aumenta la validez de los resultados, aspecto esencial cuando se busca comprender y fortalecer los procesos internos de una organización.

3.3. Diseño de investigación

El estudio se estructura bajo un diseño no experimental, transversal y de campo. Se clasifica como no experimental porque no se manipulan variables, se observan tal como ocurren en el contexto laboral (Carrasco, 2023).

Es transversal porque la recolección de datos se efectuará en un único momento, durante el año 2025, tomando como referencia información institucional y antecedentes del año 2024. Este enfoque permite describir la situación actual del área de peajes, sin evaluar su evolución a lo largo del tiempo (Corona-Martínez, 2023).

A su vez, se considera de campo porque la información se obtuvo directamente de los trabajadores del área de peajes, en su ambiente habitual de trabajo, esto, refuerza la validez de los resultados (Mendoza Vargas & Pontis, 2024).

Este tipo de diseño es especialmente útil en investigaciones organizacionales que buscan conocer el estado actual de determinados procesos y, a partir de ello, proponer mejoras concretas (Paredes Castro, 2023).

3.4. Población y muestra

La población de este estudio está compuesta por los 69 colaboradores que integran el área de peajes

de Concesionaria Vial. El desglose se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 4.

Descripción por cargo y número de trabajadores área de Peajes

Cargo	Cantidad
Coordinador de Peajes	1
Jefes de Peaje	2
Supervisores de Peaje	7
Cajeros de peaje	48
Técnicos Validadores	8
Asistente de Atención al usuario	1
Servicios Generales	2
TOTAL	69

Nota. Elaboración propia

Debido que el número total de personas es manejable y se tiene acceso directo a todo el personal, se trabajó con un censo total. Esto significa que se incluyó a todos los miembros de la población sin necesidad de aplicar fórmulas de muestreo. Esta decisión es viable gracias al apoyo del área de Talento Humano, que facilitó el contacto con todo el personal.

Trabajar con censo total aumenta la validez de los resultados, elimina el margen de error muestral y asegura que las conclusiones reflejen con precisión la realidad del grupo analizado (Arias & Covinos, 2020).

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para obtener información completa y confiable, se aplicó tres técnicas principales: encuestas estructuradas, entrevistas semiestructuradas y revisión documental. Estas herramientas se seleccionaron por su utilidad para integrar un enfoque mixto, combinando datos cuantitativos con información cualitativa que ayudó a interpretar el contexto de la gestión del talento humano en el área de peajes.

3.5.1. Encuesta estructurada

Según Paredes Castro (2023), la encuesta es una técnica cuantitativa que permite recopilar información estructurada sobre opiniones, percepciones o comportamientos de una población, mediante un cuestionario previamente diseñado.

En este estudio, la encuesta estructurada se aplicó a los 69 trabajadores del área de peajes, utilizando un cuestionario con preguntas cerradas, principalmente de tipo Likert y dicotómicas. Se incluyeron todos los cargos, incluso Servicios Generales, con el fin de obtener una visión general sobre la rotación y disposición para asumir reemplazos.

Antes de su aplicación, el cuestionario fue revisado por el área de Talento Humano y por la Coordinación Administrativa, quienes evaluaron la redacción y pertinencia de las preguntas, mediante reunión interna.

El formato completo de la encuesta se detalla en el Anexo 1 (Cuestionario personal del área de peajes).

3.5.2. Entrevista semiestructurada

De acuerdo con Mendoza y Pontis (2024), la entrevista semiestructurada combina preguntas previamente formuladas con la posibilidad de profundizar en las respuestas del participante, obteniendo información cualitativa más contextualizada.

En este estudio, esta técnica se dirigió a los jefes, supervisores, Coordinación de Peajes y el personal de Talento Humano, con el propósito de identificar competencias clave, detectar brechas formativas y conocer las estrategias actuales empleadas durante las vacantes.

Las entrevistas se desarrollaron con base en una guía de cinco preguntas principales, que orientaron el diálogo de manera flexible y permitieron obtener información interpretativa y complementaria a la encuesta cuantitativa.

3.5.3. Revisión documental

Se realizó una revisión minuciosa de los principales documentos institucionales relacionados con la gestión del talento humano. El propósito fue complementar la información recopilada en campo

y contrastar los hallazgos, aportando evidencia que permitió sustentar el diagnóstico de brechas formativas que orientaron la propuesta del plan de formación.

En Concesionaria Vial, la revisión documental incluyó los siguientes insumos:

Perfiles de cargo del área de peajes (Concesionaria Vial, 2024): Elaborados por el área de Talento Humano, describen las funciones y competencias de supervisores, cajeros, técnicos validadores y jefes de peaje. Su análisis permitió identificar las capacidades requeridas y los vacíos existentes en la preparación del personal para actuar como backups, información esencial para definir un plan de formación alineado con los roles críticos.

Tabla 5.

Comparativo de competencias y capacitaciones en los perfiles de cargo del área de peajes

Cargo	Competencias organizacionales	Competencias funcionales / específicas	Capacitaciones o conocimientos requeridos	Análisis
Cajero de Peaje	Compromiso con la calidad, perseverancia, integridad.	Iniciativa, adaptabilidad, productividad, colaboración, dinamismo y energía.	Servicio al cliente, calidad del servicio, ofimática, reconocimiento de moneda falsa, manejo de dinero, conteo y cambio con exactitud, manejo de sistemas informáticos.	No contempla competencias de liderazgo ni gestión de personas. Perfil operativo orientado a ejecución de tareas.
Técnico Validador	Compromiso con la calidad, perseverancia, integridad.	Iniciativa, adaptabilidad, productividad, comunicación eficaz, responsabilidad, conocimientos técnicos.	Manejo de hardware y software de control, administración de servidores, sistemas operativos, ofimática.	No incluye liderazgo ni toma de decisiones sobre personal. Perfil técnico de control y validación.
Supervisor de Peaje	Compromiso con la calidad, perseverancia, integridad.	Iniciativa, autonomía, adaptabilidad, productividad, comunicación eficaz, responsabilidad, conocimientos técnicos.	Contabilidad básica, servicio al cliente, calidad del servicio, manejo de utilitarios, administración de recursos humanos, ofimática.	Requiere liderazgo medio, coordinación de turnos y comunicación efectiva con equipos.

Cargo	Competencias organizacionales	Competencias funcionales / específicas	Capacitaciones o conocimientos requeridos	Análisis
Jefe de Peaje	Compromiso con la calidad, perseverancia, integridad.	Conducción de personas, dirección de equipos, toma de decisiones, credibilidad técnica, orientación a resultados, pensamiento analítico.	Contabilidad básica, gestión de proyectos, gestión de recursos humanos, gestión de calidad, servicio al cliente, manejo de utilitarios y sistemas informáticos.	Perfil directivo; requiere liderazgo avanzado, toma de decisiones y planificación.

Nota. Liliana Jiménez (2025) en base en perfiles de cargo del área de pejes (Cocesionaria Vial, revisiones 05,06, 2024)

Plan anual de capacitaciones (Concesionaria Vial, 2024): hace referencia a los tipos de acciones formativas del área de peaje (a mes, a año y/o a trimestre) así como sus objetivos atendidos respectivamente. Esta información fue útil para contrarrestar en el grado qué tan real era la capacitación frente a las brechas que pudieran verse abocadas desde el diagnóstico.

Tabla 6.

Revisión Plan Anual de Capacitaciones ejecutadas periodo enero - diciembre 2024 del área de Operación de Peajes

Nombre capacitación	capacitación dirigida a:	Objetivo de la capacitación	Institución	Instructor	Fecha	Ejecutada
Seguridad y Salud Ocupacional (SST) Primeros auxilios, manejo de extintores)	Todo el personal	Saber actuar en situación de emergencias	CONSUR	Interno	Feb	Si
Manejo de desechos no peligrosos, peligrosos y especiales	Personal de peajes	saber identificar, manejar correctamente los distintos tipos de desechos	CONSUR	Interno	Abr	Si

Nombre capacitación	capacitación dirigida a:	Objetivo de la capacitación	Institución	Instructor	Fecha	Ejecutada
Prevención de riesgos laborales	Conductor grúa gancho Conductor grúa planchón Cuadrilla de mantenimiento Jefes de peajes Técnicos validadores	Identificar y evaluar riesgos laborales en las actividades diarias del trabajador	Ministerio de Trabajo	Externo	Jun	Si
Comunicación asertiva	Todo el personal	Desarrollar la capacidad de comunicarse de forma clara y directa para construir relaciones laborales con respeto	CURSA	Externo	Jul	Si
Trabajo en equipo	Todo el personal	Fortalecer la colaboración entre compañeros de trabajo y fomentar un ambiente que genere confianza.	CONSUR	Interno	Ago	Si
Liderazgo	Personal operativo	Desarrollar capacidades de liderazgo que permitan dirigir, motivar y orientar a los equipos de trabajo hacia el logro de objetivos comunes.	Centro de Educación continua EPN	Externo	Sep	No
Equidad de Género	Todo el personal	Impulsar y promover la equidad de género personal de Concesionaria Vial y poner en práctica dentro de la empresa y en su diario vivir.	Ministerio de Trabajo	Externo	Nov	Si
Gestión por procesos	Jefes de Peaje Coordinación de Peaje	Desarrollar la capacidad de entender, diseñar. Implementar procesos de mejora en los procesos organizacionales.	Centro de Educación continua EPN	Externo	Nov	No

Nombre capacitación	capacitación dirigida a:	Objetivo de la capacitación	Institución	Instructor	Fecha	Ejecutada
Atención a la ciudadanía con calidad y calidez	Supervisores cajeros	Desarrollar en el personal habilidades y actitudes que son necesarios para ofrecer un servicio baso en los principios de calidad, calidez, respeto, equidad y transparencia	CURSA	Externo	Dic	Si

Nota. Adaptado por Liliana Jiménez (2025), con base en el Plan Anual de Capacitaciones 2024 de Ccesionaria Vial.

Evaluaciones de desempeño del personal con potencial de ser backups (Concesionaria Vial, 2024): Detalla los resultados obtenidos en las evaluaciones de competencias del personal identificado como posibles backups para cargos críticos. El análisis permite identificar las fortalezas y áreas de mejora en su desempeño, respalda la necesidad de elaborar un plan de formación interna que les ayude desarrollar habilidades para asumir cargos superiores.

Para la evaluación de los colaboradores se considera la siguiente escala de puntaje:

Tabla 7.

Escala de Calificación Evaluación de desempeño del personal de Concesionaria Vial

DESCRIPCION	PUNTOS
SUPERIOR	145 A 180
ACEPTABLE	109 A 144
INSUFICIENTE	73 A 108
INSATISFACTORIO	72 O MENOS

Nota. Ccesionaria Vial (2024)

Tabla 8.

Resultados consolidados de la evaluación de desempeño por tipo de competencia y cargo del personal con potencial de ser backups

Cargo	Puntos (Competencias blandas)	Liderazgo	Trabajo en equipo	Comunicación (oral/escrita)	Toma de decisiones	Respeto por principios y valores	Puntos competencias Técnicas	Conocimiento del trabajo	Orientación a la calidad	Orientación a la preservación del medio ambiente	Orientación al autocuidado
Cajeros	108,10	80,22	156,52	117,39	78,26	156,52	144,93	146,74	117,39	156,52	159,07
Supervisores	133,20	128,57	128,57	115,71	113,14	128,57	151,39	128,57	126,00	173,57	177,43
Técnicos validadores	131,18	90,00	112,50	166,50	112,50	170,30	161,72	168,75	135,00	171,00	172,13

Nota. Adaptado por Liliana Jiménez (2025), con base en resultados Evaluación de desempeño institucional F-RH-07, área de peajes de Concesionaria Vial (2024),

De acuerdo a las evaluaciones de desempeño las competencias que hay que trabajar más son las blandas, específicamente de liderazgo que el resultado de acuerdo a la escala de puntaje es insuficiente, otras competencias que resaltan en esta evaluación son toma de decisiones, comunicación oral y escrita y fortalecer competencias técnicas en orientación de calidad.

Reglamento interno de trabajo (Concesionaria Vial, 2021): normativa vigente que regula las relaciones laborales dentro de la empresa. Los artículos 19 y 20 abordan específicamente el tema de ascensos y movilidad interna, lo que permitió identificar oportunidades de actualización en los procedimientos actuales.

Informe de permisos de cargos críticos (Concesionaria Vial, 2024): Registra las ausencias según su causa y permite observar con claridad como estos ausentismos afectan la disponibilidad del personal operativo en los turnos.

Tabla 9.*Horas y Porcentaje de ausentismo de cargos críticos Concesionaria Vial 2024*

Mes	Horas ausencia supervisor	Horas ausencia Jefe de Peaje	% Ausentismo
Enero	26,5	6	1,76%
febrero	0	0	0,00%
Marzo	106	7,5	6,13%
Abril	24	3,31	1,48%
Mayo	0,41	16	0,89%
Junio	4	0	0,22%
Julio	164,32	0	8,88%
Agosto	48	16	3,46%
Septiembre	2,5	0	0,14%
Octubre	32	8	2,16%
Noviembre	1,12	10	0,60%
Diciembre	24	0	1,30%
Total			2,25%

Nota: El 2.25% representa 1.55 personas que se ausentan por permiso en el mes, si bien este porcentaje es bajo, su impacto resulta significativo en la dinámica del peaje que la operación es 24/7 y sobre todo si los permisos vienen de cargos críticos donde no se dispone de backups y afecta la continuidad de la operación.

Normativa general para concesionarias viales (MTOPI, 2022): establece que el número de personal debe mantenerse completo en todo momento. En la práctica, la concesionaria mantiene una brecha cercana al 10 % de vacantes no cubiertas durante más de 40 días, situación que repercute directamente en la operatividad y la calidad del servicio.

Informe Anual de Talento Humano (Concesionaria Vial, 2024): Detalla el número de colaboradores, rotación por área, los motivos de renuncia e información de remuneraciones durante año. Esta información ayuda a identificar dentro del área de peajes, los puestos con mayor riesgo de vacancia y aquellos que requieren fortalecer su formación interna, de modo que exista personal preparado para asumir funciones en cargos críticos cuando sea necesario.

Tabla 10.*Rotación mensual de cargos críticos en el área de Operación y Mantenimiento*

Mes	Desvinculación supervisores	% Rotación mensual	desvinculaciones Jefe peaje	% Rotación mensual
Enero	1	13,33%	1	40%
Febrero	0	0%	0	0
Marzo	1	13,33%	0	0
Abril	0	0%	0	0
Mayo	0	0%	0	0
Junio	0	0%	0	0
Julio	0	0%	0	0
Agosto	0	0%	0	0
Septiembre	1	13,33%	1	66,67%
Octubre	0	0%	0	0
Noviembre	0	0%	0	0
Diciembre	1	13,33%	0	0

Nota. Elaborado por Liliana Jiménez (2025), con base en registros de Concesionaria Vial (2024)

Tabla 11.*Rotación de personal Anual de supervisores y Jefes de Peaje año 2024*

Cargo	Numérico inicio de año	Numérico final del año	Desvinculación anual	Promedio desvinculación anual	% Rotación anual
Supervisores de peaje	8	7	4	7,5	53,33%
Jefes de Peaje	3	2	2	2,5	80%

Nota. Elaborado por Liliana Jiménez (2025), con base en registros de Concesionaria Vial (2024)

Tabla 12.*Rotación Anual de cargos críticos año 2024*

Cargo	Rotación individual	Peso	Ponderación	% Rotación cargos críticos
Supervisores de peaje	53	8	426,64	
Jefes de Peaje	80	2	160,00	

Total	10	586,64	58,66%
-------	----	--------	--------

Nota. Elaborado por Liliana Jiménez (2025), con base en registros de Concesionaria Vial (2024)

3.6. Método de análisis de datos

Los datos recogidos a través de las encuestas serán analizados utilizando herramientas de estadística descriptiva, calculando frecuencias y porcentajes. Se presentarán los resultados usando tablas y gráficos para facilitar su lectura. Este tipo de análisis permite identificar de manera clara los patrones y tendencias observadas (Sucasaire Pilco, 2021). Para este análisis se utilizará Microsoft Excel, herramienta accesible y suficiente para realizar este tipo de cálculos y representaciones gráficas.

En el caso de la información obtenida mediante entrevistas, se aplicará un análisis de contenido temático. Esto implica codificar las respuestas, agruparlas en categorías y extraer conclusiones relevantes sobre las percepciones y experiencias del personal entrevistado. La codificación se realizará de forma manual en Excel.

Para la revisión documental, se empleará un análisis de contenido temático similar al de las entrevistas, extrayendo fragmentos relevantes de los documentos (competencias en manuales) y codificándolos en categorías. La matriz de análisis (en Excel) permitirá triangulación con encuestas entrevistas y documentación revisada.

Finalmente, se integrarán los resultados tanto cuantitativos como cualitativos con el objetivo de tomar acciones a los problemas identificados, proporcionando soluciones inmediatas a estos temas relevantes. Esta visión integral servirá como base para sustentar el diseño del plan de formación interna, asegurando su coherencia con los objetivos organizacionales de la empresa.

4. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

Para la presentación de resultados se indica que de la población del área de operaciones (69 trabajadores), 67 trabajadores contestaron la encuesta y dos no lo hicieron.

Como se indicó en el marco metodológico, se utilizó tres herramientas: encuesta, entrevista y revisión documental, para el análisis se ha realizado una triangulación con estas herramientas. Se ha plasmado 4 temáticas de acuerdo a los hallazgos encontrados.

4.1. Conocimiento de funciones y procesos del área de peajes

Hace referencia al manejo de funciones básicas y los procesos operativos relacionados con ausencias, conectando las respuestas de la encuesta *P1 ¿Recibió inducción específica sobre las funciones de su cargo al iniciar la relación laboral?* y *P4 ¿Conoce los procedimientos operativos y administrativos del área en caso de ausencia del jefe o supervisor?* Además, revisiones de los perfiles de cargo y el plan anual de capacitaciones.

Tabla 13.

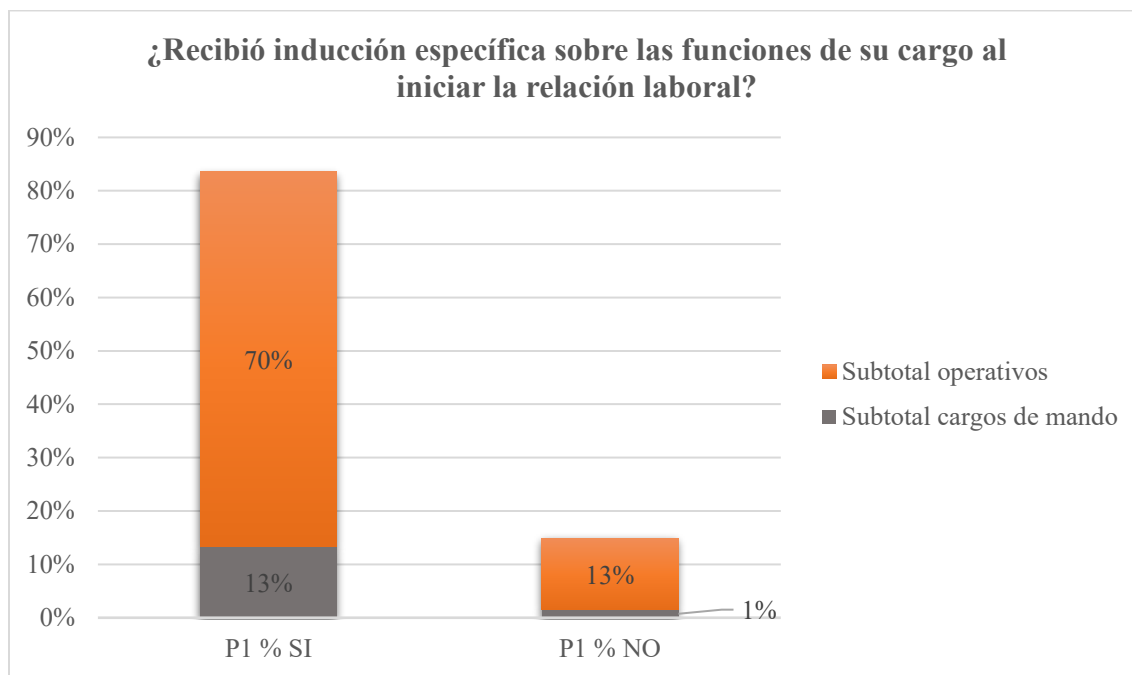
Frecuencias de respuestas a inducción específica y conocimiento de procedimientos en ausencias por cargo

Cargo	(P1) % SI	(P1) % NO	(P4) % Si, completamente	(P4) Parcialmente	(P4) No
Coordinadora de Peajes	1		1		
Jefes de peaje	2		2		
Supervisores de peaje	6	1	4	2	1
Subtotal cargos de mando	9	1	7	2	1
Cajeros de Peaje	39	7	6	28	12
Técnicos Validadores	7	1	2	4	2
Asistente de atención al cliente	1			1	
Subtotal operativos	47	8	8	33	14
Servicios Generales	1	1			
Total, general	57	10	15	35	15

Nota. Elaboración propia con base en encuesta aplicada (2025).

Figura 2

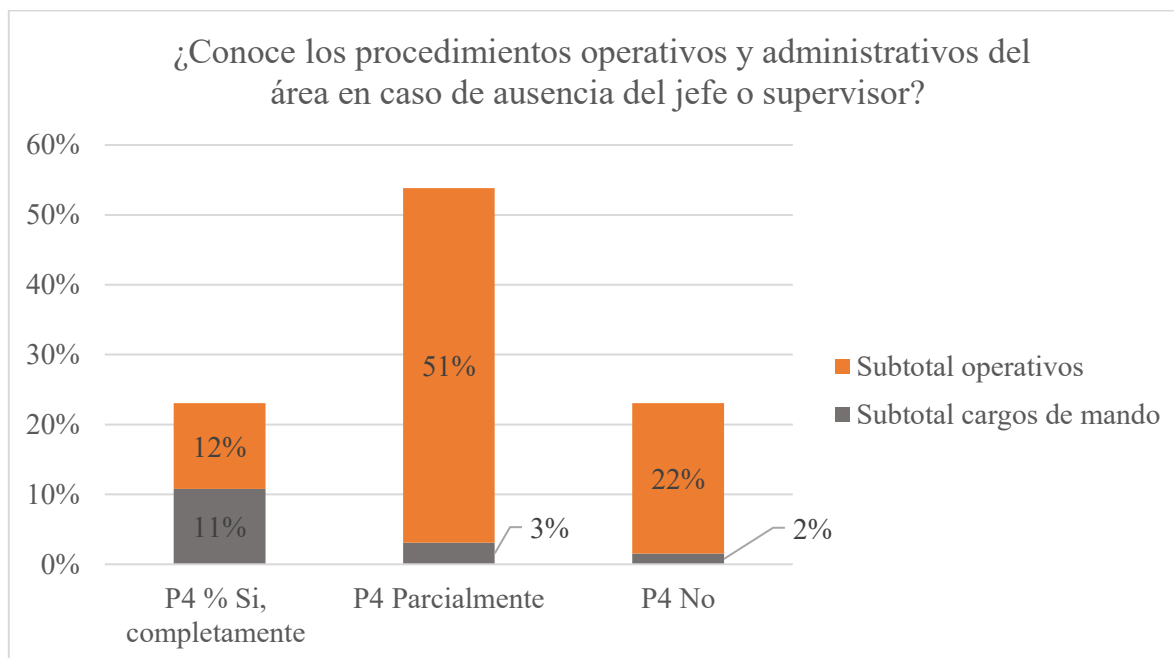
Conocimiento de funciones y procesos del área de peajes -Parte 1



Nota: Elaboración propia (2025), con base en 67 respondientes de la encuesta realizada al personal de peaje

Figura 3.

Conocimiento de funciones y procesos del área de peajes. -Parte 2



Nota: Elaboración propia (2025), con base en 65 respondientes de la encuesta realizada al personal de peaje.

Esta triangulación revela un patrón claro: una "base sólida, pero no escalable". Aunque el 83% muestra un buen punto de partida, ese conocimiento no se mide ni se transfiere en situaciones de ausencia, Según las entrevistas, esto se debe principalmente a la "falta de práctica cruzada". En este contexto, el plan de formación debería incluir un módulo de simulacros enfocado en procedimientos clave. Este módulo debe centrarse especialmente en el personal que cubrirá cargos críticos para que estén preparados para cubrir otras tareas cuando sea necesario.

Tabla 14.

Matriz triangulación de hallazgos para conocimiento de funciones y procesos

Hallazgo principal				
Eje de análisis	Fuente		Brecha identificada	Implicación para el plan de formación
Inducción inicial del personal	Encuesta	57 de 67 trabajadores afirmaron haber recibido inducción; 10 (no), todos del nivel operativo.	Inducción inicial sin refuerzo ni seguimiento en personal operativo.	Evaluación práctica del conocimiento.
	Entrevista	Se confirma que la inducción es general y no aborda reemplazos ni tareas ampliadas.	Alcance limitado de la inducción frente a funciones críticas.	Incorporar contenidos operativos específicos dentro de la inducción.
	Revisión documental	Los perfiles de cargo exigen conocimientos técnicos, pero el plan anual de capacitación no incluye refuerzo de inducción.	Desfase entre perfil requerido y formación brindada.	incluir refuerzos de inducción técnica en el plan de formación
Procedimientos para ausencias y coberturas	Encuesta	Solo 15 trabajadores respondieron “Sí, completamente” que conocen los procedimientos operativos y administrativos frente a 35 “Parcial”, la mayoría del nivel operativo.	Conocimiento limitado para asumir funciones durante ausencias.	Incluir simulacros y práctica cruzada en procedimientos clave.
	Entrevista	Los reemplazos se asignan de manera improvisada, activando personal en descanso.	Falta de planificación y designación formal de reemplazos.	Establecer criterios básicos de sustitución y entrenamiento previo.

Hallazgo principal			
Eje de análisis	Fuente	Brecha identificada	Implicación para el plan de formación
	Revisión documental	El plan anual no contempla simulacros ni prácticas para contingencias.	Vacío formativo en la preparación para ausencias. Incorporar módulo de simulacros orientado a la continuidad operativa.

Nota. Elaboración propia (2025).

4.2. Preparación y experiencia para cubrir cargos superiores

Esta temática se enfoca en entender qué tan preparado se siente el personal operativo para asumir cargos de mayor responsabilidad. Para ello, se analizaron las respuestas del cuestionario de las preguntas: P3 *¿Considera que posee las habilidades necesarias para reemplazar temporalmente a su supervisor o jefe inmediato?*, que aborda la confianza en las propias habilidades, y P5 *¿Ha participado en procesos de inducción o entrenamiento para cargos de mayor responsabilidad dentro del área de peajes?*, hace referencia al entrenamiento recibido para desempeñar funciones de nivel superior.

También se consideraron entrevistas y revisión de documentos evaluación de desempeño 2024, los perfiles de cargo, Plan Anual de Capacitaciones 2024 y el Reglamento Interno de Trabajo.

Estos elementos, permiten entender el nivel de preparación que existe y las brechas que limitan la posibilidad de asumir cargos críticos dentro del área de peajes.

Tabla 15.

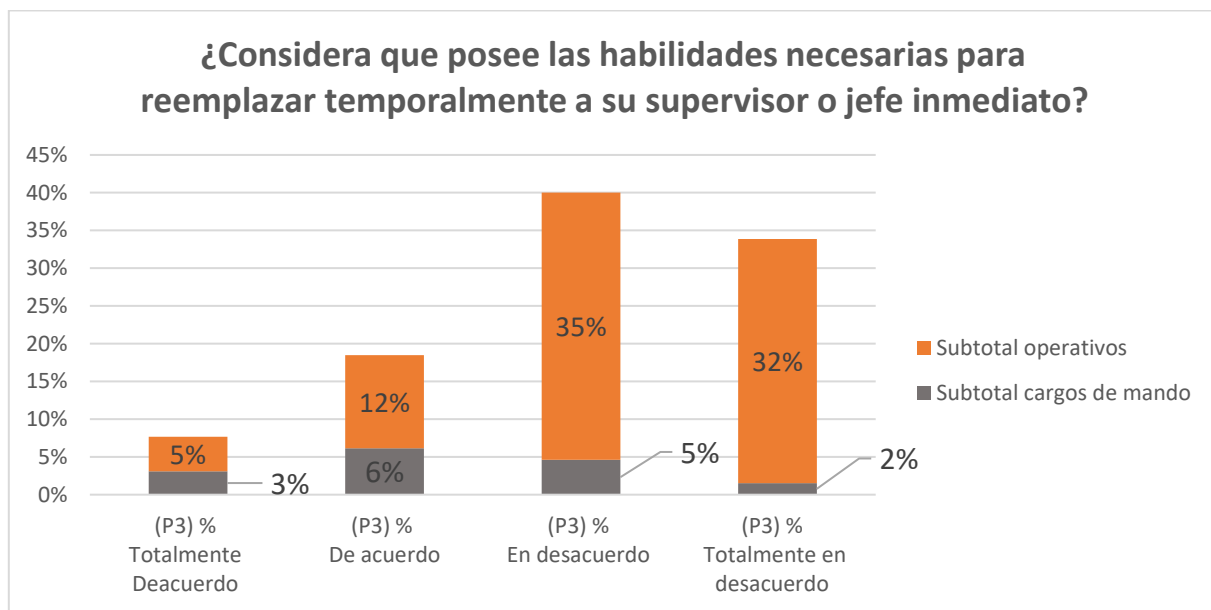
Frecuencias de respuestas a confianza en habilidades y entrenamiento para cargos superiores

Cargo	(P3)	(P3)	(P3)	(P3)	(P5)	(P5)
	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo) SI) NO
Coordinadora de Peajes	1		1		1	
Jefes de peaje		1				2
Supervisores de peaje	1	3	2	1		7
Subtotal cargos de mando	2	4	3	1	1	9
Cajeros de Peaje	2	6	20	18	8	38
Técnicos Validadores	1	2	3	2		8
Asistente de atención al cliente				1		1
Subtotal operativos	3	8	23	21	8	47
Servicios Generales						
Total general	5	12	26	22	9	56

Nota. Elaboración propia (2025), con base en encuesta aplicada al personal de peajes.

Figura 4

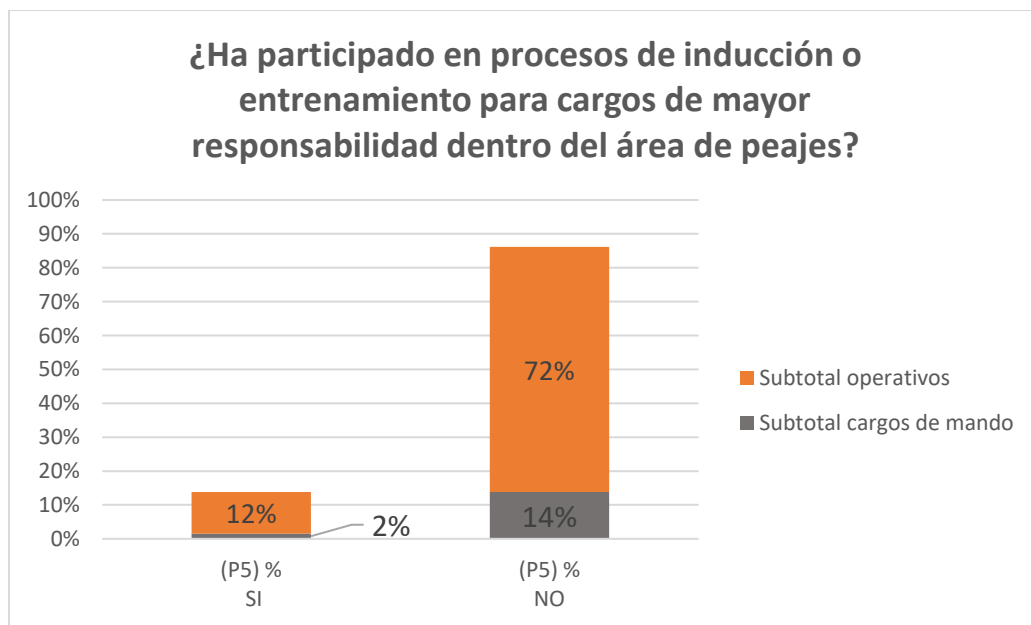
Confianza en habilidades



Nota. Elaboración propia (2025), con base en encuesta realizada al personal de peaje.

Figura 5

Entrenamiento para cargos superiores



Nota. Elaboración propia (2025), con base en encuesta realizada al personal de peaje.

Esta brecha también se refleja en las entrevistas, donde varios supervisores y jefes señalaron que la elección de backups se toma en base a la confianza personal o en la antigüedad, sin que exista una preparación formal ni criterios claramente definidos. Uno de los participantes resumió: *“A veces se elige al que tiene más tiempo en el puesto, aunque no esté listo para asumir el liderazgo”*.

La revisión de documentos internos de la empresa también respalda esta interpretación. Las evaluaciones de desempeño 2024 evidencian debilidades en áreas como liderazgo y toma de decisiones. Los perfiles de cargo ubican estas competencias a partir del nivel del cargo de supervisor, y en el Plan Anual de Capacitaciones 2024, no se ha ejecutado temas específicos sobre liderazgo o gestión de equipos. Toda evidencia de estos elementos apunta a un tipo de formación más empírico, donde el potencial del personal existe, pero no se acompaña con procesos formales que lo preparen adecuadamente para asumir roles críticos dentro de la organización.

Tabla 16.

Matriz triangulación de hallazgos para entre confianza en habilidades entrenamiento para cargos superiores

Eje de análisis	Fuente	Evidencia o hallazgo	Brecha identificada	Implicación para el plan de formación interna
Confianza en habilidades	Encuesta	El 9 % de los cargos de mandos se siente preparado frente al 17 % de los operativos.	Diferencia marcada en la autoconfianza entre niveles jerárquicos.	Establecer criterios para identificar y registrar personal con potencial de reemplazo.
	Entrevista	Los reemplazos se eligen “por confianza o antigüedad”, sin criterios formales.	Falta de método para detectar y acompañar talento interno.	Incluir una guía de observación y seguimiento del personal con potencial.

Eje de análisis	Fuente	Evidencia o hallazgo	Brecha identificada	Implicación para el plan de formación interna
Entrenamiento para cargos superiores	Encuesta	Solo 1 de 10 cargos de mandos y 8 de 55 operativos han recibido entrenamiento formal.	Ausencia de un proceso estructurado de capacitación.	Incluir capacitación progresiva para la preparación de backups.
	Revisión documental	Las evaluaciones reflejan brechas en liderazgo; los perfiles ubican estas competencias desde el cargo de supervisión; el plan anual no se ejecuta capacitación de liderazgo; y el reglamento interno no define rutas.	Formación institucional enfocada en temas técnicos, sin proyección de carrera.	Establecer rutas de movilidad interna y criterios de promoción vinculados al plan de formación.

Nota. Elaboración propia (2025), con base en encuesta realizada al personal de peaje.

4.3. Evaluación de capacitación y brechas en competencias técnicas y blandas

Esta temática se refiere cómo se gestionan los procesos de evaluación de la capacitación en el área de peajes y si estas acciones han tenido un impacto real en el fortalecimiento de las competencias del personal. **P2 ¿Ha sido evaluada su capacitación relacionada con las funciones de su puesto durante el último año?, P6 ¿Considera que la capacitación recibida ha mejorado su preparación para asumir nuevas responsabilidades? Y P7 ¿Qué competencias cree que le faltan para asumir un rol de supervisor o jefe de Peaje?**

La entrevista permitió identificar las competencias básicas a tener en cuenta para alcanzar los puestos más críticos, las cuáles nos generan en estos momentos la situación más complicada a la hora de formar a la plantilla interna. Por otro lado, se revisaron documentos internos de la compañía como el Plan Anual de Capacitaciones 2024, Evaluaciones de Desempeño, Perfiles de Cargo, etc. Con ello se pretendía identificar brechas entre la formación impartida, la evaluación y las verdaderas necesidades de desarrollo de la práctica de este equipo.

Tabla 17

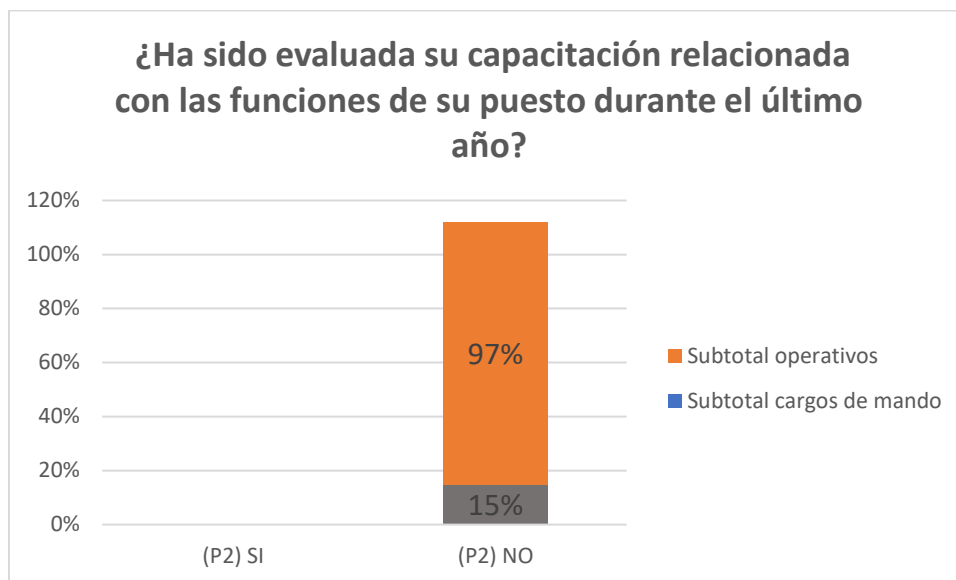
Frecuencias de respuestas a evaluación capacitación recibida y brechas en competencias técnicas y blandas

Cargo	(P2) SI	(P2) NO	(P6) Totalmente de acuerdo	(P6) De acuerdo	(P6) En desacuerdo	(P6) Totalmente en desacuerdo
Coordinadora de Peajes		1		1		
Jefes de peaje		2		1	1	
Supervisores de peaje		7	1	2	3	1
Subtotal cargos de mando		10	1	4	4	1
Cajeros de Peaje		46	1	5	22	18
Técnicos Validadores		8		1	4	3
Asistente de atención al cliente		1				1
Subtotal operativos		55	1	6	26	22
Servicios Generales		2				
Total general		67	2	10	30	23

Nota. Elaboración propia (2025), con base en encuesta realizada al personal de peaje.

Figura 6

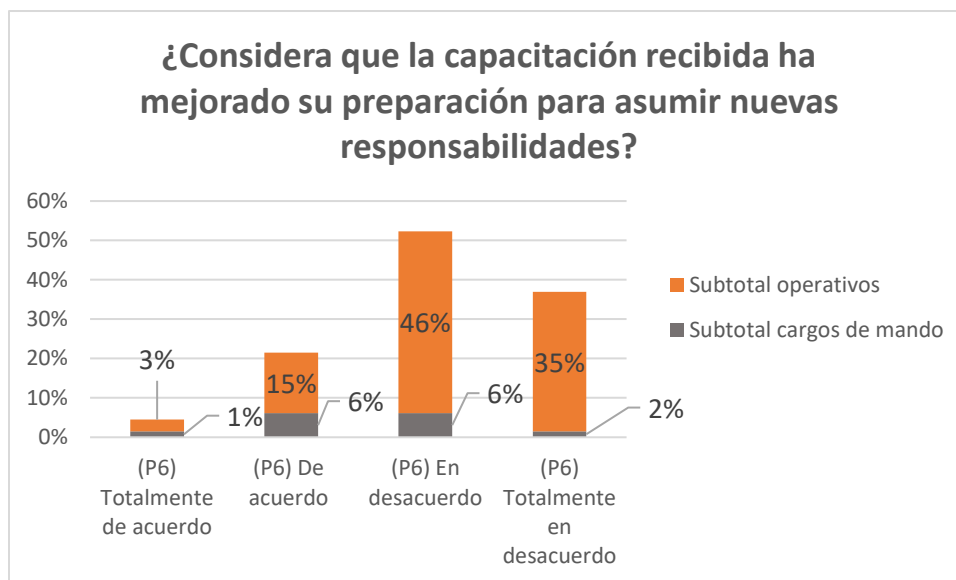
Evaluación de capacitación



Nota: Basado en 67 respondientes válidos (excluyendo N/A en Servicios Generales).

Figura 7

Percepción de mejora en la capacitación

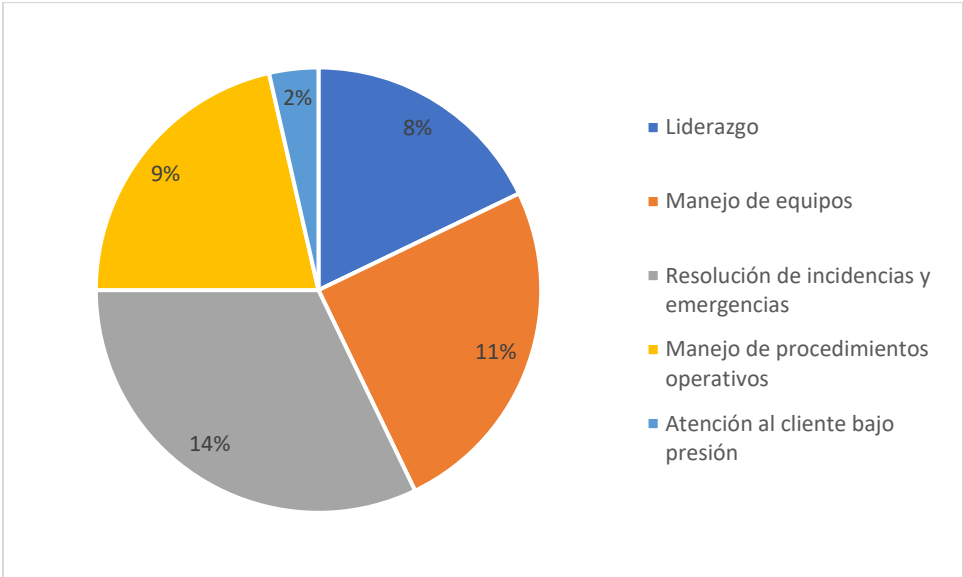


Nota. Elaboración propia (2025), con base en encuesta realizada al personal de peaje.

Esta misma situación se refleja en las entrevistas, donde las personas responsables de área comentaron que la identificación y preparación del personal con potencial se hace de forma empírica, a partir de observaciones o recomendaciones, sin contar con criterios claros ni evaluaciones objetivas que permitan medir si realmente hay un desarrollo en las competencias.

Figura 8

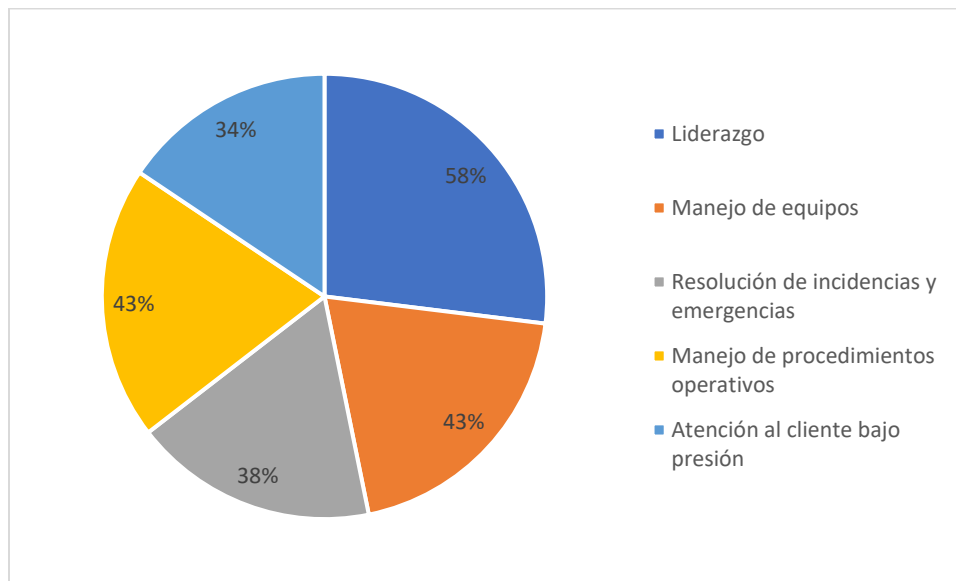
Competencias cargos de mando



Nota. Elaboración propia (2025), con base en encuesta realizada al personal de peaje.

Figura 9

Competencias cargos operativos



Nota. Elaboración propia (2025), con base en encuesta realizada al personal de peaje.

Estas tendencias coinciden con lo expresado en las entrevistas, donde jefes y supervisores señalaron que saber liderar, comunicarse con claridad y tomar decisiones bajo presión son habilidades clave para quienes buscan asumir roles con mayor responsabilidad.

En conjunto, estos resultados refuerzan que, más allá de la falta de mecanismos formales de evaluación, existen brechas significativas en habilidades blandas, esenciales para asegurar la continuidad operativa y preparar adecuadamente a futuros reemplazos.

La revisión de documentos internos confirma lo observado. El Plan Anual de Capacitaciones 2024 se enfoca en temas como seguridad, atención al cliente y cultura organizacional. Por su parte, las Evaluaciones de Desempeño reflejan bajos resultados en liderazgo, sobre todo en el personal operativo.

En conjunto, esto muestra que la capacitación actual es más reactiva que estratégica, carece de seguimiento y no está alineada con las metas de desarrollo del área de peajes.

Tabla 18

Matriz triangulación de hallazgos evaluación de la capacitación y brechas en competencias técnicas y blandas

Eje de análisis	Fuente	Hallazgo principal	Brecha identificada	Implicación para el plan de formación interna
Evaluación de la capacitación	Encuesta	Ningún trabajador ha sido evaluado después de recibir capacitación.	No existen mecanismos de evaluación ni seguimiento de efectividad.	Incorporar evaluación posterior a cada capacitación con indicadores simples de aplicación práctica.
	Entrevista	La preparación del personal se basa en observaciones informales, sin criterios objetivos.	Falta de estándares para medir desarrollo de competencias.	
	Encuesta	Liderazgo, comunicación y gestión de equipos son las competencias más débiles.	Déficit de habilidades blandas en el personal operativo.	Incluir temas de liderazgo, comunicación y gestión en el programa formativo.
Brechas en competencias	Entrevista	No se priorizan liderazgo, toma de decisiones y resolución de conflictos.	Débil desarrollo de competencias interpersonales.	Enfatizar entrenamiento práctico con simulaciones de situaciones reales.
	Documentos	El plan anual no evalúa capacitación ni se ejecuta capacitación de liderazgo.	Desconexión entre formación institucional y necesidades del área.	Actualizar el plan anual de capacitaciones y hacer seguimiento de cumplimiento.

Nota. Elaboración propia (2025), con base en encuesta realizada al personal de peaje.

4.4. Rotación, impacto operativo y necesidad de formación interna

Esta temática hace referencia en dos aspectos clave en del área de peajes. Se revisa qué tan común es que el personal cubra funciones que corresponden a cargos superiores ***P8 ¿Cuántas veces al año ha cubierto funciones de un cargo superior (supervisor o jefe)?***. También, se

considera el impacto que tiene la rotación del personal o las ausencias inesperadas, sobre todo en los momentos de mayor demanda de tráfico, **P9** *¿Con qué frecuencia la rotación o ausencia de personal genera demoras o errores en la atención al usuario durante picos de tráfico (feriados, fines de semana)?*

Para reforzar, también se revisaron documentos internos de la organización, como los reportes de ausencias, el registro de salidas en cargos clave y el Reglamento Interno de Trabajo. Estos materiales permitieron entender mejor los desafíos que hay en términos de continuidad operativa, la forma en que se cubren roles críticos y la falta de lineamientos claros para preparar internamente a personal potencial para cubrir cargos críticos.

Tabla 19

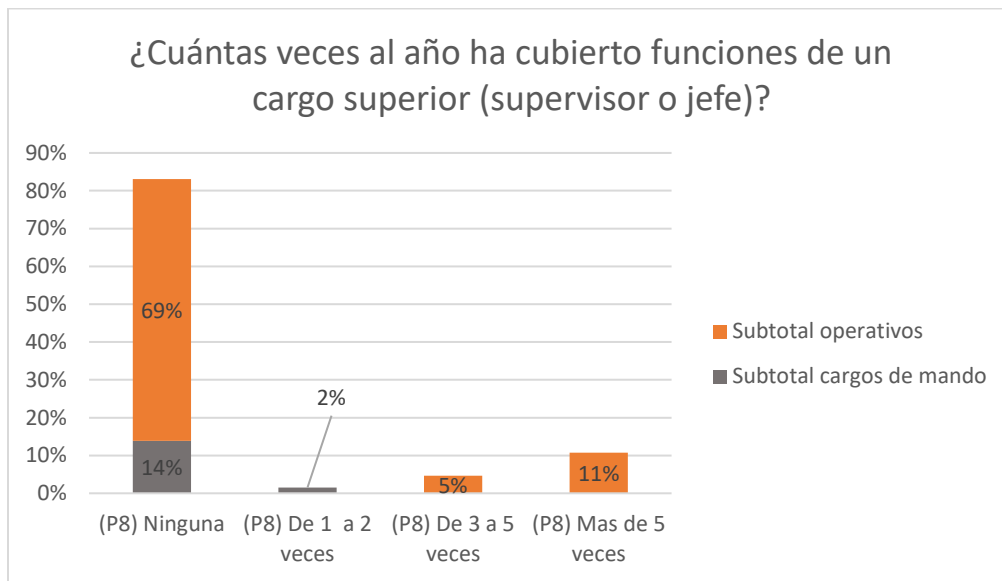
Frecuencias de respuestas rotación, impacto operativo

Cargo	(P8) Ningun a	(P8) De 1 a 2 vece s	(P8) De 3 a 5 vece s	(P8) Mas de 5 vece s	(P9) Siempr e	(P9) A vece s	(P9) Rar a vez	(P9) Nunc a
Coordinadora de Peajes	1				1			
Jefes de peaje	2				2			
Supervisores de peaje	6	1			4			
Subtotal cargos de mando	9	1			7			
Cajeros de Peaje	36		3	7	19	2	1	
Técnicos Validadores	8				6	21	6	
Asistente de atención al cliente	1				1	1	1	
Subtotal operativos	45		3	7	26	24	8	
Servicios Generales								
Total general	54	1	3	7	33	24	8	

Nota. Elaboración propia (2025), con base en encuesta aplicada al personal de peaje.

Figura 10

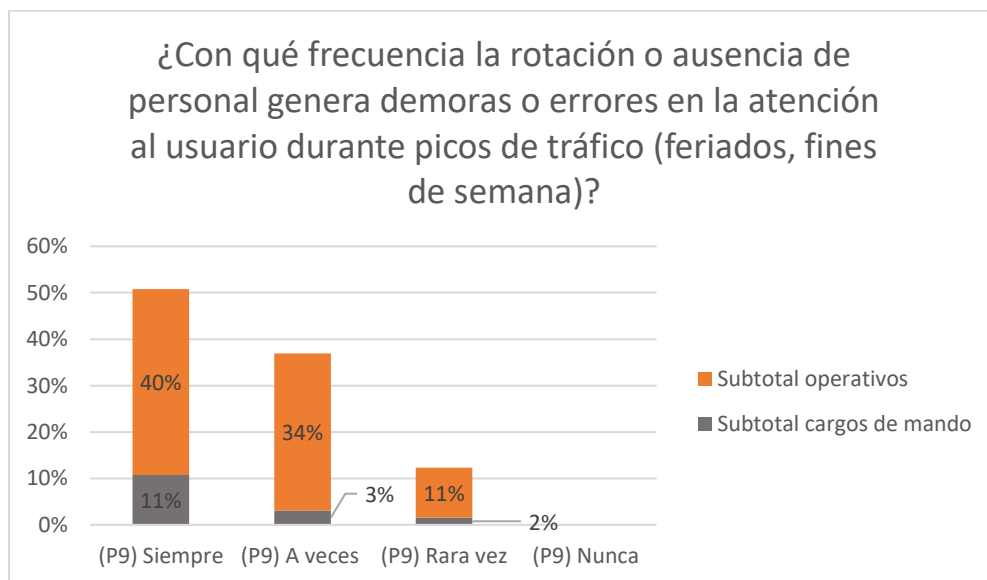
Rotación funcional en el área de Peajes



Nota. Elaboración propia (2025), con base en encuesta realizada al personal de peaje.

Figura 11

Impacto operativo en el área de peajes



Nota. Elaboración propia (2025), con base en encuesta realizada al personal de peaje.

Lo expuesto se enlaza en la entrevista, varios jefes de peaje explicaron que, cuando falta un supervisor o jefe, “el cajero más antiguo o con más experiencia toma el control”, aunque indicaron que no existe una designación oficial ni criterios definidos para hacerlo. En la revisión de documentos internos se evidencia la misma línea. Los reportes de ausencias y registro de desvinculaciones en cargos clave reflejan que los reemplazos se hacen sobre la marcha, sin planificación ni una evaluación posterior.

En resumen, los datos apuntan en una misma dirección: la rotación funcional no es generalizada, pero sí recurrente y localizada en ciertos trabajadores. Su impacto operativo es alto, sobre todo en los momentos críticos de tráfico, y existe una necesidad institucional clara de formalizar procesos de formación y establecer protocolos de reemplazo que aseguren la continuidad del servicio sin depender siempre de los mismos.

Tabla 20

Matriz triangulación de hallazgos rotación, impacto operativo y necesidad de formación interna

Eje de análisis	Fuente	Hallazgo principal	Brecha identificada	Implicación para el plan de formación interna
Rotación funcional y coberturas de cargos superiores	Encuesta	7 trabajadores han cubierto funciones superiores más de 5 veces por trimestre; la mayoría no ha tenido experiencia de reemplazo.	Coberturas reiteradas sin registro formal.	Formalizar la designación y el registro de coberturas dentro del plan de formación, con acompañamiento y retroalimentación básica.
	Entrevista	Los reemplazos se asignan al cajero más antiguo o con mayor experiencia; no existen criterios definidos.	Falta de lineamientos para designar y supervisar reemplazos.	Incluir criterios de elegibilidad y práctica supervisada en la formación interna.
	Revisión documental	Los reportes de ausencias y desvinculaciones evidencian coberturas informales sin registro estandarizado.	Ausencia de trazabilidad y control sobre coberturas.	Implementar registro y seguimiento de coberturas para identificar personal con potencial y evaluar aplicación de la formación.

Eje de análisis	Fuente	Hallazgo principal	Brecha identificada	Implicación para el plan de formación interna
Impacto operativo y necesidad de formación interna	Encuesta	57 trabajadores reportan demoras o errores en picos de tráfico	Ausencia de protocolos y de personal capacitado para responder ante contingencias.	Incluir lineamientos básicos de continuidad operativa y capacitaciones breves orientadas al manejo de alta demanda vehicular.
	Entrevista	Los jefes reconocen la urgencia de institucionalizar un plan de formación interna para evitar improvisaciones.	No existe política formal que estructure la preparación de reemplazos.	Institucionalizar el plan de formación interna como herramienta permanente de desarrollo.
	Revisión documental	El Reglamento Interno no define procedimientos para reemplazos; no hay formatos de seguimiento ni evaluación post-cobertura.	Falta de lineamientos formales y seguimiento posterior.	Proponer revisión del reglamento y del plan anual de capacitación para incluir la formación en contingencias.

Nota. Elaboración propia (2025), con base en encuesta realizada al personal de peaje.

5. PROPUESTA PLAN DE FORMACIÓN INTERNO PARA BACKUPS DEL ÁREA DE PEAJE DE CONCESIONARIA VIAL

5.1. Fundamentos del plan

Los resultados del diagnóstico, obtenidos a través de tres herramientas distintas, revelaron varias áreas de mejora: desconocimiento de ciertos procesos, falta de capacitación formal para quienes cubren ausencias, escasa evaluación de formaciones anteriores y la ausencia de lineamientos claros para asegurar la continuidad operativa.

Frente a este panorama, se plantea un plan de formación interna que responde directamente a estas necesidades. Su objetivo es preparar a personas que puedan asumir funciones clave en el área de peajes, asegurando la continuidad del servicio y una mejor gestión del talento humano.

Torres y Pacheco (2025) destacan que una planificación adecuada en temas de formación y reemplazos ayuda a reducir el impacto de rotaciones inesperadas y garantiza la operación continua. En ese sentido, esta propuesta busca formar una base sólida de reemplazos internos, que aporte estabilidad, crecimiento profesional y una gestión del conocimiento alineada con los objetivos de la Concesionaria Vial.

5.2. Propósito del Plan de formación interna para backups de cargos críticos

Este plan de formación interna tiene como objetivo desarrollar el talento operativo de manera estructurada, convirtiendo las brechas detectadas en oportunidades reales de crecimiento y preparación para asumir cargos críticos.

La propuesta busca que el aprendizaje vaya más allá de lo técnico, fortaleciendo habilidades como el liderazgo, la comunicación y la responsabilidad. Así se refuerza la cultura organizacional de la Concesionaria Vial, se forma una base sólida de reemplazos internos para garantizar la continuidad del servicio y se impulsa un ambiente de trabajo más participativo y comprometido con la mejora constante.

Para mantener la claridad metodológica y evitar repetir lo expuesto en los objetivos generales y específicos de la investigación, los objetivos del Plan de Formación Interna se encuentran disponibles en el Anexo 5.

5.3. Alcance y Criterios

El alcance de este plan es para el área de operación de peajes de Concesionaria vial enfocado en cajeros, supervisores y técnicos validadores que son el personal a formar para que puedan asumir roles superiores, supervisor y jefe de peaje que son los cargos críticos en esta área.

El plan de formación está pensado para que se realice en periodos de tres meses. En ese tiempo se llevarán a cabo módulos de capacitación, se realizarán prácticas bajo supervisión y se aplicarán las evaluaciones necesarias para asegurar que el proceso avance según lo previsto.

Criterios de Elegibilidad

Los postulantes para acceder al proceso de formación deben cumplir con algunos requisitos:

Tabla 21

Criterios de elegibilidad postulantes plan de formación

Perfil	Instrucción formal requerido
Experiencia	1 año en la empresa
Evaluación de desempeño	De aceptable a superior en el último año
Exámenes ocupacionales	Cumplir con los requisitos médicos para el cargo.
Otros parámetros	No contar con procesos de régimen disciplinario

Nota. Elaboración propia (2025).

5.4. Perfiles y brechas de competencias

El diagnóstico se enfocó en el personal con potencial de crecimiento dentro del área de peajes, como cajeros, técnicos validadores y supervisores, con la intención de evaluar qué tan listos están para asumir mayores responsabilidades.

Estas brechas, tanto en el ámbito técnico como en el conductual, dieron pie al diseño de un plan de formación interna, pensado para fortalecer las capacidades organizacionales, funcionales y específicas que garanticen la operación continua de los puestos clave.

Tabla 22

Síntesis de perfiles y brechas de competencias

Cargo destino	Competencias requeridas (según perfil institucional)	Brechas identificadas en el diagnóstico
Supervisor de Peaje	<p>Organizacionales: Compromiso con la calidad del trabajo, Perseverancia, Integridad.</p> <p>Funcionales: Iniciativa y autonomía, Adaptabilidad, Productividad.</p> <p>Específicas: Comunicación eficaz, Responsabilidad, Conocimientos técnicos.</p>	Liderazgo limitado en cajeros con potencial; dificultad para coordinar equipos y resolver incidencias; necesidad de reforzar la comunicación y la autonomía en la toma de decisiones.
Jefe de Peaje	<p>Organizacionales: Compromiso con la calidad del trabajo, Perseverancia, Integridad.</p> <p>Funcionales: Conducción de personas, Dirección de equipos de trabajo, Toma de decisiones.</p> <p>Específicas: Credibilidad técnica, Orientación a resultados con calidad, Pensamiento analítico.</p>	Brecha de sucesión: supervisores y técnicos validadores con conocimiento parcial de gestión administrativa y control; requieren fortalecer habilidades de liderazgo estratégico, dirección de equipos y toma de decisiones de impacto.

Nota. Elaboración propia (2025), con base en perfiles de cargo del área de `peajes y en resultados de diagnóstico aplicado.

5.5. Ruta de formación (programa analítico)

La formación interna se desarrollará progresivamente, dando inicio a la preparación de back-up del puesto Supervisor de Peaje, para continuar más adelante con la preparación orientada a Jefe de Peaje.

Cada una de las rutas de formación está constituida, a su vez, por módulos de forma progresiva, aunque haya diferentes elementos técnicos, de habilidades conductuales y ejercicios prácticos. Aportando la mejora de las competencias clave que requiere cada uno de los puestos funcionales propició a los perfiles predefinidos desde la organización.

La metodología de trabajo arranca en esta fase inicial con la intención de formar a posibles Supervisores de Peaje, siendo para ello considerados cajeros que cumplen con los criterios establecidos y que a la vez también demuestran tener capacidad para asumir mayores responsabilidades.

Tabla 23

Programa analítico general – nivel supervisor de peaje

Módulo	Campo de formación	Modalidad	Número de horas
Módulo 1 – Inducción reforzada	Técnico-operativo: roles, normativa interna, procedimientos generales del área de peajes.	Presencial / virtual (teórica)	12
Módulo 2 – Operación técnica integral	Técnico-operativo: procesos de recaudo, control de caja, conciliaciones y cierres.	Presencial (teórico-práctico)	24
Módulo 3 – Liderazgo de turno	Conductual-organizacional: liderazgo operativo, comunicación efectiva, toma de decisiones.	Presencial / virtual	16
Módulo 4 – Práctica cruzada / sombra	Aplicación práctica: acompañamiento guiado en funciones de supervisión (mentoría).	Práctica en sitio (con mentor)	18
Módulo 5 – Rotación controlada	Desempeño integral: coberturas reales con checklist y seguimiento del facilitador.	Práctica en sitio supervisada	18
Total, horas de formación			88 horas (3 meses)

Nota. Elaboración propia (2025).

La siguiente tabla muestra la estructura general del programa analítico para el nivel de Jefe de Peaje, que corresponde a la segunda fase del plan de formación interna.

Esta etapa está dirigida a supervisores y técnicos validadores con potencial de ascenso, busca fortalecer sus habilidades en gestión administrativa, liderazgo estratégico y enfoque en resultados, con el fin de asegurar la continuidad operativa del servicio.

Tabla 24*Programa analítico general – nivel Jefe de peaje*

Módulo	Campo de formación	Modalidad	Número de horas
Módulo 1 – Gestión operativa avanzada	Campo técnico-administrativo: revisión de indicadores, control de fondos y cumplimiento del contrato APP.	Presencial (teórico–práctico)	16
Módulo 2 – Liderazgo estratégico y gestión de equipos	Campo conductual–organizacional: liderazgo directivo, comunicación asertiva y manejo de conflictos.	Presencial / Virtual	12
Módulo 3 – Gestión administrativa y control de indicadores	Campo técnico–gerencial: planificación de turnos, análisis de resultados y elaboración de reportes operativos.	Presencial / Virtual	14
Módulo 4 – Rotación y desempeño supervisado	Campo de aplicación práctica: ejecución de coberturas reales de jefatura con evaluación de desempeño.	Práctica en sitio supervisada	18
Total general del plan			60 horas (2 meses)

Nota. Elaboración propia (2025).**5.6. Resultados de aprendizaje y competencias a desarrollar**

A partir del esquema general del programa analítico, se establecen ahora los resultados de aprendizaje esperados para cada módulo del nivel de Supervisor y Jefe de Peaje.

Estos resultados explican de forma clara qué debe ser capaz de hacer, saber y demostrar cada participante al terminar cada etapa de la formación. Además, se indica qué competencias institucionales se estarán reforzando a lo largo de todo el proceso.

Tabla 25*Resultados de aprendizaje y competencias a desarrollar – Nivel supervisor de peaje*

Módulo	Resultado de aprendizaje	Competencias que desarrolla
---------------	---------------------------------	------------------------------------

Módulo 1 – Inducción reforzada	Comprenderán la estructura operativa del área de peajes, las funciones de cada cargo y la importancia del cumplimiento de los procedimientos establecidos.	Responsabilidad, compromiso con la calidad, conocimientos técnicos, integridad.
Módulo 2 – Operación técnica integral	Aplicarán correctamente los procedimientos de recaudo, control de caja, arqueos y conciliaciones, asegurando la precisión y trazabilidad de los registros.	Productividad, adaptabilidad, comunicación eficaz, conocimientos técnicos.
Módulo 3 – Liderazgo de turno	Coordinarán las actividades del turno, liderando al equipo con comunicación clara, toma de decisiones y resolución oportuna de incidencias.	Iniciativa y autonomía, liderazgo operativo, comunicación efectiva, responsabilidad.
Módulo 4 – Práctica cruzada / sombra	Participarán en procesos reales de supervisión bajo la guía de un mentor, observando, registrando y aplicando buenas prácticas de liderazgo operativo.	Trabajo en equipo, orientación a resultados, conducción de personas, credibilidad técnica.
Módulo 5 – Rotación controlada	Ejecutarán coberturas reales del puesto de Supervisor de Peaje, aplicando lo aprendido y cumpliendo con los estándares de desempeño y calidad establecidos.	Autonomía, liderazgo operativo, toma de decisiones, orientación al servicio.

Nota. Elaboración propia (2025).

Tabla 26*Resultados de aprendizaje y competencias a desarrollar – Nivel jefe de peaje*

Módulo	Resultado de aprendizaje	Competencias que desarrolla
Módulo 1 – Gestión operativa avanzada	Revisarán los indicadores operativos y supervisarán el uso de los fondos, asegurándose de que se cumpla con lo establecido en el contrato APP y se optimicen los procesos en los peajes, con el objetivo de disminuir las incidencias y garantizar un servicio continuo	Análisis estratégico, control financiero, cumplimiento normativo, precisión técnica.
Módulo 2 – Liderazgo estratégico y gestión de equipos	Guiarán al equipo con liderazgo transformacional, resolviendo conflictos y fomentando la comunicación para alinear metas y motivando al personal especialmente al turno de la noche.	Liderazgo directivo, manejo de conflictos, comunicación asertiva, motivación de equipos.
Módulo 3 – Gestión administrativa y control de indicadores	Organizarán los turnos y generarán reportes operativos, analizando los resultados para hacer más eficiente la operación, reducir ausencias y asegurar el seguimiento de las métricas clave	Planificación estratégica, análisis de datos, elaboración de reportes, toma de decisiones gerenciales.
Módulo 4 – Rotación y desempeño supervisado	Asumirán funciones reales de jefatura, evaluando tanto su desempeño como el del equipo, con énfasis en la sostenibilidad operativa, el cumplimiento de KPIs y la aplicación efectiva de sus competencias	Autonomía gerencial, evaluación de desempeño, orientación a resultados, resiliencia organizacional.

Nota. Elaboración propia (2025).

5.7. Contenidos Del Plan de Formación interna para backups por modulo

El plan de formación se ha diseñado como una experiencia de aprendizaje progresiva, donde cada módulo representa un paso en el desarrollo del personal con potencial de crecimiento.

Para facilitar la lectura, se presenta el módulo 1 de cada cargo crítico (Supervisor y Jefe de Peaje) como ejemplo representativo. El desarrollo completo de los demás módulos se incluye en los anexos, siguiendo la misma estructura: contenido de la unidad, resultados de aprendizaje, indicadores de logro, total de horas.

Tabla 27*Contenido Módulo 1 – Supervisor*

Unidad	Contenido de la unidad	Resultados de aprendizaje correspondientes a cada unidad	Indicadores de logro	Total, de horas
Unidad 1: Marco normativo y seguridad en el peaje	1.1 Normativa legal de peajes y Contrato APP- 1.2 Política de seguridad y normas de permanencia	Comprender las bases legales e institucionales que regulan la operación del peaje.	Capacidad para identificar los elementos del contrato APP y aplicar las políticas de seguridad en su entorno laboral.	3 horas
Unidad 2: Indicadores e índices de servicio	2.1 Indicadores de desempeño operativo. 2.2 Aplicación de índices para mejora continua	Reconocer la utilidad de los indicadores para la evaluación del servicio en el peaje.	Habilidad para interpretar y utilizar los indicadores para reconocer áreas de mejora.	2 horas
Unidad 3: Recaudo y clasificación vehicular	3.1 Clasificación de vehículos y tarifas 3.2 Procedimiento operativo de cobro	Aplicar correctamente el proceso de recaudo conforme a la clasificación vehicular.	Destreza para ejecutar operaciones de cobro sin errores y según el protocolo establecido.	3 horas
Unidad 4: Exentos y beneficios para usuarios	4.1 Tipos de exención y requisitos 4.2 Beneficios de cercanía y frecuencia	Distinguir los casos de exención y aplica correctamente los beneficios establecidos.	Capacidad para aplicar criterios normativos en atención a usuarios beneficiarios o exentos.	2 horas
Unidad 5: Boletería manual como plan de contingencia	5.1 Componentes del kit de boletería manual 5.2 Procedimiento de facturación manual	Utilizar la boletería manual en escenarios de contingencia según protocolo institucional.	Facilidad para realizar el proceso de facturación manual correctamente ante fallas del sistema.	2 horas

Nota: Elaboración propia (Área de Peajes, Concesionaria Vial.) (2025). La malla completa se detalla en los Anexos 6 al 10 (Supervisor de Peaje)

Tabla 28*Contenido Módulo 1 – Jefe de Peaje*

Unidad	Contenido de la unidad	Resultados de aprendizaje correspondientes a cada unidad	Indicadores de logro	Total de horas
Unidad 1: Control operativo y cumplimiento del contrato APP	1.1 Revisión de las cláusulas operativas del contrato APP. 1.2 Indicadores de cumplimiento y metas de servicio. 1.3 Coordinación con supervisores para el seguimiento de los parámetros operativos.	Aplica procedimientos de control operativo en coherencia con los requerimientos del contrato APP.	Supervisa el cumplimiento de los indicadores de servicio y comunica las acciones correctivas implementadas.	4 horas
Unidad 2: Gestión y control de fondos de peaje	2.1 Conteo y consolidación de montos entregados por los supervisores. 2.2 Verificación de arqueos y documentación de respaldo. 2.3 Preparación y entrega del recaudo a la empresa transportadora de valores. 2.4 Protocolos de seguridad en el manejo de dinero.	Realiza el control y consolidación de fondos de manera precisa, segura y conforme a los procedimientos establecidos.	Verifica y documenta el proceso de entrega de fondos, cumpliendo normas de seguridad y exactitud en la información.	4 horas
Unidad 3: Coordinación ante fallas operativas y técnicas	3.1 Identificación de fallas en sistemas e infraestructura del peaje. 3.2 Comunicación y coordinación con el Residente de Operación y Mantenimiento (O&M). 3.3 Seguimiento a la atención de incidentes técnicos y elaboración de reportes.	Coordina la atención de fallas técnicas o estructurales para garantizar la continuidad del servicio.	Comunica oportunamente las incidencias, realiza seguimiento y presenta reportes de cierre validados por O&M.	4 horas

Unidad	Contenido de la unidad	Resultados de aprendizaje correspondientes a cada unidad	Indicadores de logro	Total de horas
Unidad 4: Supervisión integral y liderazgo operativo	4.1 Supervisión de los supervisores de turno. 4.2 Control de asistencia y cumplimiento de funciones. 4.3 Retroalimentación sobre desempeño y actitudes laborales. 4.4 Promoción del trabajo en equipo y la comunicación efectiva.	Lidera de manera efectiva al equipo de supervisores, asegurando la calidad operativa y el cumplimiento de los objetivos.	Evalúa el desempeño del equipo y demuestra liderazgo en la gestión diaria de la estación.	4 horas
Total de horas del módulo				16 horas

Nota. Elaboración propia (Área de Peajes, Concesionaria Vial.) (2025). La malla completa se detalla en los Anexos 11 al 13 (Jefe de Peaje)

5.8. Metodología del Plan de formación interno

El plan de formación interna está diseñado bajo un enfoque de aprendizaje mixto (blended learning o B-Learning), que combina de forma equilibrada sesiones presenciales con actividades virtuales. Esta metodología permite aprovechar lo mejor de ambos elementos: la interacción directa en el aula y la flexibilidad que ofrece la formación en línea.

Como señala Rivera Ulloa et al. (2024), el modelo B-Learning facilita que el aprendizaje se adapte a las exigencias del entorno laboral, permitiendo que las personas continúen su proceso formativo sin tener que dejar de lado sus responsabilidades diarias.

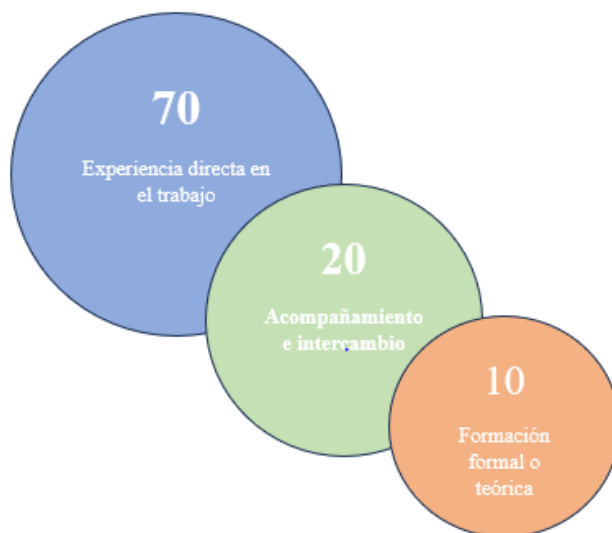
Este enfoque se aplica para los que aspiran al puesto de Supervisor como a Jefe de Peaje, considerando el contexto operativo 24/7 de la Concesionaria Vial. Gracias a ello, el personal puede participar activamente en la formación sin afectar la continuidad del servicio.

Las sesiones en línea estarán enfocadas en el estudio de conceptos teóricos y en la actualización normativa, mientras que las actividades presenciales se concentrarán en talleres, simulaciones y prácticas en campo, para que los participantes puedan poner en práctica lo aprendido de manera inmediata.

Dentro de este marco metodológico, también se adopta el modelo 70–20–10 de aprendizaje organizacional, propuesto por Dymacz (2025), como referencia para estructurar la combinación entre experiencias prácticas, acompañamiento y formación teórica. La siguiente figura ilustra cómo se representa este modelo.

Figura 12

Representación del modelo 70-20-10 de aprendizaje organizacional



Fuente: Liliana Jiménez (2025) con base en Dymacz, (2025).

El objetivo de esta combinación es lograr un aprendizaje significativo, que impulse la autonomía y permita aplicar los conocimientos directamente en el puesto de trabajo. Para ello, se emplearán metodologías activas: trabajo en equipo, resolución de problemas, ejercicios prácticos y espacios de reflexión que ayuden a desarrollar el pensamiento crítico y las habilidades de liderazgo.

Al finalizar cada jornada práctica, se realizarán sesiones breves de retroalimentación estructurada. Estos encuentros servirán para reconocer aciertos, detectar áreas de mejora y mantener un alto compromiso con la calidad del servicio.

Este enfoque no solo permite medir el progreso individual y colectivo, sino que también asegura que el proceso de formación responda a las necesidades reales detectadas en el diagnóstico inicial.

Finalmente, toda la propuesta metodológica se apoya en la teoría del aprendizaje experiencial de Kolb, que plantea que el conocimiento surge de reflexionar sobre lo vivido (Espinar Ávala & Viguera Moreno, 2020). Por eso, cada módulo estará diseñado para integrar práctica, observación, análisis conceptual y aplicación, garantizando una formación sólida, útil y sostenible a largo plazo.

5.9. Cronograma por fases

Este cronograma por fases está pensado para llevar a cabo el plan de formación interna de manera ordenada y lógica, asegurando que cada etapa (desde la capacitación técnica hasta la práctica en el campo y la evaluación de los resultados) se conecte de forma coherente.

El proceso arranca con la formación del personal que aspira al cargo de Supervisor de Peaje. Una vez concluida esa etapa, se realiza una evaluación para identificar posibles mejoras y hacer los ajustes necesarios. Después de eso, se pone en marcha la formación dirigida a quienes buscan convertirse en Jefes de Peaje.

Este esquema escalonado permite que los peajes sigan operando sin interrupciones, al mismo tiempo que se aprovecha de mejor manera la participación y el acompañamiento de los facilitadores internos.

Tabla 29

Cronograma por fases del Plan de formación interna para cargos críticos del área de Peajes de Concesionaria Vial

Fase	Descripción general	Duración	Actividades principales	Responsables
Fase 1 Preparación del programa	Planificación y organización del proceso formativo.	2 semanas (previas al inicio)	convocatoria, selección de participantes, validación de perfiles y criterios de elegibilidad. Elaboración de cronogramas operativos por estación y turno. Alineamiento breve con facilitadores internos para uniformar criterios de acompañamiento y evaluación.	Talento Humano / Coordinación de Peajes

Fase	Descripción general	Duración	Actividades principales	Responsables
Fase 2 Formación de Supervisores de Peaje	Ejecución de los módulos 1 al 5 (inducción reforzada, operación técnica integral, liderazgo operativo, práctica cruzada y rotación controlada).	3 meses (88 h)	Desarrollo de talleres teórico-prácticos, simulaciones, ejercicios en sitio y evaluación continua de desempeño.	Facilitadores internos / Jefes de Peaje / Coordinación de Peajes
Fase 3 Evaluación de resultados y ajuste del plan	Análisis de resultados del primer ciclo (supervisores) y preparación del segundo ciclo (jefes).	1 mes	Análisis de indicadores (cobertura, rotación, desempeño), retroalimentación institucional y actualización de materiales.	Talento Humano / Coordinación de Peajes
Fase 4 Formación de (Jefes de Peaje)	Ejecución de los módulos 1 al 4 (gestión operativa avanzada, liderazgo estratégico, gestión administrativa y rotación supervisada).	2 meses (60 h)	Talleres, prácticas en campo, mentorías y evaluación de desempeño en rotaciones.	Facilitadores internos / Coordinación de Peajes
Fase 5 Cierre general y evaluación final del programa	Integración de resultados globales y cierre institucional del proceso.	2 semanas	Informe final: logros, impacto, aprendizajes y recomendaciones de sostenibilidad para el plan.	Talento Humano / Gerencia / Coordinación de Peajes

Nota: Elaboración propia (2025), El cronograma presenta la secuencia de actividades del plan, considerando los tiempos específicos por nivel y las acciones necesarias para su desarrollo y cierre institucional.

Aunque cada nivel formativo tiene una duración definida, el desarrollo completo del plan toma alrededor de siete meses y medio, incluyendo las etapas de preparación, evaluación intermedia y cierre. Esta estructura escalonada facilita una transferencia gradual de conocimientos y promueve una retroalimentación constante entre niveles, refuerza la sostenibilidad del programa en el área de peajes.

5.10. Roles y Responsabilidades del Plan de Formación interna

El éxito del plan de formación interna depende, en gran medida, de una buena coordinación entre las distintas áreas que participan en su ejecución. Según el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2022-2025 del Ministerio de Trabajo del Ecuador (2024), es clave que las instituciones alineen claramente las competencias, atribuciones y responsabilidades de cada actor, para asegurar que los procesos formativos sean efectivos y realmente fortalezcan al talento humano.

En ese sentido, este plan establece roles bien definidos que permiten llevar una gestión ordenada, repartir tareas de forma adecuada y dar seguimiento a los resultados en el momento oportuno. A continuación, se detalla qué función cumple cada equipo dentro de la implementación y evaluación del plan.

Tabla 30

Roles y responsabilidades en la ejecución del plan de formación interna.

Actor de la Empresa	Responsabilidades principales
Gerente General	Dar el visto bueno y respaldo institucional al plan de formación interna. Asegurar que se cumplan los objetivos estratégicos relacionados con la gestión del talento humano. Revisar y aprobar el informe final de resultados que presenta el área de Talento Humano. Impulsar que el plan se mantenga vigente y sostenible en los próximos años
Directora de Contabilidad	Confirmar la disponibilidad presupuestaria para llevar a cabo el plan de formación interna y validar los recursos asignados a facilitación, materiales y logística. Coordinar con la Coordinadora Administrativa y el área de Talento Humano la correcta imputación de los gastos. Emitir la aprobación contable antes del inicio y al cierre del plan
Coordinadora Administrativa	Velar por una buena coordinación entre el área de Talento Humano y la Coordinación de Peajes. Supervisar que las actividades planificadas se estén cumpliendo y revisar los reportes de avance. Asegurarse de que se apliquen correctamente los procedimientos administrativos y de control relacionados con el plan. Además, mantener informado al Gerente General sobre cómo avanza el proceso formativo y los resultados que se van obteniendo

Actor de la Empresa	Responsabilidades principales
Talento Humano	<p>Planificar y coordinar la puesta en marcha del plan de formación interna.</p> <p>Diseñar las herramientas necesarias para dar seguimiento y evaluar el proceso.</p> <p>Reunir y organizar la información sobre asistencia, participación y resultados.</p> <p>Finalmente, preparar el informe técnico con los impactos observados y la retroalimentación recopilada</p>
Coordinación de Peajes	<p>Revisar los criterios de elegibilidad y seleccionar a las personas que participarán en el plan.</p> <p>Supervisar cómo se lleva a cabo la formación en el campo y atender cualquier imprevisto operativo que surja.</p> <p>Facilitar la comunicación entre las estaciones y asegurarse de que el servicio continúe sin interrupciones durante las capacitaciones. Al final del proceso, validar los resultados de desempeño obtenidos por los participantes.</p>
Jefes Supervisores de Peaje y Técnicos Validadores (Facilitadores internos)	<p>Impartir los módulos que les fueron asignados, aprovechando su experiencia técnica y habilidades de liderazgo.</p> <p>Acompañar las prácticas en campo, utilizando listas de cotejo y bitácoras para hacer el seguimiento.</p> <p>Dar retroalimentación clara y estructurada a los participantes, y mantener informada a la Coordinación de Peajes sobre los avances y cualquier dificultad que se presente</p>
Participantes (Cajeros, Técnicos Validadores y Supervisores)	<p>Asistir puntualmente a las actividades del plan y cumplir con lo que se espera en cada módulo.</p> <p>Poner en práctica los conocimientos adquiridos en su trabajo diario.</p> <p>Completar las evaluaciones y listas de verificación que se les asignen, y pedir retroalimentación para seguir mejorando su desempeño</p>

Nota. Elaboración propia (2025), La tabla muestra de manera clara los roles y responsabilidades de cada actor institucional que participa en la planificación, ejecución y evaluación del plan de formación interna

5.11. Evaluación y Seguimiento del Plan de formación interna para cargos críticos del área de Peajes de Concesionaria Vial

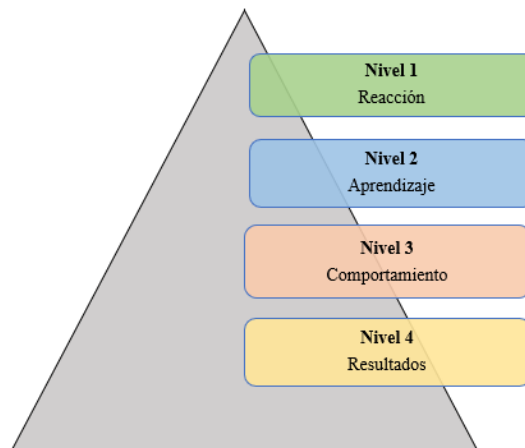
La evaluación y el seguimiento del plan de formación interna son claves para asegurar que realmente funcione y se mantenga en el tiempo. Como señala el Ministerio de Trabajo (2024), es importante evaluar la formación desde varios puntos: cómo se sienten los participantes, qué tanto aprenden, si aplican lo aprendido y qué resultados se logran en la organización. Esto ayuda a comprobar que la capacitación está alineada con los objetivos estratégicos de la institución.

Para evaluar la efectividad del plan se utiliza el modelo de los cuatro niveles de Kirkpatrick, adaptado al contexto operativo de la Concesionaria Vial. Este enfoque, común en la gestión del talento humano, permite analizar la formación desde la reacción de los participantes hasta los resultados a nivel organizacional.

Según Alsalamah y Callinan (2021), el modelo integra herramientas cualitativas y cuantitativas para medir el impacto del aprendizaje. La estructura general se presenta en la siguiente figura

Figura 13

Modelo de evaluación de Kirkpatrick



Fuente: Liliana Jiménez (2025), con base en Kirkpatrick (1959, 1996) y Alsalamah (2021).

Tabla 31*Síntesis de la evaluación y seguimiento del plan de formación interna*

Nivel de evaluación	Objetivo de evaluación	Instrumentos utilizados	Responsables	Periodicidad
Nivel 1 Reacción	Medir la satisfacción y la utilidad percibida por los participantes.	Encuestas breves de satisfacción, comentarios abiertos.	Talento Humano.	Al finalizar cada módulo.
Nivel 2 Aprendizaje	Determinar el grado de adquisición de conocimientos y habilidades.	Listas de verificación, cuestionarios pre y post, bitácoras.	Facilitadores internos / Coordinación de Peajes.	Durante y al finalizar cada módulo.
Nivel 3 Comportamiento	Evaluar la aplicación práctica de lo aprendido en el puesto.	Observaciones, reportes de desempeño, bitácoras de rotación.	Jefes de Peaje / Coordinación Administrativa.	Durante rotaciones y al cierre de prácticas.
Nivel 4 Resultados	Valorar el impacto del plan en indicadores organizacionales.	Reportes de <i>KPIs</i> (time-to-fill, rotación, desempeño).	Talento Humano / Coordinación de Peajes	Al cierre de cada ciclo formativo.

Nota. Elaboración propia (2025). La tabla resume los niveles de evaluación del modelo de Kirkpatrick aplicados al plan de formación interna de Concesionaria Vial.

Aplicar el modelo de Kirkpatrick que menciona Alsalamah y Callinan (2021), para determinar de un modo global la efectividad del plan, permitiendo contrastar si los objetivos de formación quedan reflejados en los resultados, así como el seguimiento y la retroalimentación, las cuales seguirán ayudando a que siga mejorando el proceso de forma continua y el aprendizaje permanezca vivo dentro de la organización.

5.12. Indicadores del Plan de Formación interna

Cuantificar los resultados con indicadores es muy importante para saber si se ha alcanzado la eficacia del plan de formación interna. Según afirma Pérez Alcolea et al. (2020), los indicadores permiten evaluar las acciones formativas no sólo con datos concretos sobre el progreso y logros que se han conseguido y aquellas cosas en las que se puede mejorar, sino que son la ayuda a la toma de decisiones de manera estratégica de la gestión del talento humano.

Partiendo de aquí, el proyecto debe contar con un panel de indicadores que da cuenta de la eficacia formativa, pero también del impacto en cuanto a operatividad, permite dar cuenta de la aplicación real de la formación recibida y del rendimiento que se da en los puestos clave y en cuanto a resultados en términos de peajes.

En un sentido, los indicadores de eficacia formativa van a permitir verificar la calidad del proceso de enseñanza aplicado y, a la vez, poder constatar si se van cumpliendo los objetivos de aprendizaje establecidos. En un sentido contrario, los indicadores de impacto operativo describen de qué manera la formación contribuye a aumentar la productividad, a reducir la duración de los tiempos para la cobertura de las vacantes y a colaborar en reforzar la estabilidad del personal laboral de la Concesionaria Vial.

Tabla 32

Indicadores de evaluación del plan de formación interna

Dimensión	Indicador	Fórmula o medio de verificación	Meta esperada	Frecuencia de medición	Responsable
Eficacia formativa	% de participantes que superan los criterios de logro de cada módulo.	(N.º de participantes con ≥ 80 % de logro / total de participantes) $\times 100$	≥ 80 %	Al finalizar cada módulo.	Talento Humano.
Eficacia formativa	% de coberturas supervisadas con desempeño “apto”.	(N.º de coberturas aptas / total de coberturas observadas) $\times 100$	≥ 85 %	Al cierre de la formación de supervisores y jefes.	Facilitadores internos.
Impacto operativo	Tiempo promedio de cobertura de cargos críticos (días).	Días transcurridos desde la vacante hasta la cobertura efectiva.	≤ 20 días (supervisores) / ≤ 25 días (jefes).	Trimestral.	Coordinación Administrativa / Talento Humano.
Impacto operativo	% de ternas internas disponibles para cargos críticos.	(N.º de ternas internas / total de cargos críticos) $\times 100$	≥ 35 %	Semestral.	Coordinación de Peajes / Talento Humano.
Impacto operativo	% de mejora observada en la gestión durante picos operativos.	(N.º de turnos con cumplimiento operativo satisfactorio / total de turnos observados) $\times 100$	≥ 85 %	Trimestral.	Facilitadores internos / Coordinación de Peajes.

Nota: Elaboración propia (2025), Los indicadores combinan métricas relacionadas con la calidad de la formación y con los resultados operativos, en línea con los objetivos del plan. Su propósito es asegurar que, al momento de necesitar un reemplazo, se cuente con personal preparado y que el servicio en los peajes de Concesionaria vial. se mantenga sin interrupciones

La continua realización de este proceso permitirá determinar si la planificación ha conseguido cumplir con los actuales objetivos, si la instrucción ha sido eficiente, si la organización efectivamente cuenta con colaboradores que sean competentes para ejercer su desempeño en puestos claves, si se ve afectado el funcionamiento operativo; si todavía la información que se obtenga permitirá retroalimentar el banco de talento interno y servirá para enraizar la toma de decisiones respecto a futuras reformas, reformaciones o modificaciones al programa.

Una vez que haya pasado un tiempo sin nuevas vacantes, el área de Talento Humano es también la encargada de llevar a cabo la tarea de tener actualizadas las ternas internas en el banco de talento de la compañía en el que se revisará su contenido cada seis meses, para comprobar si las personas elegibles continúan cumpliendo con los requisitos que tienen que ver con las evaluaciones del desempeño, que mantengan vigentes las competencias adquiridas y que su formación continúe siendo relevante. Además, todos los que hayan completado el plan y cuenten con una evaluación satisfactoria podrán ser considerados para futuras promociones, sin importar cuándo terminaron su capacitación. Este tipo de seguimiento ayuda a garantizar la equidad, contar con personal preparado para asumir cargos clave y mantener la continuidad del plan de formación a largo plazo dentro de la Concesionaria Vial.

5.13. Recursos y presupuestos

Para poner en marcha el plan de formación, es necesario organizar bien los recursos humanos, administrativos y materiales, además de calcular su costo para asegurarse de que sea viable y sostenible dentro de la institución. Siguiendo lo planteado en el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2022–2025 (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024), se busca dar prioridad al uso de recursos propios y a metodologías que no impliquen altos costos.

5.13.1. Recursos Humanos y Administrativos

Este apartado toma en cuenta el tiempo y la dedicación del personal involucrado en la planificación, ejecución, seguimiento y cierre del plan de formación interna.

Tabla 33*Recursos Humanos y Administrativos*

Actividad o rol	Detalle de participación	Horas estimadas	Costo total (USD)
Facilitadores internos	Técnicos Validadores, Supervisores, Jefe de peaje y Coordinadora de Peajes encargados de impartir módulos teórico-prácticos.	88 h (nivel Supervisor) + 60 h (nivel Jefe)	1.193,26
Talento Humano	Convocatoria, selección, seguimiento, registro y cierre del plan.	30	187,5
Directora de Contabilidad	Revisión y Control del presupuesto al inicio y cierre del plan.	4	75
Coordinadora Administrativa y	Control si se está cumpliendo el Plan de Formación	—	157,5
Subtotal Recursos Humanos y Administrativos			1.613,26

Nota. Liliana Jiménez (2025), con base en información de Concesionaria Vial

5.13.2. Recursos materiales y tecnológicos

En esta sección se detallan los materiales y herramientas requeridas para la ejecución del plan. Se da prioridad al uso de recursos internos para optimizar los costos operativos.

Tabla 34*Recursos Materiales y Tecnológicos*

Rubro	Detalle	Cantidad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Impresiones (guías, listas, bitácoras)	10 páginas × 14 participantes	140 páginas	0,1	14
Carpetas/fundas	1 por participante	14 unidades	0,5	7
Certificados/constancias	1 por participante	14 unidades	1	14

Rubro	Detalle	Cantidad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Papelería auxiliar	Plumones, marcadores, adhesivos, clips (kit general)	1 kit	10	10
Refrigerios talleres presenciales	5 talleres × 14 personas	70 unidades	1	70
Plataforma virtual y almacenamiento	Moodle, Zoom, Drive (uso institucional)	—	—	0
Infraestructura física	Aulas y estaciones de peaje (uso institucional)	—	—	0
Total materiales y tecnología				115

Nota. Liliana Jiménez (2025), área de Talento Humano de Concesionaria Vial

5.13.3. Resumen General de costos del Plan de Formación interna

En la siguiente tabla se resume los valores totales del Recurso humano, administrativo y recursos materiales y tecnológicos.

Tabla 35

Resumen general de costos del Plan de formación

Rubro	Costo (USD)
Recursos Humanos y administrativos	1 613,26
Materiales y tecnología	115
Total estimado del plan	1 728,26

Nota. Liliana Jiménez (2025), con base en estimaciones internas de Concesionaria Vial

5.13.4. Forma de pago a facilitadores internos

Los facilitadores internos serán reconocidos mediante un esquema mixto de compensación que combina un incentivo económico proporcional y beneficios no monetarios. La bonificación se calculará según las horas dedicadas a módulos y tutorías, con base en las tarifas internas del plan, sin implicar un aumento salarial permanente.

También se otorgarán días de descanso equivalentes a la carga impartida, certificados institucionales y una valoración positiva en las evaluaciones de desempeño.

Este modelo mantiene la sostenibilidad financiera del plan y, a la vez, reconoce y motiva al personal que contribuye a la formación de sus compañeros

5.14. Gestión del cambio y comunicación

La gestión del cambio y la comunicación juegan un papel fundamental en la socialización del plan de formación interna. Su objetivo es informar y dar a conocer internamente en la empresa, generar compromiso entre el personal y asegurar el apoyo de la alta dirección.

En la Concesionaria Vial., esta etapa se llevará a cabo durante el primer mes después de aprobar el plan. El inicio está previsto para dos semanas posterior de la aprobación oficial, para preparar los materiales informativos y el mensaje institucional de lanzamiento.

Esta fase busca que todo el personal entienda la importancia el plan, los beneficios y qué impacto tiene en la operación diaria de los peajes. Para lograrlo, se han definido varias acciones: crear y distribuir el material informativo, compartir el mensaje institucional de manera formal, contar con el respaldo visible de la Gerencia y, al final, reconocer a quienes participen en el proceso.

Tabla 36

Acciones y responsables de comunicación

Acción	Responsable principal	Canal de comunicación	Momento
Elaboración del Infografía y redacción del mensaje introductorio	Talento Humano / Coordinadora Administrativa	—	Semanas 1–2 después de aprobación
Difusión oficial del mensaje e infografía informativa	Talento Humano / Coordinadora Administrativa	WhatsApp institucional	Semana 2
Emisión del mensaje de respaldo	Gerente General	WhatsApp o correo corporativo	Semana 3
Reenvío y coordinación con jefes	Talento Humano	Correo institucional	Semana 3
Entrega de certificados y reconocimiento	Talento Humano / Coordinadora Administrativa	Evento breve o grupo de WhatsApp	Al cierre del plan

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta del Plan de formación interna (2025)

Una comunicación clara y efectiva es clave para lograr que el personal se involucre y el plan tenga buenos resultados. Difundir un mensaje institucional bien estructurado, por los canales descritos en la anterior tabla y con el respaldo visible de la Gerencia, ayudará a reforzar el compromiso y la motivación del equipo.

Con estos elementos, la gestión del cambio se convierte en una etapa corta, pero decisiva. Permite que el plan de formación se adopte con mayor facilidad y que la cultura de desarrollo y crecimiento siga fortaleciéndose dentro de la Concesionaria Vial.

Como plantea Salcedo Pineda, A. V. (2024), la comunicación debe ser abierta, transparente y en ambos sentidos. Solo así se puede generar confianza, reducir resistencias y lograr que los equipos se sumen de forma activa al proceso.

Como parte del plan de comunicación, se creó una infografía institucional que resume el propósito, beneficios del plan de formación. También se preparó un mensaje para WhatsApp y un comunicado del Gerente General, orientados a motivar al personal y reforzar el compromiso con la mejora continua.

Estos materiales se encuentran en el Anexo 14 como parte del componente de gestión del cambio

5.15. Riesgos y Mitigaciones

Todo proceso de formación puede implicar riesgos, operativos o administrativos. Si no se identifican a tiempo, podrían afectar la continuidad del plan o limitar su alcance. Anticiparlos permite tomar medidas preventivas y asegurar que las actividades se realicen según lo previsto.

En Concesionaria Vial., estos riesgos están principalmente relacionados con la disponibilidad del personal, la coordinación entre áreas y la capacidad de mantener la formación en el tiempo. A continuación, se detallan los riesgos detectados y las acciones propuestas para reducir su impacto.

Tabla 37*Riesgos y estrategias de mitigación del plan de formación interna*

Riesgo identificado	Posible impacto	Estrategia de mitigación
Rotación o ausencia de facilitadores internos.	Retraso en el cumplimiento de los módulos o suspensión temporal de actividades.	Formar duplas de facilitadores por módulo y mantener una lista de reemplazos capacitados.
Choque de horarios con turnos operativos o eventos imprevistos.	Baja asistencia o participación parcial en los talleres.	Elaborar calendarios flexibles por estación y ofrecer sesiones grabadas o refuerzos breves.
Falta de motivación o escasa participación del personal.	Disminución del alcance del plan o pérdida de interés en la formación.	Refuerzo comunicacional, mensajes motivadores de la Gerencia y reconocimiento público a los participantes.
Limitaciones presupuestarias o logísticas	Retrasos en impresiones o materiales de apoyo.	Uso de recursos digitales, priorización de materiales esenciales y coordinación anticipada con Talento Humano.

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta del Plan de formación interna (2025)

El plan de formación interna para Concesionaria Vial tiene como objetivo fortalecer las habilidades técnicas y las actitudes del personal operativo. Busca asegurar la continuidad en cargos críticos del área de peajes, a través de una estructura modular, un cronograma realista, evaluaciones claras, roles bien definidos y acciones de comunicación institucional que acompañen todo el proceso.

Además, incluye estrategias para dar seguimiento, prevenir riesgos y reconocer el esfuerzo del personal, muestra una mirada preventiva y centrada en las personas. Con este enfoque, se preparan reemplazos internos y también se impulsa una cultura organizacional orientada en la mejora continua y el compromiso colectivo.

Como plantea Betancurt Almaguer (2020), los planes de formación realmente generan impacto cuando están integrados a la gestión de la empresa y se evalúan con criterio. Solo así el aprendizaje se traduce en resultados concretos y en el fortalecimiento de la organización. Desde esta visión, este plan se convierte en una herramienta clave para conectar el desarrollo del equipo con la estabilidad operativa y las metas corporativas de Concesionaria Vial.

CONCLUSIONES

- A partir de encuestas, entrevistas y revisión de documentos, se identificó que, aunque el área de peajes cuenta con personal operativo experimentado y comprometido, no existen mecanismos formales para preparar reemplazos internos. Esta ausencia genera vulnerabilidad ante ausencias o rotación en cargos críticos.
- El diagnóstico reveló que la cobertura de puestos como Supervisor y Jefe de Peaje se gestiona de forma empírica, asignando funciones temporales a quienes estén disponibles, sin un proceso estructurado de evaluación ni acompañamiento. Esto afecta la continuidad y eficiencia operativa durante los turnos.
- Además, el análisis confirmó que la formación institucional actual no desarrolla habilidades clave como liderazgo, comunicación y toma de decisiones, limita la posibilidad de que cajeros y técnicos validadores puedan asumir responsabilidades de mayor nivel en situaciones imprevistas.
- Al revisar los perfiles del área de peajes elaborados por Talento Humano, se definieron con mayor claridad las competencias necesarias para los cargos críticos de Jefe y Supervisor de Peaje. Incluyen conocimientos técnicos y habilidades de gestión, capacidades clave como liderazgo, toma de decisiones y comunicación efectiva.
- Al comparar los perfiles de cargos críticos con los de Cajero y Técnico Validador, se hizo evidente una brecha importante: los puestos operativos no consideran competencias relacionadas con la conducción de equipos o la resolución de conflictos, limitando las posibilidades de asumir roles de mayor responsabilidad cuando se necesita.
- Este análisis fue clave para estructurar el plan de formación interna, asegurando que los módulos estén alineados con las competencias reales que exige la organización, y en sintonía con las políticas de desarrollo del talento en Concesionaria Vial.
- A partir del diagnóstico y del análisis de los perfiles de cargo, se diseñó un plan de formación interna con módulos progresivos que combinan contenidos técnicos, desarrollo de habilidades blandas y práctica supervisada. Esta estructura busca fortalecer al personal con potencial de crecimiento y asegurar la continuidad operativa en los cargos clave del área de peajes.

- La metodología combina el aprendizaje práctico, el trabajo colaborativo y la formación teórica, siguiendo el modelo 70–20–10. Esto asegura que los conocimientos se apliquen en el trabajo diario. El plan incluye responsables definidos, plazos claros e indicadores de seguimiento, permite que se implemente dentro de la estructura actual de Concesionaria Vial.
- La propuesta del plan de formación, es una estrategia para desarrollar el talento interno. Busca reducir el tiempo de cobertura de cargos críticos y fortalecer una cultura de aprendizaje constante. Asimismo, formar al personal para asumir nuevos retos es una forma de reconocer su compromiso y construir futuro desde la propia organización.
- El plan de formación contará con un sistema de seguimiento basado en el modelo de evaluación de Kirkpatrick. Este enfoque permitirá medir el aprendizaje de los participantes y cómo ese aprendizaje se refleja en la operación diaria del área de peajes. La idea es contar con indicadores claros que faciliten evaluar los avances y hacer ajustes cuando sea necesario.
- El modelo Kirkpatrick fue adaptado a la realidad de Concesionaria Vial, partiendo de que sienten los participantes sobre el proceso formativo, hasta el impacto real en la cobertura de cargos críticos y en la disponibilidad de personal preparado para asumir nuevas responsabilidades.
- Los indicadores de eficacia formativa, como el porcentaje de personas que cumplen con los criterios establecidos en cada módulo y las coberturas evaluadas con desempeño “apto”, permitirán valorar con mayor precisión la efectividad del proceso de formación y su aplicación directa en el entorno laboral.
- Por su parte, los indicadores de impacto operativo, tales como el tiempo promedio para cubrir puestos clave y la proporción de ternas internas disponibles, ofrecerán una base concreta para analizar los efectos del plan en la gestión del área de peajes. Estos elementos facilitarán el monitoreo del desempeño institucional y respaldarán la continuidad del plan a largo plazo.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere establecer un diagnóstico anual que identifique las brechas de competencias en el área de peajes. Esto permitirá contar con información actualizada sobre el nivel de preparación del personal para asumir puestos clave y planear con tiempo las capacitaciones necesarias.
- También es recomendable llevar un registro ordenado y continuo sobre la cobertura de estos cargos críticos. Este registro debería incluir las designaciones temporales, los resultados alcanzados y las observaciones sobre el desempeño, con el objetivo de dar un mejor seguimiento a los posibles reemplazos internos.
- Sería ideal que el área de Talento Humano revise y actualice los perfiles de puesto en el área de peajes, incluyendo habilidades blandas clave como el liderazgo, la comunicación efectiva y la toma de decisiones, estas son fundamentales para los cargos más estratégicos.
- Se sugiere poner en marcha el plan de formación interna de forma gradual, comenzando con un programa piloto en una de las estaciones de peaje. Esto permitirá alinear los contenidos si fuese necesario.
- Dar continuidad al nombramiento y reconocimiento de los facilitadores internos, asegurándose de que realmente se les otorguen los incentivos simbólicos y los días compensatorios que establece el plan. Más allá de un simple trámite, este gesto reconoce su dedicación y refuerza tanto su motivación como su compromiso con la formación y el crecimiento de sus compañeros.
- También es importante que la formación interna se integre de manera permanente al plan de desarrollo del talento humano de la Concesionaria Vial. De esta forma, dejaría de verse como una acción aislada y pasaría a ser parte del día a día, fortaleciendo una cultura de aprendizaje continuo dentro de la organización.
- Vale la pena aplicar los indicadores de eficacia e impacto definidos en el plan de formación, y generar reportes cada seis meses que permitan ver con claridad cómo se están cumpliendo los objetivos.
- Además, sería muy útil que los resultados de estas evaluaciones se integren con la planificación estratégica y los procesos de mejora continua. De ese modo, la información

obtenida no solo quedará en el papel, sino que servirá para tomar decisiones más informadas y efectivas sobre la capacitación, las promociones y la gestión del talento en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alsalamah, A., & Callinan, C. (2021). *Adaptation of Kirkpatrick's Four-Level Model of Training Criteria to Evaluate Training Programmes for Head Teachers. Education Sciences*, 11(3), 116. <https://doi.org/10.3390/educsci11030116>
- Arias González, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación. Enfoques Consulting E.I.R.L.*
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.)*. . *Kogan Page*.
https://doi.org/https://books.google.com/books/about/Armstrong_s_Handbook_of_Human_Resource_M.html?id=3oChEAAAQBAJ
- Ávila, H. (2020). *Metodología de la investigación*. Ecoe Ediciones:
<https://www.ecoediciones.com/metodologia-de-la-investigacion/>
- Barrios-Hernández, K., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, 31(2), 55-62. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Bello, Z., & Alhyasat, W. (2020). Compensation practices on job satisfaction of faculty members in private HEI in Saudi Arabia: Mediating role of talent management. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 37–47.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i4.17838>
- Betancourt Almaguer, A. (2020). *Evaluación del impacto de la capacitación en la gestión de los procesos que desarrolla el Centro Universitario Municipal de Jobabo. Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/02/capacitacion-gestion-procesos.htm>
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez, P. (2020). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales*. Grupo Editorial Norma:
<https://laboratoriociudadut.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/mas-alla-del-dilema-de-los-metodos.pdf>

- Candraningrum, T. (2023). Influence of talent management, competence and placement on employee performance (human resource management literature review). *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(6), 1055-1062.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31933/dijms.v4i6>
- Carrasco, S. L. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 16223–16237.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658
- Castro Vivar, M., Mero Pincay, R., & Mora Pincay, D. (2020). *Modelo de gestión del talento humano para disminuir la rotación del personal en las organizaciones ecuatorianas*. Universidad Técnica de Manabí: <https://repositorio.utm.edu.ec/handle/123456789/1030>
- Changuán, M. P. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166–173.
https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254
- Chávez Salazar, E. F., Chuchon Allcca, A. G., & Vilchez Rodríguez, A. Y. (2023). Compensación laboral y retención del talento humano en los colaboradores de la empresa Contratista Minera Explo Drilling Perú Colquijirca – 2022. *Tesis de maestría*. Repositorio Institucional de la Universidad Continental.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12919/8/IV_PG_MRHGO_TE_Chavez_Chuchon_Vilchez_2023.pdf
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano (5.ª ed.)*. McGraw-Hill:
https://www.academia.edu/44769634/Gesti%C3%B3n_del_talento_humano_5ta_edici%C3%B3n
- Coles-Rea, L. A. (2025). Gestión de la capacitación y su impacto en el desempeño laboral del Consejo Nacional Electoral: Teoría AMO. *Management Quarterly Review*, 9(1), 1-27.
<https://doi.org/https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e41>
- Concesionaria Vial. (2016/2019). *Contrato de concesión APP y contrato modificadorio No. 1 y codificación: Ruta Tenguel – Río Siete – Huaquillas. Documento interno, Concesionaria Vial*.

- Concesionaria Vial. (2019). *Misión, visión y valores*. Concesionaria Vial :
<https://consurr7h.com/quienes-somos/>
- Concesionaria Vial. (15 de agosto de 2020). *El contrato A.P.P.* Concesionaria Vial:
<https://consurr7h.com/el-contrato-a-p-p/>
- Conrero, S., & Cravero, V. (2019). *El talento humano en las organizaciones: Claves para potenciar su desarrollo*. Editorial Universidad Católica de Córdoba.
- Corona-Martínez, L. A. (2023). ¿Mi estudio es transversal o longitudinal? . *Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río*, , 27(4), e9931. https://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1561-31942023000400015&script=sci_arttext
- Dávalos, E., Astudillo, D., Vega, J., & Sánchez, P. (2023). Gestión del talento humano basado en competencias para organizaciones contemporáneas. *Revista Latinoamericana de Recursos Humanos*, 15(1), 45-60. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9079403.pdf>
- Delgado, J. E. (2025). Gestión de talento humano y el desarrollo organizacional: una revisión sistemática. *Revista Polo Del Conocimiento*, 10(1), 12-25.
<https://doi.org/https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/8683>
- Demera, E. L., & Bravo, M. A. (2024). Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del Distrito 13D11 Salud, Ecuador. *Reincisol*, 3(6), 6211-6233.
[https://doi.org/https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)6211-6233](https://doi.org/https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)6211-6233)
- Dymacz, S. (2025). *An analysis of leadership knowledge acquisition strategies of new leaders*. *Open Journal of Leadership*, 14(2), 334–367. <https://doi.org/10.4236/ojl.2025.142017>
- Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. (2024). *La gestión del talento humano y el desarrollo organizacional*. ESPOCH: <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2024-05-29-143318-La%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20y%20el%20desarrollo%20organizacional.pdf>
- Espinar Álava, E. M., & Vigueras Moreno, J. A. (2020). El aprendizaje experiencial y su impacto en la educación actual. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3), e12.
<https://revistas.uh.cu/rces/article/view/2015>

- Figuroa-González, M., & Sotelo Asef, D. (2024). Gestión del talento humano y desempeño del personal en el sector de servicios. *Revista de Administración y Negocios*, 10(13), 189-202. <https://doi.org/https://doi.org/10.29393/RAN10-13GTER40013>
- González, L. (2020). *Propuesta de planificación del talento humano basada en competencias*. Universidad del Rosario: <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/4eb16480-f070-4a6b-a22b-cbf75917f4e0/content>
- Grupo Editorial AEA. (2025). *Gestión estratégica del talento humano alineado al desarrollo organizacional*. Editorial Grupo AEA: <https://www.editorialgrupo-aea.com/index.php/EditorialGrupoAEA/catalog/view/115/277/450>
- Harbinson, B. (2025). *Developing a Talent Management Strategy for Succession Planning*. Queens University Graduate Studies: <https://www.queens.edu/graduate/wp-content/uploads/sites/9/2025/01/Succession-Planning-White-Paper.pdf>
- Hernández, M. A., & López, J. C. (2023). Desmotivación laboral y su influencia en el clima organizacional: Efectos en el estrés y la retención de talento. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 39(2), 145-158. <https://doi.org/https://doi.org/10.5093/jwop2023a15>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Hidalgo Parra, Y., Hernández-Hechavarría, Y., & Leyva Reyes, N. (2020). Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo. *Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín*, 26(1), 1–11. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407006/181562407006.pdf>
- Inga-Aguagallo, R. (2023). Análisis del proceso de inducción del talento humano en las PYMES, Quinindé, 2020–2021. *Revista Científica de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo*, 10(1), 45–60. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/66>

- Instituto Tecnológico de Querétaro. (2025). *Guía general de gestión de talento humano [Guía institucional]*. <https://itq.edu.ec/wp-content/uploads/2025/01/Gu%C3%ADa-general-de-gesti%C3%B3n-de-talento-humano.pdf>
- Instituto Universitario para el Desarrollo y la Innovación. (2022). *Manual de investigación aplicada: métodos cuantitativos y cualitativos*. INUDI: <https://inudi.edu.ec/manual-investigacion-aplicada>
- Ioanăș, I., Cibu, B., Sandu, A., & Cotfas, L. A. (2025). Global trends in employee retention research: A bibliometric and network analysis. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 19(1), 585–598.
<https://doi.org/https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0047x>
- Llanos Encalada, M. (2023). *Gestión del talento humano: capacitación en el trabajo*. *Ciencias Holguín, 26Experiencias prácticas en organizaciones latinoamericanas*. Editorial Universitaria del Ecuador.
<https://doi.org/https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/book/105>
- Macías-Quiroz, G., Guerrero-Chávez, A., & Loor García, R. (2020). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de las empresas ecuatorianas*. Universidad Técnica de Manabí:
<https://repositorio.utm.edu.ec/handle/123456789/1061>
- Medina-Rivera, L., López-Cruz, M., & Quintero-Báez, A. (2023). Compromiso organizacional y retención del talento humano en empresas de servicios. *Revista Gestión & Desarrollo*, 20(1), 85-97. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/gestiondesarrollo/article/view/4181>
- Mendoza Vargas, H., & Pontis, S. (2024). Comprender la investigación de campo. *Investigación Bibliotecológica*, 38(95), 309–324.
<https://doi.org/https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2024.95.58423>
- Ministerio de Ambiente de Colombia. (2021). *Plan estratégico de talento humano 2021*.
<https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2022/02/PLAN-ESTRATEGICO-DE-TALENTO-HUMANO-2021.pdf>

- Ministerio de Educación del Ecuador. (2025). *Plan estratégico de talento humano 2025 [Documento técnico]*. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-423232_recurso_25.pdf
- Ministerio del Trabajo (Ecuador). (2024). Plan Nacional de Formación y Capacitación del Sector Público 2022–2025 (v3). https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/3-Plan-Nacional-de-Formacion-y-Capacitacion-2022-2025_V3.pdf
- Ministerio del Trabajo (Ecuador). (2024). *Guía metodológica para evaluar los procesos de capacitación del sector público*. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/04/Guia-Metodologica-para-evaluar-los-procesos-de-capacitacion-4-1.pdf>
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas del Ecuador. (2021). *Plan Estratégico Institucional 2022-2025*. Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica: https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/02/LOTAIP_1_2022_PEI-MTOP.pdf
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2019). *Administración de recursos humanos (15.ª ed.)*. Pearson Educación: <https://www.pearson.com/store/p/administracion-de-recursos-humanos/P100002660846>
- Moreno Rodríguez, J., & Sánchez León, M. (2019). Gestión por competencias en las organizaciones públicas: Un modelo de selección interna. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 224-241. <https://www.redalyc.org/journal/290/29059389010/>
- Naciones Unidas. (2020). *Revisión de la formación como estrategia institucional*. <https://www.unjuu.org/sites/www.unjuu.org/files/jiu-rep-2020-2-spanish.pdf>
- Noriega Niño de Guzmán, C. A., & Farfán Pimentel, J. F. (2024). Planeación estratégica en la gestión del talento humano en una organización empresarial: *Un estudio de caso*. *Religación*, 9(39), e2401170. <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i39.1170>
- Paredes Castro, M. (2023). Manual de terminología de investigación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 11438–11452. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6335

- Patterson, D. (2023). *Human Resources Management (3rd ed.)*. Fanshawe College Pressbooks: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/humanresourcesmgmt/>
- Pazmay Ramos, S. G., & Medina Gómez, C. B. (2019). Plan de formación por competencias para la sucesión en puestos clave: Caso empresa ecuatoriana de producción. Repositorio PUCE. <https://repositorio.puce.edu.ec/bitstreams/1ac07d6e-b4df-4088-8f4f-f3fc4392f8ab/download>
- Pérez Alcolea, S., López Azahares, H., & Guillén Pérez, L. (2020). Indicadores para evaluar procesos formativos. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 8(2), 38–45. <https://doi.org/10.34070/rif.v8i2.225>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2022). *Guía para la elaboración de trabajos de investigación*. PUCP: <https://repositorio.pucp.edu.pe/>
- Presidencia de la República del Ecuador. (2011). *Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)*. Registro Oficial N.º 452: <https://www.trabajo.gob.ec/ley-organica-del-servicio-publico-losep/>
- Quispe Torres, R. M., & Contreras Rivera, R. J. (2026). *Desafíos y perspectivas de la gestión estratégica del talento humano en organizaciones públicas: una revisión sistemática*. Universidad César Vallejo: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/10280239.pdf>
- Ramírez, R. I., Espíndola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: Análisis desde el enfoque estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Ramírez-Torres, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: *una revisión bibliográfica*. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83–106. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/2234>
- Ríos, L. (2020). *Propuesta de planificación del talento humano basada en competencias*. Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7457/1/T3255-MBA-R%C3%ADos-Propuesta.pdf>
- Rivera Ulloa, L. A., Zambrano Vega, O. A., Molina Benavides, L. S., & Castillo Montúfar, C. R. (2024). Uso de plataformas B-Learning y su influencia en el proceso de enseñanza-

- aprendizaje en los docentes y estudiantes. *Journal of Science and Research*, 9(4), 101–116.
<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/3239>
- Romero Solano, R. D., & Toscano Moctezuma, J. A. (2024). Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de Latinoamérica. *ResearchGate*.
<https://doi.org/10.5377/rtu.v13i36.17639>
- Salazar, L., & Díaz, J. (2019). *Plan de sucesión y desarrollo de reemplazos internos en cargos críticos*. Universidad Pontificia Bolivariana:
<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/6229>
- Salcedo Pineda, Á. V. (2024). Estrategias para superar la resistencia al cambio en la comunicación pública. *Educational Regent Multidisciplinary Journal*, 1(1), 1–8.
https://estrellaediciones.com/index.php/educational_regent/article/view/24
- Septinawati, A. L., & Linando, J. A. (2024). Analysis of the induction program during employee recruitment and selection at PT. Globalindo Intimates. *International Journal of Business, Administration, and Management Studies*, 1(1), 264-273.
<https://doi.org/10.33102/g120cg54>
- Silva-Giraldo, M., Camacho, Y., & García, L. (2020). Gestión del talento humano y productividad en las pymes latinoamericanas. *Revista Científica Visión de Futuro*, 24(2), 75–90. <https://revistacientifica.utn.edu.ar/ojs/index.php/Visiondefuturo/article/view/901>
- Sucasaire Pilco, J. (2021). *Estadística descriptiva para trabajos de investigación: Presentación e interpretación de los resultados*. <https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstreams/b2017a33-d545-e076-55ec-76bf553b9cbf/download>
- Tamayo, M. (2019). *El proceso de la investigación científica (7.ª ed.)*.
<https://sf4b82729bdc99ec0.jimcontent.com/download/version/1519911872/module/13872381678/name/La%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica%20Tamayo%20y%20Tamayo.pdf>
- Vaca-Zambrano, F., Loor-Carvajal, G., & Sánchez-Briones, Y. (2024). Evaluación del Desempeño como parte de la Gestión de Recursos Humanos en Gobiernos Municipales de la Provincia de Manabí. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(3), 474-494.
<https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2457>

Valles, M. S. (2019). *Entrevistas cualitativas (2.ª ed.)*. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS): <https://libreria.cis.es/libros/entrevistas-cualitativas/9788474767835>

Vélez Mendoza, A. C. (2025). La gestión del talento humano de la Empresa Pública “Manabí Vial EP”. *Revista Sapientiae*, 8(17), 596-603.
<https://publicacionescd.uleam.edu.ec/index.php/sapientiae/article/download/1264/2121/6378>

Villalba Guanga, M. A. (2024). *La gestión del talento humano y el desarrollo organizacional (1.ª ed.)*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. [https://doi.org/ISBN 978-9942-45-712-7](https://doi.org/ISBN%20978-9942-45-712-7).

Yupanqui Sierra, R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Business Innova Sciences*, 3(3), 61-76. <https://doi.org/https://doi.org/10.58720/bis.v3i3.119>

ANEXOS

Anexo 1. Guía entrevista semiestructurada

Guía de entrevista semiestructurada – Diagnóstico del área de peajes

Objetivo: Recabar información cualitativa sobre los procesos de cobertura de vacantes críticas y las condiciones actuales para la formación de backups en cargos estratégicos

Preguntas:

1. ¿Qué sucede actualmente cuando un Jefe de Peaje o Supervisor deja su cargo?
2. ¿Existen trabajadores identificados como posibles backups? ¿Cómo se identifican?
3. ¿Se ha intentado formar personal interno para estos cargos?
4. ¿Qué barreras han encontrado para implementar procesos de formación?
5. ¿Cómo describiría la motivación del personal respecto a oportunidades de ascenso?
6. ¿Cree usted que la empresa debería institucionalizar un plan de formación interna?
7. ¿Qué rol juega la evaluación de desempeño en la toma de decisiones sobre ascensos?

Anexo 2. Respuesta -Entrevista Coordinadora de Peaje

Entrevista – Coordinadora de Peajes

Fecha: 18 de julio de 2025


Tipo de entrevista: Semiestructurada, presencial

Síntesis de respuestas:

"Cuando un jefe renuncia, muchas veces tenemos que asumir sus funciones sin aviso previo. Eso genera bastante presión, sobre todo en momentos de alto tráfico. No hay un procedimiento claro para definir quién reemplaza a quién. Se hace con lo que hay."

"Tengo personal que sé que podría rendir, pero no reciben formación, ni siquiera orientación. Me parece que muchos podrían asumir más responsabilidades si se los preparara con tiempo."


Anexo 3. Encuesta Personal Operación de Peajes Concesionaria Vial

			CONSECONARIA VIAL		
			ENCUESTA PERSONAL DE OPERACIÓN DE PEAJES		
FECHA			ÁREA O DEPARTAMENTO:		
DD	MM	AA			
			CARGO:		
			NOMBRE DE PEAJE:		
INSTRUCCIONES					
a. Lea cuidadosamente y responda con objetividad cada uno de los Items.					
b. Marque con una X su selección					
c. Para el cargo de servicios generales solo responder las preguntas 1,2 y 6					
OBJETIVO					
<p>Conocer la percepción del personal operativo del área de peajes respecto a su preparación para asumir funciones de mayor responsabilidad dentro de la Concesionaria Vial. A través de sus respuestas se buscará identificar el nivel de conocimiento que tienen sobre los procedimientos del área, las oportunidades de capacitación que han recibido y las habilidades que consideran necesarias para cubrir temporalmente cargos como Supervisor o Jefe de Peaje. La información recopilada permitirá obtener una visión más cercana de la realidad del equipo de trabajo y servirá de base para el diseño del plan de formación interna.</p>					
PREGUNTAS					
1. ¿Recibió inducción específica sobre las funciones de su cargo al iniciar la relación laboral?					
SI					
NO					
2. ¿Ha sido evaluada su capacitación relacionada con las funciones de su puesto durante el último año?					
SI					
NO					
3. ¿Considera que posee las habilidades necesarias para reemplazar temporalmente a su supervisor o jefe inmediato?					
Totalmente de acuerdo					
De acuerdo					
En desacuerdo					
Totalmente en desacuerdo					

4. ¿Conoce los procedimientos operativos y administrativos del área en caso de ausencia del jefe o supervisor?	
Si, completamente	
Parcialmente	
No	
5. ¿Ha participado en procesos de inducción o entrenamiento para cargos de mayor responsabilidad dentro del área de peajes?	
SI	
NO	
6. ¿Considera que la capacitación recibida ha mejorado su preparación para asumir nuevas responsabilidades?	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	
7. ¿Qué competencias cree que le faltan para asumir un rol de supervisor o jefe de Peaje? (Seleccione máximo 3)	
Liderazgo (capacidad para orientar y motivar al equipo)	
Manejo de equipo (organización y coordinación de tareas)	
Resolución de incidencias y emergencias	
Manejo de procedimientos operativos	
Atención al cliente bajo presión	
Otra (especifique):	
8. ¿Cuántas veces al año ha cubierto funciones de un cargo superior (supervisor o jefe)?	
Ninguna	
De 1 a 2 veces	
De 3 a 5 veces	
Mas de 5 veces	
9. ¿Con qué frecuencia la rotación o ausencia de personal genera demoras o errores en la atención al usuario durante picos de tráfico (feriados, fines de semana)?	
Siempre	
A veces	

Rara vez	
Nunca	
REVISADO POR:	
Firma:	Firma:
Ing. Liliana Jiménez	Ing. Nadia Guanuche
Analista de Talento Humano	Coordinadora Administrativa

Anexo 4. Evaluación de Desempeño Concesionaria Vial

		CONCESIONARIA VIAL			F-RH-07
		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERSONAL			REV 4
HOJA: <u> 1 </u> DE: <u> 1 </u>		AREA O DEPARTAMENTO:			
FECHA					
DD	MM				
EVALUADO	NOMBRE:		APELLIDO:		
	AREA		CARGO:		
EVALUADOR	NOMBRE:		APELLIDO:		
	AREA		CARGO:		
CLASE DE EVALUACION					
PERIODO	<input checked="" type="checkbox"/>	PERIODO DE PRUEBA		<input type="checkbox"/>	CO
INSTRUCCIONES					
<p>a. Lea en voz alta y cuidadosamente, responda con objetividad cada uno de los ítems.</p> <p>b. Marque de 1 a 5 según corresponda el cumplimiento de objetivos para el trabajador el cual está evaluando.</p> <p>c. Una vez termine el ejercicio establezca con el evaluado cuáles son sus aspectos a mejorar sus fortalezas y necesidades</p> <p>d. Finalmente de carácter obligatorio establezca mutuamente los compromisos adquiridos y la fecha de cumplimiento de estos.</p> <p>e. Recuerde esta evaluación es una oportunidad de mejora tanto para el trabajador como para la misma organización.</p>					
Escala de Calificación	1	2	3	4	5
Descripción	Nunca	Algunas Veces	Usualmente	siempre	Supera Expectativas
HABILIDADES		INDICADORES			
CONOCIMIENTOS DE SU TRABAJO					

1. Posee los conocimientos básicos para el ejercicio de su cargo de acuerdo con su profesión, y funciones y responsabilidades asignadas.	
2. Demuestra interés permanente de actualización de conocimientos frente a los retos que le exige su labor, su profesión y sus responsabilidades en la Organización.	
3. Participa en eventos de capacitación programados por la Organización o externos interesándose por adquirir conocimientos de otros temas diferentes a los relacionados con su profesión y cargo.	
4. Posee conocimientos sobre los temas de gestión de la Organización: Gestión de Proyectos, Sistema de Gestión de Integral.	
TRABAJO EN EQUIPO	
1. Se integra fácilmente con sus compañeros de trabajo, superiores y subalternos para la ejecución de sus actividades que requieren la interacción de varias personas.	
2. En las diferentes reuniones de trabajo aporta ideas que sugieren la solución a los problemas que se tratan, respetando las ideas de los demás.	
3. Promueve las buenas relaciones de trabajo entre los integrantes del área de trabajo en la que desarrolla sus funciones y responsabilidades	
4. Escucha y apoya las buenas ideas generadas en el grupo de trabajo, con el fin de obtener el mejor resultado en la gestión de la Organización y para cumplir los objetivos planificados.	
FACILIDAD DE COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA	
1. Se expresa fácilmente con su grupo de trabajo para dar a conocer sus aportes para la realización de los procesos del área.	
2. Sus requerimientos a las demás áreas son fácilmente entendidos, sin lugar a malas interpretaciones que generen reprocesos.	
3. Los documentos y comunicaciones que genera son fácilmente entendidos e interpretados por los destinatarios.	
4. Las comunicaciones escritas mantienen la correcta redacción, ortografía y presentación adecuada, conforme a las reglas básicas de los documentos escritos.	
TOMA DE DECISIONES	
1. Elige oportunamente las alternativas más acertadas para la solución de los asuntos encomendados relacionados con sus funciones y responsabilidades	
2. Realiza las consultas pertinentes y se documenta de los antecedentes de las diferentes situaciones, antes de decidir sobre los asuntos respecto de su competencia.	
3. Cuando es necesario, posee el carácter requerido para hacer cumplir las actividades necesarias para desarrollar los objetivos planificados y que se obtenga eficazmente el resultado.	
4. Expone su punto de vista ante la solución de situaciones problema, pero acepta y cumple con las decisiones tomadas por sus superiores, aun cuando se encuentre en desacuerdo.	
RESPECTO POR LOS VALORES Y PRINCIPIOS	
1. Conoce y entiende cuáles son los principios y valores establecidos por la Organización, para el desarrollo de su objeto social.	
2. Es reconocido en la Organización por su comportamiento ético, respeto por las demás personas y honestidad en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades	
3. Demuestra compromiso con la Organización, sentido de pertenencia y se esfuerza por cumplir cabalmente las responsabilidades asignadas por propia convicción.	

4. Su comportamiento guarda coherencia con los principios y valores establecidos por la Organización.	
LIDERAZGO	
1. Genera credibilidad y confianza a la Organización frente al manejo de la información y en la ejecución de las actividades encomendadas.	
2. Conduce apoya y orienta para el logro de los objetivos de su área proporcionando crecimiento personal de su equipo de trabajo.	
3. Es ejemplo de cumplimiento con todas sus funciones y responsabilidades, motivando para que otras personas cumplan igualmente.	
4. Es reconocido en la Organización por su comportamiento basado en los principios y valores de la Organización y alienta a su equipo de trabajo para igualmente cumplir con este propósito.	
ORIENTACION A LA CALIDAD	
1. Aporta ideas y propuestas de acciones que contribuyan al mejoramiento de los procesos y resultados de la gestión en su área de trabajo, liderando la documentación en los registros de Oportunidades de Mejora.	
2. Mantiene una disposición permanente para satisfacer requerimientos del cliente, proveedores, jefes y compañeros de trabajo.	
3. Las actividades que realiza las desarrolla de manera rápida, oportuna, organizada y sin errores, con el fin de satisfacer los requerimientos de la Organización.	
4. Conoce y cumple los procedimientos de la Organización, registra oportunamente los resultados de los indicadores de gestión, cumple con todas las disposiciones del Sistema de Gestión de Calidad.	
ORIENTACION AL AUTOCUIDADO	
1. Conoce y es consciente de los riesgos a los que está expuesto en su área laboral, para así mismo documentar en los registros del Sistema de Gestión en Salud Ocupacional y Seguridad Industrial e implementar los controles necesarios	
2. Participa en forma proactiva de las actividades que lidera el proceso de la gestión integral HSEQ, para promoción de la Seguridad, la calidad y preservación del Medio Ambiente.	
3. Reporta las situaciones de peligro, incidentes y accidentes de las cuales sea observador o participe a través de los mecanismos establecidos en el Sistema de Gestión integral (Tarjetas STOP y demás registros del Sistema).	
4. Mantiene Ordenado su sitio y área de trabajo, y apoya la realización de las inspecciones de seguridad que permitan asegurar el desempeño seguro de las actividades de los procesos.	
ORIENTACION A LA PRESERVACION DEL MEDIO AMBIENTE	
1. Contribuye a la preservación del medio ambiente durante el desarrollo normal de sus labores, haciendo un manejo adecuado de los recursos naturales con los que interactúa.	
2. Cumple con las disposiciones establecidas en el Sistema de Gestión Integral de la Organización para preservar el Medio Ambiente.	
3. Promueve con su equipo de trabajo el cumplimiento de los planes de manejo ambiental establecidos para cada una de las obras y en las oficinas administrativas la disposición de residuos sólidos y manejo de recursos.	
4. Se interesa por conocer los requerimientos legales ambientales aplicables a la gestión de la Organización y promueve su cumplimiento.	
PUNTAJE OBTENIDO	
CALIFICACION OBTENIDA	

COMENTARIOS		
ASPECTOS POR MEJORAR		
FORTALEZAS		
NECESIDADES DE FORMACION		
COMPROMISO PERSONAL		
<u>OBSERVACIONES O SUGERENCIAS:</u>		
FIRMA DEL EVALUADO		FIRMA DEL EVALUADOR
ELABORO:	REVI SO:	APRO BO:

Anexo 5. Objetivos del Plan de Formación Interna

Objetivos del Plan de formación interno para backups de cargos críticos del área de Peaje

Objetivo General

Desarrollar y evaluar las habilidades técnicas y de liderazgo del personal con potencial, para asegurar reemplazos internos oportunos en los cargos críticos de Supervisor y Jefe de Peaje, garantizando así la continuidad y calidad del servicio en las dos estaciones.

Objetivos específicos

1. Diseño e implementación de la ruta formativa. Estructurar e impartir una ruta de formación por etapas, compuesta por módulos técnico-operativos, de liderazgo y práctica supervisada, con una carga mínima de 88 horas para el nivel de Supervisor y 60 horas para el de Jefe de Peaje.
2. Desarrollo de competencias y aplicación en el puesto. Alcanzar que al menos el 80 % de los participantes cumpla con un mínimo del 80 % en los criterios establecidos para cada módulo. Además, durante las coberturas en turnos reales con tutoría, se espera que el 85 % o más de los desempeños sea aprobado, de acuerdo con listas de verificación y bitácoras de seguimiento.

Anexo 6. Contenido Módulo 2– Supervisor

Unidad	Contenido de la unidad	Resultados de aprendizaje correspondientes a cada unidad	Indicadores de logro	Total de horas
Unidad 1: Sistemas de peaje y periféricos	Elementos del sistema (barreras, lectores, dispensadores, lazos, cámaras, UPS); verificación y mantenimiento preventivo básico; registro y reporte de fallas.	Reconoce la estructura y funcionamiento de los sistemas y aplica rutinas de verificación.	Identifica componentes y reporta novedades técnicas con precisión.	4 h
Unidad 2: Sistema Easy Road (carriles, web y CCO)	Interfaz y funciones; apertura, monitoreo y cierre; coordinación con CCO ante fallas.	Opera el sistema correctamente y coordina acciones con CCO.	Ejecuta procesos sin errores y registra incidencias conforme a protocolo.	5 h
Unidad 3: Libros y registros manuales de operación	Libros de novedades, arqueos, entregas de turno y reportes; control de firmas; archivo y custodia.	Mantiene registros operativos con trazabilidad.	Completa y entrega formatos dentro de plazos institucionales.	4 h
Unidad 4: Servicio REV y recargas electrónicas	Flujo de recargas; control y conciliación; coordinación con CCO y finanzas.	Aplica control y conciliación garantizando exactitud.	Verifica operaciones sin inconsistencias y emite reportes requeridos.	4 h
Unidad 5: Cierre de recaudo 24 horas y reportes finales	Consolidación de reportes; verificación documental diaria; entrega de materiales y cierres.	Ejecuta el cierre de recaudo de 24 h conforme al protocolo.	Entrega completa y oportuna con estándares de exactitud y orden.	3 h
Unidad 6: Control de incidencias y gestión de fallas	Tipos de incidencias; registro, comunicación y escalamiento; acciones inmediatas ante fallas o errores de recaudo.	Gestiona incidencias garantizando continuidad operativa.	Registra y comunica incidencias y aplica medidas correctivas.	4 h
Total del módulo				24 horas

Nota. Elaboración propia (2025).

Anexo 7. Contenido Módulo 3– Supervisor

Unidad	Contenido de la unidad	Resultados de aprendizaje correspondientes a cada unidad	Indicadores de logro	Total de horas
Unidad 1: Comunicación efectiva y trabajo colaborativo	Fundamentos de comunicación asertiva; escucha activa y retroalimentación; taller práctico: simulación de comunicación en relevos y coordinación de tareas.	Aplica comunicación asertiva y mantiene cohesión del equipo.	Participa en talleres, demuestra escucha empática y retroalimenta con claridad.	4 h
Unidad 2: Liderazgo y motivación del equipo	Estilos de liderazgo en operación; estrategias de motivación y reconocimiento; taller práctico: liderazgo situacional y motivación del personal.	Identifica su estilo y aplica estrategias que fortalecen el compromiso.	Muestra liderazgo participativo y reconoce desempeños durante las actividades.	4 h
Unidad 3: Toma de decisiones y resolución de conflictos	Proceso de análisis; conflictos frecuentes en peajes; taller práctico: resolución de casos y decisiones bajo presión.	Toma decisiones oportunas y gestiona conflictos con criterios objetivos.	Resuelve casos aplicando técnicas de análisis, comunicación y negociación.	4 h
Unidad 4: Ética laboral y responsabilidad institucional	Valores corporativos de CONSUR R7H S.A.; conducta profesional y manejo responsable de información; taller práctico: análisis de casos éticos en la operación.	Demuestra conducta ética y compromiso con los valores institucionales.	Analiza y resuelve dilemas éticos conforme a normas internas.	4 h
Total del módulo				16 horas

Nota. Elaboración propia (2025).

Anexo 8. Contenido Módulo 4– Supervisor

Unidad	Contenido de la unidad	Resultados de aprendizaje correspondientes a cada unidad	Indicadores de logro	Total de horas
Unidad 1: Preparación y observación guiada	- Inducción práctica al puesto de supervisión. - Observación directa de procesos operativos y de liderazgo. - Registro de actividades en bitácora individual.	Reconoce las funciones, responsabilidades y procedimientos del cargo de Supervisor de Peaje mediante la observación estructurada.	Completa la bitácora de observación identificando correctamente los procesos críticos de la jornada.	6 horas
Unidad 2: Aplicación práctica acompañada	- Ejecución de tareas operativas y administrativas bajo guía del supervisor titular. - Participación en la gestión de incidencias, control de caja y comunicación con el centro de control. - Práctica de liderazgo y coordinación de tareas.	Aplica los procedimientos operativos y de liderazgo bajo supervisión directa, demostrando dominio técnico y compromiso institucional.	Ejecuta correctamente las tareas asignadas y evidencia iniciativa y responsabilidad en la práctica.	6 horas
Unidad 3: Evaluación y mejora del desempeño	- Sesión de retroalimentación con el mentor. - Identificación de fortalezas y aspectos a mejorar. - Elaboración de plan personal de mejora.	Analiza su propio desempeño y aplica acciones de mejora continua en su formación práctica.	Presenta un plan de mejora validado por el mentor y aplica las recomendaciones recibidas en su siguiente rotación.	6 horas
Total del módulo				18 horas

Nota. Elaboración propia (2025).

Anexo 9. Contenido Módulo 5– Supervisor

Unidad	Contenido de la unidad	Resultados de aprendizaje correspondientes a cada unidad	Indicadores de logro	Total de horas
Unidad 1: Ejecución de funciones en rotación	- Asignación de turno y funciones reales del Supervisor de Peaje.- Coordinación de actividades operativas y administrativas.- Cumplimiento de procedimientos de control y reportes.	Desempeña temporalmente el rol de Supervisor aplicando los conocimientos técnicos y habilidades conductuales adquiridas.	Ejecuta las tareas asignadas con autonomía, mantiene la continuidad operativa y cumple los protocolos establecidos.	6 horas
Unidad 2: Evaluación de desempeño y liderazgo operativo	- Observación directa por parte del mentor o Jefe de Peaje.- Evaluación mediante lista de verificación de desempeño.- Retroalimentación inmediata posterior al turno.	Demuestra liderazgo operativo, comunicación efectiva y capacidad de toma de decisiones durante la rotación.	Obtiene una valoración satisfactoria en la lista de verificación y evidencia mejora frente a prácticas anteriores.	6 horas
Unidad 3: Sistematización y cierre de la experiencia	- Presentación del informe individual de rotación.- Revisión de aprendizajes alcanzados y compromisos futuros.- Socialización de experiencias y lecciones aprendidas.	Sistematiza su experiencia de rotación y reflexiona sobre su desarrollo profesional dentro del área de peajes.	Entrega un informe de rotación completo y participa en la jornada de socialización de experiencias.	6 horas
Total del módulo				18 horas

Anexo 10. Contenido Módulo 5– Supervisor

Unidad	Contenido de la unidad	Resultados de aprendizaje correspondientes a cada unidad	Indicadores de logro	Total de horas
Unidad 1: Ejecución de funciones en rotación	- Asignación de turno y funciones reales del Supervisor de Peaje.- Coordinación de actividades operativas y administrativas.- Cumplimiento de procedimientos de control y reportes.	Desempeña temporalmente el rol de Supervisor aplicando los conocimientos técnicos y habilidades conductuales adquiridas.	Ejecuta las tareas asignadas con autonomía, mantiene la continuidad operativa y cumple los protocolos establecidos.	6 horas
Unidad 2: Evaluación de desempeño y liderazgo operativo	- Observación directa por parte del mentor o Jefe de Peaje.- Evaluación mediante lista de verificación de desempeño.- Retroalimentación inmediata posterior al turno.	Demuestra liderazgo operativo, comunicación efectiva y capacidad de toma de decisiones durante la rotación.	Obtiene una valoración satisfactoria en la lista de verificación y evidencia mejora frente a prácticas anteriores.	6 horas
Unidad 3: Sistematización y cierre de la experiencia	- Presentación del informe individual de rotación.- Revisión de aprendizajes alcanzados y compromisos futuros.- Socialización de experiencias y lecciones aprendidas.	Sistematiza su experiencia de rotación y reflexiona sobre su desarrollo profesional dentro del área de peajes.	Entrega un informe de rotación completo y participa en la jornada de socialización de experiencias.	6 horas
Total del módulo				18 horas

Anexo 11. Contenido Módulo 2– Jefe de Peaje

Unidad	Contenido de la unidad	Resultados de aprendizaje correspondientes a cada unidad	Indicadores de logro	Total de horas
Unidad 1: Comunicación estratégica y liderazgo directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Principios de la comunicación efectiva con equipos multidisciplinarios. - Liderazgo directivo y gestión de la confianza. - Taller práctico: simulación de reunión de planificación y retroalimentación. 	<p>Aplica estrategias de comunicación y liderazgo directivo para orientar al personal y fortalecer la cohesión de los equipos.</p>	<p>Conduce reuniones efectivas, comunica instrucciones con claridad y fomenta la confianza del equipo.</p>	3 horas
Unidad 2: Delegación y supervisión efectiva	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de delegación según competencias del personal. - Supervisión por resultados y seguimiento de compromisos. - Taller práctico: casos de delegación de funciones en situaciones reales. 	<p>Implementa estrategias de delegación efectiva asegurando el cumplimiento de las tareas y la autonomía del equipo.</p>	<p>Asigna responsabilidades de forma equitativa y evalúa resultados conforme a objetivos establecidos.</p>	3 horas
Unidad 3: Resolución de conflictos y negociación laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de conflictos frecuentes en el área de peajes. - Estrategias de negociación y mediación. - Taller práctico: role play sobre resolución de conflictos y manejo de tensiones entre turnos. 	<p>Gestiona conflictos laborales con objetividad y promueve soluciones que favorecen el clima organizacional.</p>	<p>Resuelve conflictos aplicando criterios justos, comunica decisiones de manera asertiva y mantiene la armonía del equipo.</p>	3 horas

Unidad	Contenido de la unidad	Resultados de aprendizaje correspondientes a cada unidad	Indicadores de logro	Total de horas
Unidad 4: Motivación, reconocimiento y desarrollo del personal	- Estrategias para fomentar la motivación laboral.- Prácticas de reconocimiento y retroalimentación positiva.- Identificación de potencial y desarrollo de futuros líderes.	Aplica acciones de motivación y reconocimiento que fortalecen el compromiso y el sentido de pertenencia del personal.	Ejecuta acciones de reconocimiento no monetario y registra logros individuales o de equipo.	3 horas
Total de horas del módulo				12 horas

Nota. Elaboración propia (2025).

Anexo 12. Contenido modulo 3 Jefe de Peaje

Unidad	Contenido de la unidad	Resultados de aprendizaje correspondientes a cada unidad	Indicadores de logro	Total de horas
Unidad 1: Planificación y organización administrativa	- Elaboración de cronogramas y turnos de trabajo. - Distribución de personal y cobertura de ausencias. - Coordinación con supervisores y servicios generales. - Control del uso de materiales e insumos.	Planifica y organiza los recursos humanos y materiales de la estación de peaje de manera eficiente.	Presenta cronogramas equilibrados, optimiza el personal disponible y garantiza la continuidad operativa.	4 horas
Unidad 2: Gestión de personal y control administrativo	- Control de asistencia, permisos y novedades del personal. - Supervisión del desempeño de servicios generales. - Elaboración de reportes administrativos y cumplimiento de normativa laboral.	Gestiona el personal a su cargo asegurando el cumplimiento de normas laborales y procedimientos internos.	Registra y reporta novedades de manera oportuna y mantiene actualizada la documentación administrativa.	3 horas
Unidad 3: Análisis de indicadores operativos y de servicio	- Identificación de indicadores clave (tiempos de atención, recaudo, incidencias, rotación). - Técnicas de análisis y presentación de resultados. - Taller práctico: interpretación de indicadores de desempeño operativo.	Analiza los indicadores de gestión y propone acciones de mejora basadas en los resultados obtenidos.	Interpreta los indicadores correctamente y presenta reportes con conclusiones y recomendaciones claras.	4 horas

Unidad	Contenido de la unidad	Resultados de aprendizaje correspondientes a cada unidad	Indicadores de logro	Total de horas
Unidad 4: Gestión documental y reportes institucionales	- Elaboración de informes diarios, semanales y mensuales. - Comunicación formal con áreas de apoyo (finanzas, mantenimiento, talento humano).- Custodia y archivo de documentos institucionales.	Elabora y presenta reportes administrativos y operativos con precisión y dentro de los plazos establecidos.	Entrega informes completos, claros y validados por los responsables de área.	3 horas
Total de horas del módulo				14 horas

Nota. Elaboración propia (2025).

Anexo 13. Contenido modulo 4 Jefe de Peaje

Unidad	Contenido de la unidad	Resultados de aprendizaje correspondientes a cada unidad	Indicadores de logro	Total de horas
Unidad 1: Ejecución de funciones de jefatura	- Asignación de turno en rol de Jefe de Peaje. - Coordinación directa de supervisores y personal operativo. - Control de arqueos, incidencias y reportes de jornada. - Comunicación con centro de control y áreas de soporte.	Aplica las funciones del cargo de Jefe de Peaje de manera integral, demostrando dominio técnico y liderazgo estratégico.	Ejecuta las tareas de jefatura con autonomía, mantiene la continuidad operativa y documenta correctamente los procesos del turno.	6 horas
Unidad 2: Evaluación del desempeño en campo	- Observación y acompañamiento por parte del mentor o coordinador de peajes. - Aplicación de lista de verificación de desempeño. - Retroalimentación y ajuste de acciones.	Demuestra las competencias requeridas para el cargo, evidenciando capacidad de liderazgo, análisis y toma de decisiones.	Obtiene una evaluación satisfactoria en la lista de verificación y aplica las recomendaciones del mentor en su gestión.	6 horas
Unidad 3: Sistematización y cierre de la experiencia práctica	- Elaboración de informe de rotación. - Análisis de resultados alcanzados y aprendizajes obtenidos. - Socialización de experiencias y plan de desarrollo individual.	Sistematiza su experiencia de rotación y establece compromisos de mejora para su desarrollo profesional.	Entrega un informe final completo, participa activamente en la socialización de resultados y propone acciones de mejora.	6 horas
Total de horas del módulo				18 horas

Nota. Elaboración propia (2025).

Anexo 14. Material de comunicación interna para la gestión del cambio

Infografía institucional del plan de formación interna

CONCESIONARIA VIAL

Plan de Formación Interna para Cargos Críticos

PROPÓSITO

Fortalecer competencias del personal para garantizar la continuidad del servicio y preparar reemplazos internos para el cargo de Supervisor y Jefe de Peaje.





DIRIGIDO

Personal operativo con potencial de desarrollo dentro de la Concesionaria Vial

BENEFICIOS

Preparación del personal para asumir roles críticos, asegurando continuidad operativa y liderazgo interno.



PARTICIPA AHORA

Sé parte del aprendizaje y contribuye al crecimiento de nuestro equipo.

Área responsable: Talento Humano – Concesionaria Vial. Contacto: capacitacion@concesionariavial.ec
Nota: Infografía elaborada con fines académicos – 2025

Nota. Liliana Jiménez (2025).

Mensaje introductorio para difusión en WhatsApp

Estimado Equipo:

Arrancamos una nueva etapa de crecimiento con el Plan de Formación Interna para los cargos clave del área de peajes. Este programa nos ayudará a fortalecer nuestras habilidades y asegurar que el servicio se mantenga de forma continua y eficiente

Área de Talento Humano, Concesionaria Vial.

Comunicado del Gerente General

Estimados colaboradores:

Me da gusto presentarles el Plan de Formación Interna, una iniciativa pensada para fortalecer nuestras capacidades y preparar al equipo para asumir nuevos retos, asegurando así la continuidad de nuestras operaciones.

Confío en el compromiso y la participación de cada uno de ustedes para que este proceso se convierta en un verdadero ejemplo de trabajo en equipo y aprendizaje compartido.

*Atentamente,
Gerente General – Concesionaria Vial.*