

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA
CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

*Trabajo de titulación previo a la
obtención del título de Licenciada en
Psicología del Trabajo y Licenciado en
Psicología del Trabajo*

PRÁCTICA DE INTERVENCIÓN:

**“DISEÑO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PARA LOS COLABORADORES DE LA UNIDAD EDUCATIVA
KENNEDY, PERÍODO MAYO-NOVIEMBRE 2020”**

AUTORES:

CARMEN JUDITH MENDIETA ALMEIDA
EFRAÍN GUSTAVO PARRA TENESACA

TUTORA:

LCDA. DIANA CAROLINA ZÚÑIGA ORTEGA, MGST

CUENCA - ECUADOR

2020

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

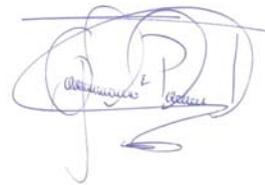
Nosotros, Carmen Judith Mendieta Almeida con documento de identificación N° 0915272066 y Efraín Gustavo Parra Tenesaca con documento de identificación N° 0105602429, manifestamos nuestra voluntad y cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autores del trabajo de titulación: **“DISEÑO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DE LA UNIDAD EDUCATIVA KENNEDY, PERÍODO MAYO-NOVIEMBRE 2020”**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: *Licenciada en Psicología del Trabajo y Licenciado en Psicología del Trabajo*, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en nuestra condición de autores nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, noviembre del 2020



Carmen Judith Mendieta Almeida
C.I. 0915272066

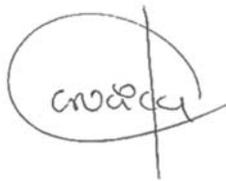


Efraín Gustavo Parra Tenesaca
C.I. 0105602429

CERTIFICACIÓN

Yo, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **“DISEÑO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DE LA UNIDAD EDUCATIVA KENNEDY, PERÍODO MAYO-NOVIEMBRE 2020”**, realizado por Carmen Judith Mendieta Almeida y Efraín Gustavo Parra Tenesaca, obteniendo la *Práctica de Intervención*, que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, noviembre del 2020

A handwritten signature in black ink, consisting of a circle with a vertical line through it and some illegible cursive letters inside.

Lcda. Carolina Zúñiga Ortega, Msc.

C.I. 0301648515

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

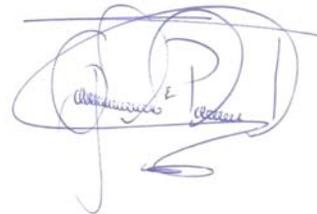
Nosotros, Carmen Judith Mendieta Almeida con documento de identificación N° 0915272066 y Efraín Gustavo Parra Tenesaca con documento de identificación N° 0105602429, autores del trabajo de titulación: **“DISEÑO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DE LA UNIDAD EDUCATIVA KENNEDY, PERÍODO MAYO-NOVIEMBRE 2020”**, certificamos que el total contenido de la *Práctica de Intervención*, es de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Cuenca, noviembre del 2020



Carmen Judith Mendieta Almeida

C.I. 0915272066



Efraín Gustavo Parra Tenesaca

C.I. 0105602429

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a nuestras familias quienes con su apoyo y sacrificio fueron pilar fundamental para nuestra formación y de esta manera alcanzar la meta anhelada, gracias por su paciencia en todo este trayecto.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradecemos a Dios por habernos permitido llegar a esta etapa de nuestras vidas y darnos salud.

Agradecemos a todas las personas que nos han acompañado en este camino de formación, a nuestros profesores por aquellos conocimientos que sin recelo pudieron transmitirnos, a nuestra tutora por su paciencia y cariño demostrado durante todo este tiempo.

Resumen

El presente trabajo de intervención tiene como objetivo general, la creación del Diseño del proceso de Evaluación del Desempeño de los colaboradores de la Unidad Educativa Kennedy, en el que se realizará propuesta sobre la metodología a implementarse, los actores que intervendrán, estructurar nuevas políticas y procesos que regirán en el Manual del desempeño por competencias de la Unidad Educativa Kennedy.

Abstract

The present intervention work has as general objective the creation of the Design of the Performance Evaluation process of the collaborators of the Kennedy Educational Unit, in which a new proposal will be made on the methodology to be implemented, the actors that will intervene, structure new policies and processes that will govern the Performance by Competencies Manual of the Unidad Educativa Kennedy.

PALABRAS CLAVES.

Evaluación de desempeño

colaboradores

Políticas

Manual del desempeño

Contenido

1. Planteamiento del Problema	17
2. Justificación	18
3. <i>Objetivos</i>	20
3.1 Objetivo General.....	20
3.2 Objetivos específicos.	20
4. <i>Reseña Histórica de la Unidad Educativa Kennedy.</i>	20
5. <i>La Evaluación del Desempeño en el Subsistema de Talento Humano.</i>	21
5.1 Definiciones de Evaluación de Desempeño.....	23
5.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	24
5.3 Principios de la Evaluación del Desempeño	25
5.4 <i>Características de la Evaluación del Desempeño.</i>	26
5.4.1 Resultados	26
5.4.2 Relevante para la meta organizacional	26
5.4.3 Multi dimensional	26
5.4.4 Comportamientos específicos y no específicos de la tarea	27
5.4.5 Esfuerzo	27
5.4.6 Trabajo en equipo	27

<i>5.5 Teorías de la Evaluación del Desempeño.....</i>	<i>27</i>
5.5.1 La teoría de la motivación o conocida como jerarquía de las necesidades.....	28
5.5.2 Teoría bifactorial.....	28
5.5.3 Teoría de las necesidades aprendidas	29
5.5.4 Teoría de la expectativa	29
<i>5.6 Beneficios y consecuencias de la Evaluación del Desempeño.</i>	<i>30</i>
5.6.1 Mejoras para todos.....	30
5.6.2 El poder de los datos	31
5.6.3 Encontrar nuevos líderes.....	31
5.6.4 Ajuste cultural.....	31
5.6.5 Motivación favorable a la empresa.....	31
5.6.6 Recompensar con igualdad	31
5.6.7 Compromiso, satisfacción e identificación de los colaboradores hacia la empresa.....	32
5.6.8 Clima laboral positivo.....	32
<i>5.7 Proceso de Evaluación del Desempeño.</i>	<i>32</i>
5.7.1 Definir la metodología	33
5.7.2 Identificar las funciones, responsabilidades y conocimientos de cada cargo .	33
5.7.3 Contrastar esa información con el colaborador	33
5.7.4 Definir una periodicidad de evaluaciones.....	33
5.7.5 Definir un plan de acción.....	33
<i>5.8 Errores en la Evaluación del Desempeño.</i>	<i>34</i>

	10
5.8.1 Tendencia central	34
5.8.2 Efecto del deslumbramiento	34
5.8.3 Parcialidad.....	34
5.8.4 Proximidad.....	35
5.8.5 Prejuicios.....	35
5.9 Métodos de Evaluación del Desempeño	35
5.9.1 Método de la Escala Gráfica de Calificaciones	36
5.9.2 Método de Clasificación Alternativa	36
5.9.3 Método de Comparación por Pares.....	36
5.9.4 Método de Distribución Forzada	37
5.9.5 Método del Incidente Crítico	37
5.10 Tipos de Evaluación del Desempeño.....	37
5.10.1 Evaluación del Desempeño 90°.....	38
5.10.2 Evaluación del Desempeño 180°.....	38
5.10.3 Evaluación del Desempeño 270°.....	38
5.10.4 Evaluación del Desempeño 360°.....	39
<i>5.11 Evaluación de Desempeño en la actualidad.</i>	39
5.11.1 Estimulación de una cultura basada en el mérito.....	40
5.11.2 Lo primero es la persona, no la medición	40
5.11.3 Prevalencia del trabajo en equipo y las redes de colaboración.....	41
5.11.4 La Transparencia como valor fundamental.....	41

<i>5.12 Evaluación del Desempeño por Competencias</i>	41
5.12.1 Definición, Concepto y Niveles de Competencia.....	41
5.12.2 La Motivación.....	44
5.12.3 Las características físicas.....	44
5.12.4 El auto concepto.....	44
5.12.5 La habilidad.....	44
5.12.6 El conocimiento.....	44
<i>5.13 Clases de Competencias</i>	44
5.13.1 Competencias Tangibles.....	45
5.13.2 Competencias Intangibles.....	45
<i>5.14 Competencias: Criterios y Componentes</i>	46
5.14.1 El Saber.....	47
5.14.2 El Saber Hacer.....	47
5.14.3 El Querer Hacer.....	48
5.14.4 El Poder Hacer.....	48
5.14.5 El Saber Estar.....	48
<i>6. Marco Metodológico</i>	48
<i>6.1 Enfoque</i>	49
6.1.1 Implicaciones del Enfoque Cualitativo en la Investigación.....	49
6.2 Método.....	49
6.2.1 Método Inductivo.....	49

	12
<i>6.3 Instrumentos de la Investigación.</i>	49
<i>6.4 Procesamiento de datos.</i>	51
6.4.1 La codificación descriptiva o abierta	51
6.4.2 La codificación axial.....	52
6.4.3 Codificación Selectiva	53
<i>6.5 Población y Muestra.</i>	53
<i>6.6 Presentación e interpretación de los resultados</i>	55
6.6.1 Presentación e interpretación de los resultados de Codificación Abierta	55
6.6.2 Presentación e interpretación de los resultados de la Codificación Axial	59
6.6.3 Presentación e interpretación de los resultados de la codificación selectiva. .	67
6.6.4 Interpretación final de los resultados.	71
<i>7. Propuesta del Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias</i>	73
<i>7.1 Modelo de Evaluación del Desempeño Para el Área Académica.</i>	73
<i>7.2 Objetivo del proyecto Evaluación del Desempeño al Área Académica.</i>	73
<i>7.3 Alcance</i>	73
<i>7.4 Responsables</i>	73
7.4.1 El Rector	74
7.4.2 El Vicerrector.....	74
7.4.3 Coordinadora de Educación Básica	74
7.4.4 Jefe de Talento Humano	75
7.4.5 Colaborador.....	76

7.5 Excepciones.....	76
7.6 Tipo de evaluación.....	76
7.7 Periodicidad.....	77
7.8 Flujo del proceso	77
7.9 Factores Generales de Evaluación del área Académica.....	78
7.10 Factores específicos de evaluación al área Académica.	80
7.10.1 Productividad.....	82
7.10.2 Competencias Técnicas.....	82
7.10.3 Competencias Sociales.....	82
7.11 Tabla de calificación de resultados	83
8. Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias para el Área Administrativa....	84
8.1 Objetivo del Proyecto Evaluación del Desempeño al Área Administrativa	84
8.2 Alcance.....	84
8.3 Responsables del Proceso de Evaluación al Personal Administrativo	84
8.3.1 El Gerente	84
8.3.2 Jefe de Talento Humano	85
8.3.3 Colaborador.....	85
8.4 Excepciones	86
8.5 Tipo de evaluación.....	86
8.6 Periodicidad.....	87
8.7 Factor general de la Evaluación del Desempeño al Personal Administrativo.	87

8.8 Factores específicos de la Evaluación del Desempeño al área Administrativa	88
8.8.1 Factores de Productividad.....	89
8.8.2 Factor Competencias Técnicas	89
8.8.3 Factor Competencias Sociales:	89
8.8.4 Valoración de los Subcriterios de Evaluación al personal Administrativo.....	89
8.8.5 Evaluación factor general la Hoja de Vida	90
8.8.6 Evaluación Factor General la Puntualidad.....	91
8.9 Estructura del Proceso	93
8.10 Escala de calificación de resultados.....	94
9. Conclusiones	95
10. Recomendaciones.....	96
11. Referencias.....	97
12. Anexos	101
12.1 Formatos de entrevistas.....	101
12.2 Diccionario de Competencias Unidad Educativa Kennedy	101
12.3. Manual de Evaluación del Desempeño por competencias (Personal Académico)	101
12.4 Manual de Evaluación del Desempeño por competencias (Personal Administrativos)	101

Tabla 1 Escala de calificación de los niveles de Competencias	43
Tabla 2 Población: personal de la Unidad Educativa Kennedy	54
Tabla 3 Codificación Abierta Área Administrativa	56
Tabla 4 Codificación abierta área Docente	57
Tabla 5 Codificación abierta jefe inmediato	58
Tabla 6 Resultado del análisis de la codificación abierta	59
Tabla 7 Codificación axial del personal administrativo.....	60
Tabla 8 Codificación axial del personal Docente	61
Tabla 9 Codificación axial del jefe inmediato	62
Tabla 10 Codificación axial de los Directivos.....	63
Tabla 11 Resultado del análisis de la codificación axial del área administrativa y docentes.....	64
Tabla 12 Resultado del análisis de la codificación axial de la jefatura inmediata y los directivos.....	66
Tabla 13 Resultado del análisis de la codificación selectiva del personal administrativo	68
Tabla 14 Resultado del análisis de la codificación selectiva del personal docente ...	69
Tabla 15 Resultado del análisis de la codificación selectiva del jefe inmediato y los directivos.....	70
Tabla 16 Factor general de evaluación aplicado a los Docentes.....	79
Tabla 17 Factor general de evaluación aplicado al Vicerrector, Inspector general y Coordinadora de Educación básica.....	79
Tabla 18 Factor general de evaluación aplicado al Subinspector, Psicóloga Educativa y el Médico	80
Tabla 19 Criterios específicos de evaluación.....	80

Tabla 20 Factores específicos de evaluación	81
Tabla 21 Factores específicos de evaluación	81
Tabla 22 Escala de valoración por rango	83
Tabla 23 Factor general de evaluación aplicado al área administrativa	87
Tabla 24 Competencias a evaluar de los subcriterios	88
Tabla 25 Valoración de subcriterios del personal administrativo.....	90
Tabla 26 Factores específicos de evaluación para el personal Administrativo.....	90
Tabla 27 Factor de evaluación La Puntualidad	91
Tabla 28 Factor de evaluación Observación del puesto.....	92
Tabla 29 Factor de evaluación Imagen Institucional	92
Tabla 30 <i>Escala de valoración de rango</i>	95

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo de Iceberg, Clases de Competencias.....	45
Figura 2 Pasos del modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias	47
Figura 3 Muestra de los entrevistados de la Unidad Educativa Kennedy	54
Figura 4 Proceso de la evaluación del Personal Académico	77
Figura 5 Flujo del proceso de evaluación del desempeño al personal administrativo	93
Figura 6 Evaluación del desempeño por el método 180 grados	124
Figura 7 Fases del proceso de la evaluación del desempeño	134

1. Planteamiento del Problema

Chiavenato (2017) expresa que la evaluación de desempeño es un tipo de instrumento que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización. De tal manera que se puede medir el rendimiento, la conducta de los profesionales que la integran y la obtención de los resultados de una manera integral, sistemática y objetiva. es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo.

Para Sastre y Aguilar (2016) aseguran que “la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (p. 321).

En las organizaciones, la evaluación del desempeño cumple un papel protagónico, debido a que es un proceso que nos ayuda a identificar a los empleados que cumplen o no con sus funciones, a detectar necesidades de capacitación, conociendo las habilidades y destrezas de cada uno y a descubrir los nuevos potenciales que existen dentro de la organización.

Es por eso, y en base a lo citado anteriormente, que se busca proponer un diseño de evaluación del desempeño en la Unidad Educativa Kennedy de la ciudad de Cuenca, con el objetivo de fortalecer la importancia y el valor que conlleva que las organizaciones realicen este proceso con sus colaboradores.

La Unidad educativa Kennedy, se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, integrada por un grupo de 52 colaboradores, de los cuales 43 corresponden a docentes, apoyo a la docencia y Directivos, los 10 colaboradores restantes son personal de áreas administrativas. De la población mencionada la distribución por género se compone de 35 personas para del género femenino y 18 personas del género masculino.

La Unidad Educativa desde el 2015 a la actualidad, posee un modelo de evaluación del desempeño al docente, cuyos evaluadores son los beneficiarios que reciben la gestión

catedrática de la Institución. El objetivo de esta evaluación ha sido el determinar la gestión pedagógica y académica del docente, de acuerdo a la percepción de los alumnos y padres de familia lo cual ha sido significativo para poder diagnosticar la eficiencia, habilidades y conocimientos que se destacan en el profesional docente.

Con base a lo expuesto y partiendo de esta necesidad surge las siguientes interrogantes en esta intervención:

¿Cuál es la metodología de un proceso de evaluación del desempeño que se adapte a los principios estratégicos de la UEK?

¿Cuáles son los factores evaluativos para un diseño acertado del proceso de ED para la UEK?

2. Justificación

Para las organizaciones la evaluación del desempeño es parte importante en el desarrollo del talento humano, es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua, se valora las actitudes, el rendimiento y el cumplimiento del colaborador en el desempeño de su cargo.

La administración del desempeño es el proceso mediante el cual se crea un ambiente de trabajo en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades. Bohlander (2018) asegura que la evaluación del desempeño empieza cuando se determina un puesto de trabajo en consecuencia estos programas de evaluación del desempeño no resultan nuevos para las organizaciones.

Hoy en día la evaluación del desempeño, es importante para el éxito de la administración del desempeño, convirtiéndose en el medio para que haga efecto el desempeño del colaborador. Es una herramienta útil para las organizaciones y es empleada

para apreciar el desempeño del personal, conocer el desarrollo de su potencial, así también para mantener y aumentar la productividad.

Para muchas organizaciones las evaluaciones del desempeño ayudan a facilitar el avance hacia las metas estratégicas de la organización.

En el caso del contexto de intervención, lo que se pretende es diseñar un modelo de evaluación que cumpla con las necesidades y metas deseadas por la Institución, cuyo propósito será de mutuo beneficio tanto para la Unidad educativa Kennedy, como para los colaboradores y concomitantemente para sus usuarios finales: los estudiantes.

Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber otras metas. Un problema potencial con la evaluación del desempeño, y una posible causa de una gran insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación. Por ejemplo, un plan que sea eficaz para el desarrollo de los empleados tal vez no sea el mejor para determinar los incrementos salariales.

Sin embargo, un sistema adecuadamente diseñado ayudará a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados. De hecho, Chiavenato (2017) indica que los datos de la administración del desempeño son potencialmente valiosos para casi todas las áreas funcionales de recursos humanos.

De acuerdo a lo argumentado, la evaluación del desempeño es un proceso que tiene que ver con identificar las responsabilidades del puesto, definir los estándares de desempeño, documentar, evaluar y discutir el desempeño con cada empleado.

En el contexto de la Unidad educativa Kennedy, existe un 18%, equivalente a 10 colaboradores pertenecientes al área administrativa que no han pasado por un proceso evaluativo, debido a la ausencia de un modelo de evaluación del desempeño. He aquí la importancia de la implementación de una metodología, que no necesariamente deberá ser la

misma para todos los cargos, éstas deberán estar relacionadas con el puesto de trabajo que ocupen los colaboradores.

En cuanto a la metodología utilizada para la evaluación de desempeño de los 39 docentes evaluados, que equivale al 73% del total de colaboradores, es una evaluación que se realiza todos los años, siendo un diseño que se ajusta a la evaluación de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que debe poseer un buen docente. Esta evaluación deberá pasar por un proceso de revisión de los actores de esta investigación y de los directivos de la Institución, para determinar si deben existir cambios en el diseño.

Para terminar, se plantea que el tema de intervención es viable, debido a que tenemos la aprobación de los Directivos de la Institución, para conocer cuáles son las necesidades o expectativas que tiene la Institución en definir un modelo de evaluación del desempeño para sus colaboradores y que este diseño a futuro pueda aplicarse en la Unidad Educativa Kennedy.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General.

Diseñar una propuesta que permita evaluar el desempeño de todos los colaboradores de la Unidad Educativa Kennedy, en el periodo mayo - noviembre del 2020.

3.2 Objetivos específicos.

- a. Analizar la base teórica de un proceso de evaluación del desempeño.
- b. Elegir los métodos de la evaluación del desempeño aplicables a la realidad organizacional de la UEK.
- c. Determinar el adecuado proceso de evaluación del desempeño aplicable a la UE

4. Reseña Histórica de la Unidad Educativa Kennedy.

La Unidad educativa Kennedy tuvo sus inicios hace aproximadamente 13 años, su nacimiento surgió como un emprendimiento familiar, su fuerte motivación era el apoyo social

a las familias Cuencanas, que buscaban una educación diferente, eficiente, en la búsqueda de carreras técnicas.

Surge de esta manera el emprendimiento apoyado por la experiencia de varios docentes, administradores de instituciones educativas y que por su valiosa experiencia fueron testigos presenciales del manejo de la educación, es así que nace la idea de crear un centro educativo con una visión actualizada de administración, lo que no deseaban era caer en los errores comunes que se registran en el manejo de muchas instituciones educativas tradicionales.

En la actualidad la principal autoridad de la Institución, busca que la Unidad educativa Kennedy, contribuya con el desarrollo humano y económico de la sociedad cuencana, así también que sea un referente de la educación social y emocional entre las instituciones educativas de la ciudad de Cuenca, brindado a todos sus estudiantes una formación integral con énfasis en las capacidades y la sensibilidad humana, y que esto sea sustentado en los alumnos, en el desarrollo de la educación “Educando para ser felices”.

5. La Evaluación del Desempeño en el Subsistema de Talento Humano.

Los recursos humanos son todas aquellas personas y/o trabajadores que conforman una organización con el fin de desarrollar de manera correcta todas las actividades necesarias para lograr los objetivos de la organización.

En tal sentido el principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad.

En todas las organizaciones cada posición tiene definido un conjunto de requerimientos los cuales definen que perfil debe tener un recurso para poder ocuparla, de la misma manera recurso que ocupa una posición dentro de la empresa debe ser evaluado con relación a lo que requiere la posición para cumplir con los objetivos empresariales, para ello existe un proceso llamado “Evaluación de Desempeño”.

Los subsistemas de talento humano en las organizaciones cuentan con funciones claves bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración del personal.

En este sentido, la evaluación de desempeño se encuentra en el subsistema de aplicación de Talento Humano, mismo que refiere al análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del desempeño y movimientos del personal.

Esto significa, la evaluación del desempeño es un elemento fundamental dentro de la política de RR. HH., afecta a todos y cada uno de los empleados, desde la dirección (consiguiendo una mayor calidad de nuestros RR. HH.), hasta evaluadores y evaluados, aportando a los primeros un mayor conocimiento de los aspectos positivos y negativos de sus empleados y a los segundos, la información necesaria sobre su propio nivel de rendimiento. (Ribes, et al., 2018, p.174)

Dentro de la gestión en el Subsistema de Talento Humano es muy importante la tarea de evaluar el desempeño de los colaboradores. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna, pasando a ser un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual dentro de la organización.

5.1 Definiciones de Evaluación de Desempeño.

La literatura de la Psicología Laboral dedica mucho de su esfuerzo al estudio de la evaluación de desempeño. Gran parte de la literatura está enfocada en cómo estructurar cuestionarios de evaluación de desempeño que:

- a.** Aumenten la satisfacción con el proceso.
- b.** Mejoren la percepción de justicia del proceso.
- c.** Aumenten la precisión del proceso.

La literatura tradicional trata casi exclusivamente del desempeño en su aspecto individual. No obstante, hoy en día hay diversas ocupaciones y áreas de actuación dentro de las organizaciones en que la medición del desempeño individual del colaborador es mucho más difícil y algunas veces hasta indeseada.

Werther y Davis (2019) indican que la evaluación de desempeño es el cierre del ciclo de gestión de desempeño, donde se pretende medir y evaluar el trabajo del colaborador con relación a las expectativas establecidas en el comienzo del ciclo.

Este concepto resulta aplicable a la realidad de la Unidad Educativa Kennedy en donde se busca garantizar los resultados obtenidos en el proceso de evaluación del desempeño.

Cuesta, et al., (2018) manifiestan que la evaluación de desempeño es una técnica que permite definir el valor que se da a la actuación de un empleado en su puesto y dejar constancia de ello, este concepto es la aplicación de las teorías organizacionales en donde se hacía una medición individual al colaborador y no en su conjunto.

Rubio (2016) define como “una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales” (p.1).

Es indiscutible que las evaluaciones de desempeño, brindan a los empleadores la oportunidad de evaluar las contribuciones de sus empleados, siendo estos esenciales para desarrollar un buen equipo de trabajo. Es entonces que, los beneficios de las evaluaciones superan cualquier tipo de desafío, si se lo visualiza como medida disciplinaria que impone límites aceptables en relación a la labor ocupacional.

Se podría señalar que la importancia de las evaluaciones de desempeño radica en que son una de las herramientas de comunicación más importantes que puede utilizar una organización, ya que benefician al empleado y al empleador al permitir un control sobre el progreso general de los deberes, metas y expectativas. Conjuntamente, proporcionan comentarios reconociendo el rendimiento actual, mismo que permite establecer expectativas futuras; además consiente a que los colaboradores sean proactivos y se comprometan a contribuir o desarrollar plenamente sus objetivos. Adicional a ello, contribuyen de manera eficaz a contrarrestar problemas en futuros.

5.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.

Evaluar el desempeño es útil para que las organizaciones detecten a aquellos colaboradores que se destacan por su eficiencia y puedan realizar campañas de sucesión exitosas con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que, al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización.

Chiavenato (2017) define dos objetivos que persiguen la evaluación del desempeño:

1. Justificar las acciones tomadas para definir niveles salariales equitativos en la organización.
2. Encontrar una oportunidad de mejora y planteamientos de objetivos que se encuentren en concordancia con las necesidades de la organización.

La valoración de desempeño es muy valiosa para cualquier organización ya que se puede obtener información relacionada con diferentes aptitudes y habilidades de los trabajadores, mismas que indicarán si son de utilidad para alcanzar el máximo rendimiento de los mismos, además de obtener una información más amplia y detallada. De esta forma la Evaluación del Desempeño debe entenderse como una herramienta fundamental en la gestión del Talento Humano.

Además, Chiavenato (2017) describe los siguientes objetivos específicos:

- a. Facilita condiciones para medir el potencial humano a fin de determinar su utilización plena y óptima.
- b. Admite que el recurso humano sea tratado como cierta ventaja competitiva, en vista de que la productividad de la empresa puede desarrollarse según la forma de la administración.
- c. Facilita las condiciones para la participación efectiva de todos los miembros dentro de la organización, en consideración con los objetivos individuales y de la misma, brindando oportunidades de crecimiento.

5.3 Principios de la Evaluación del Desempeño

Los principios de evaluación son las propuestas de base que se consideran importantes para crear e implementar programas y evaluaciones, así como al corregir y otorgar calificaciones.

Estos principios a decir de Sotomayor (2015) se encuentran:

- a. La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- b. Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.

- c. Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- d. Requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- e. El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

5.4 Características de la Evaluación del Desempeño.

Se podría asumir que la evaluación de desempeño laboral es solo acerca de qué tan bien realizan sus tareas los empleados. Sin embargo, existen varias características claves en su conceptualización.

Dessler (2015) resume las siguientes características:

5.4.1 Resultados

El desempeño laboral se define como el comportamiento de un empleado. Este concepto se diferencia de los resultados obtenidos. Los resultados son un producto parcial del desempeño, pero también son la consecuencia de otros factores. Por ejemplo, en un trabajo de ventas, un resultado favorable es tener cierto nivel de ingresos generados por la venta de mercancías o servicios.

5.4.2 Relevante para la meta organizacional

El desempeño laboral tiene que dirigirse hacia los objetivos de la organización que sean relevantes para el puesto o función. Por tanto, no se incluirán actividades en las que se hagan esfuerzos por alcanzar objetivos periféricos. Un caso claro se puede ver en las fábricas cuando el esfuerzo hecho en llegar al trabajo en el menor tiempo posible no es desempeño, excepto cuando se trate de evitar un retraso.

5.4.3 Multi dimensional

El desempeño laboral se conceptualiza como multidimensional, que consiste en más de un tipo de comportamiento.

5.4.4 Comportamientos específicos y no específicos de la tarea

Los comportamientos específicos de la tarea son los que un individuo promueve como parte de un trabajo. Son las tareas principales que definen un trabajo de otro. Los comportamientos no específicos de la tarea son los que un individuo debe promover y que no se refieren a un trabajo en particular. Si por ejemplo una persona de ventas, un comportamiento específico de la tarea sería mostrar un producto a un cliente. Un comportamiento no específico de la tarea podría ser la formación de nuevos miembros del equipo.

5.4.5 Esfuerzo

El desempeño también puede evaluarse en términos de esfuerzo, ya sea en el día a día o cuando existan circunstancias especiales. Refleja el grado en que las personas se comprometen con las tareas laborales.

5.4.6 Trabajo en equipo

En trabajos donde las personas son altamente interdependientes, el desempeño puede contener el grado en que una persona ayuda a los grupos y a sus colegas; ejemplo claro es cuando un colaborador actúa como un buen modelo a seguir, dando consejos, o ayudando a lograr las metas del grupo.

5.5 Teorías de la Evaluación del Desempeño.

En base al enfoque de la evaluación de desempeño, se han formulado cinco teorías, las mismas que fueron expuestas en la década de 1950, teniendo como eje la motivación de los colaboradores de una organización, ya que son estos los que representan los fundamentos de donde surgieron las formas de motivación sobre los individuos, es entonces que entre las teorías más conocidas están:

5.5.1 La teoría de la motivación o conocida como jerarquía de las necesidades

Sum (2015) indica que fue implantada por Abraham Maslow, quien estableció la hipótesis de que, dentro de cada individuo o sujeto, existe una jerarquía de cinco necesidades entre estas se pueden encontrar; las fisiológicas que incluyen requerimientos básicos como el hambre, sed, refugio, y otras necesidades corporales, del individuo; seguridad, esta abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.

Así mismo, se encuentra el requerimiento social, en donde se descubre el efecto, el sentido por pertenencia, la aceptación y la necesidad; estima, dependiendo de los factores internos como el auto respeto que tiene la persona, autonomía - logro; y factores externos como el estatus, reconocimiento.

Robbins y Judge (2017) explica que de esta forma, la autorrealización de cada persona en donde se expone el crecimiento y el desarrollo del propio potencial, entonces es evidentemente este modelo teórico de motivación o jerarquía de las necesidades, es uno de los más importantes ya que se caracteriza por señalar que no todas las necesidades se van a satisfacer en totalidad, sin embargo, si una alcanzará el nivel deseada cumplirá la función de motivar, por lo que esta se vuelve dominante en comparación a las demás.

En este orden de ideas, Maslow (1991) afirma que: “si se desea motivar a un individuo se necesita entender y saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en el nivel de esta satisfacción” (p.21).

5.5.2 Teoría bifactorial

En esta teoría se fundamenta en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores.

García (2012) asegura “Por tanto, si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en el puesto de trabajo), tendrá sensaciones de

insatisfacción laboral. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría la satisfacción de la persona”. (p13).

La mencionada teoría expone en su contexto su ímpetu para que la fuerza laboral sea más eficaz, para ello recomienda ambos factores, es entonces que para motivar a los colaboradores, se debe asegurar que estos siempre se sientan apreciados.

Enríquez (2014) asegura que entre sus falencias se puede señalar las matices que cada trabajador tiene en relación al ambiente y desempeño laboral, por lo que los factores que motivan a un grupo, son los opuestos de otros es decir al estar equilibrado ambos factores se podrá establecer una armonía con el colaborador de tal manera que pueda desarrollarse cómodamente dentro de la organización.

5.5.3 Teoría de las necesidades aprendidas

Se basa en un sistema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes que participan en la motivación. McClellan (1989) asegura que se fundamenta en tres tipos de necesidades entre ellas; necesidad de logro, las personas con grandes requerimientos de logro poseen un enorme deseo de éxito y temor a la decepción, por lo que se plantean desafíos, metas y riesgos, por lo que asumen responsabilidades personales en la organización de trabajos; necesidad de poder, siendo esta caracterizada por poseer una necesidad de ejercer influencia y control; necesidad de afiliación, o en otras palabras sentirse parte de un grupo, ser aceptado socialmente.

En este sentido, esta teoría se consolida porque sus necesidades se constituyen en impulsos que dan a los individuos las características ya expuestas. No se considera que posea valoraciones o aspectos negativos.

5.5.4 Teoría de la expectativa

Valencia, et al., (2014) indican que fue desarrollada para predecir los niveles de motivación de los individuos, especialmente en el mundo laboral. Parte de la asunción de que

el individuo tomará una acción cuando cree que sus esfuerzos le conducirán a un desempeño exitoso, el cual traerá unos resultados positivos. En referencia a esta teoría es preciso mencionar su importancia la cual radica en el proceso cognitivo de cómo un individuo procesa los diferentes elementos motivacionales en su entorno.

5.6 Beneficios y consecuencias de la Evaluación del Desempeño.

A decir de Briones, et al., (2018) indican que “evaluar el desempeño constituye una técnica imprescindible en la administración de los recursos humanos mediante, ella se puede encontrar problemas de supervisión, de integración del trabajador a la empresa.” (p.63).

Siendo así es importante que el programa de evaluación del desempeño esté planeado a detalle, que se le dé seguimiento y se mejore continuamente, ya que de ser así, trae múltiples beneficios a corto, mediano y largo para el colaborador, el jefe y la organización.

Evaluar periódica y bajo un estándar de trabajo a los colaboradores de las organizaciones puede traer grandes beneficios para todos.

Briones, et al., (2018) aseguran que gracias a la información obtenida por la evaluación de desempeño es posible los siguientes beneficios:

5.6.1 Mejoras para todos

La evaluación de desempeño permite trazar planes de mejora personal, capacitación, desarrollo y promoción al mismo tiempo que se alinean las metas individuales con las de cada departamento y estas a su vez con las de la compañía. De igual forma, la implementación de la evaluación de desempeño permite a los líderes detectar el desempeño sobresaliente o débil de un colaborador, identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo según los perfiles, habilidades y competencias del personal para optimizar los niveles de crecimiento e incluso elaborar planes de carrera enfocados a los líderes y otros empleados con potencial desarrollo.

5.6.2 El poder de los datos

Los líderes pueden establecer estándares y métricas de expectativas de desempeño individual y colectivo que paleen las deficiencias y debilidades.

5.6.3 Encontrar nuevos líderes

Tener datos concretos sobre el desempeño de cada empleado te hará capaz de detectar a aquellos con potencial y luego descubrir la mejor manera de prepararlos para el éxito. La evaluación de desempeño te ayudará a encontrar los líderes del mañana.

5.6.4 Ajuste cultural

Cuando se realiza revisiones de talento, estas se fijan en dos dimensiones: el rendimiento y el ajuste cultural. Si bien es importante tener personas que hagan bien su trabajo, pero también necesitas personas que comprendan y estén de acuerdo con los valores y creencias fundamentales de la empresa.

5.6.5 Motivación favorable a la empresa

Desarrollar evaluaciones de desempeño te ayudará a tener empleados que estén entusiasmados de trabajar y que estén orgullosos de lo que hacen, no aquellos que piensan que es solo otro trabajo pagar las facturas.

5.6.6 Recompensar con igualdad

Debido a que la implementación de la evaluación de desempeño permite al líder y a sus colaboradores revisar el desempeño y comportamiento de cada quien, es posible recompensar el esfuerzo de los empleados de manera justa y equitativa con una base objetiva, aportar mayor transparencia al sistema de promoción y estímulos aplicado en el seno de la organización.

5.6.7 Compromiso, satisfacción e identificación de los colaboradores hacia la empresa

Con la evaluación de desempeño los colaboradores tienen presente de manera clara las expectativas de su jefe y la organización respecto a su puesto de trabajo, sus objetivos y desempeño, conocer las características y competencias que la empresa valora, contar con la oportunidad de hacer una autoevaluación para su crecimiento y estar motivados para ofrecer un mejor esfuerzo a la empresa.

5.6.8 Clima laboral positivo

Está demostrado que la evaluación de desempeño es un instrumento que puede ayudar a mejorar el clima laboral, pues permite promover la equidad, igualdad y transparencia. Al mismo tiempo, es un mecanismo que permite evitar la retroalimentación de errores y desvíos del plan estratégico para lograr las metas establecidas.

5.7 Proceso de Evaluación del Desempeño.

La evaluación de desempeño tiene un punto muy importante para alcanzar el éxito dentro de la organización, cabe recalcar que puede ser solo una parte de la administración del desempeño y es vital porque puede reflejar posteriormente el plan estratégico para la organización.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.

Chiavenato (2017) indica que “se caracteriza por ser un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona “. (p. 243).

Para estructurar una evaluación de desempeño se necesita organización.

Dessler (2015) bajo una metodología adecuada sugiere seguir estos pasos:

5.7.1 Definir la metodología

Existen diferentes formas de medir el desempeño. Cuando el empleado es evaluado por su jefe se conoce como 90°; hay otra en que se evalúan entre pares (personas con los mismos cargos) que se conoce como 180° y otra en que la persona es evaluada por subalternos conocida como evaluación 360°. Se recomienda comenzar con una de 90° e ir evolucionando hasta la 360°.

5.7.2 Identificar las funciones, responsabilidades y conocimientos de cada cargo

Realizar una evaluación de los aspectos centrales en la dinámica diaria del empleado. Trabajar por áreas y desmenuce cada puesto de trabajo. Por ejemplo, en Contabilidad mire cuántas personas hay y la función de cada una de ellas y cómo se mide el resultado de su gestión (cierre de balances, facturación, etc).

5.7.3 Contrastar esa información con el colaborador

Después de realizar una determinación de funciones y responsabilidades es clave sentarse con cada uno para decirle cuáles son esos puntos y qué se espera de él/ella en la organización.

5.7.4 Definir una periodicidad de evaluaciones

Si la evaluación es corta y no toma más de 30 minutos puede realizarla una vez al mes. Si es más compleja lo ideal es hacerla cada trimestre para supervisar metas y mejorar en las áreas donde hay falencias. Recuerde que la evaluación por sí sola no tiene sentido si no hay un feedback; siéntense a conversar con sus empleados, pares y jefes sobre los resultados para corregir errores y fortalecer aciertos.

5.7.5 Definir un plan de acción

Con toda la información generada con estos pasos previos se traza el plan para evaluar el desempeño de los colaboradores. En el mercado existen herramientas digitales para facilitar este trabajo en la empresa.

Este proceso se caracteriza por estimar el rendimiento global del empleado. Tomando en referencia aquello se lo considera no como un fin en sí mismo, sino como un instrumento o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

5.8 Errores en la Evaluación del Desempeño.

La evaluación de desempeño es clave porque establece criterios y estándares para medir productividad, implementar políticas salariales y compensaciones y detectar falencias para aplicar programas de capacitación y desarrollo para los colaboradores.

Pero aplicar estas pruebas de evaluación de desempeño debe hacerse de la manera correcta para no equivocarse en este proceso que impulsa la productividad de la empresa.

Alles (2017) resume errores comunes al realizar estas pruebas.

5.8.1 Tendencia central

Surge cuando en la evaluación, el evaluador para evitar conflictos o para ser equitativo con todos califica todo en un nivel intermedio o regular; es decir nada bajo ni alto. Estas calificaciones intermedias en todos los aspectos a la final no son buenas porque no refleja la realidad.

5.8.2 Efecto del deslumbramiento

Se trata cuando la calificación se basa en la belleza de alguien. Ocurre en muchas empresas que porque una mujer es atractiva recibe calificaciones altas y ninguna negativa.

5.8.3 Parcialidad

Es cuando los evaluadores califican para favorecer a sus amigos o compañeros de sus áreas. También hay empleados que quieren ser benevolentes con el resto porque creen que si califican negativo harán un daño a sus compañeros. También existen malas calificaciones cuando el evaluador siente un sentimiento negativo por un colega y lo califica sin ninguna objetividad.

5.8.4 Proximidad

Es cuando un acontecimiento reciente ya sea positivo o negativo afecta la evaluación; en esa calificación no se tiene en cuenta el desempeño, solo ese evento reciente, por lo que no hay objetividad en la evaluación de desempeño.

5.8.5 Prejuicios

Este error se produce porque los evaluadores tienen algún prejuicio, mal concepto o le cae mal su jefe. Así que al momento de calificar no piensa en lo bien o mal que se desempeña sino en otros aspectos más emocionales.

Es importante que antes de realizar un proceso de Evaluación de Desempeño coordinar con el equipo de talento humano para explicar estos aspectos e indicarles que nadie será despedido por esta acción.

5.9 Métodos de Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya que se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad.

Así como las políticas varían de acuerdo con la empresa, cada empresa puede desarrollar su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados. Es común hallar empresas que desarrollan sistemas específicos conforme al nivel y las áreas de distribución del personal (sistema de evaluación de personal no calificado, de personal administrativo, de personal de nivel de supervisión, de personal de nivel de jefatura, de ejecutivos, de personal de ventas, etc.).

Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal. Hay varios métodos de evaluación del desempeño, los cuales presentan ventajas y desventajas y se adecuan a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño, como

también estructurar cada uno de éstos en un método diferente, adecuado al tipo y a las características de los evaluados y al nivel y a las características de los evaluadores.

Dessler (2015) afirma que la evaluación misma se suele realizar usando un método formal y predeterminado, como uno o varios que se muestran a continuación:

5.9.1 Método de la Escala Gráfica de Calificaciones

La escala gráfica de calificaciones es la técnica más simple y popular para hacer una evaluación del desempeño sobre el personal, es una escala que enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas, para evaluar al empleado, se elige la calificación que describe mejor su grado de desempeño en cada característica.

El supervisor califica a cada uno de los subordinados señalando con una marca o un círculo la calificación que explica mejor su desempeño en cada característica y posteriormente se suman los valores asignados a las características para obtener un total.

5.9.2 Método de Clasificación Alternativa

Clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor en cuanto a una o varias características es otro método para evaluar a los empleados. Dado que, por lo general, es más fácil distinguir a los empleados buenos de los malos, en lugar de clasificarlos sólo por orden, el método de clasificación alternativa es muy popular. Primero, haga una lista de todos los subordinados que piensa calificar, después elimine los nombres de aquellos que no conoce lo bastante bien como para poder clasificarlos por orden.

5.9.3 Método de Comparación por Pares

Sirve para aumentar la exactitud del método de clasificación alternativa. Se toma cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.), juntando a cada uno de los demás para poder compararle, su objetivo es clasificar a los empleados haciendo una gráfica de todos los pares posibles y señalar cuál de los dos empleados es el mejor, para cada característica.

5.9.4 Método de Distribución Forzada

Es como calificar usando una curva. Con este método se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías del desempeño. La distribución forzada se significa, como ocurre en la escuela, que no todo mundo puede obtener un 10 y que la productividad de una persona siempre es calificada en relación con el de sus compañeros.

5.9.5 Método del Incidente Crítico

El supervisor lleva una bitácora de incidentes; es decir; conductas laborales, deseables o indeseables, de cada subordinado. Cada seis meses, más o menos, el supervisor y el subordinado se reúnen para discutir la productividad del segundo. Este método ofrece varias ventajas porque le proporciona ejemplos concretos de buen y mal desempeño para explicar la evaluación. Le hace pensar en la evaluación del subordinado a lo largo de todo el año, porque tiene incidentes acumulados y, por consiguiente; la calificación no sólo se reflejará en el desempeño más reciente del empleado.

Dependiendo del método de evaluación que elija la organización, los factores a tomar en cuenta para la evaluación de desempeño serán: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades.

5.10 Tipos de Evaluación del Desempeño.

En la evaluación de desempeño profesional se maneja constantemente nomenclaturas extrañas que no facilitan la comprensión del proceso y que, más que ayudarnos, a veces nos confunden.

En tal sentido Alles (2017) resume cuáles son las diferentes metodologías de evaluación del desempeño laboral en función de los diferentes roles que interactúan.

5.10.1 Evaluación del Desempeño 90°

En una evaluación del desempeño de 90 grados, es el Supervisor el que realiza la valoración del empleado. Lo que jefe y/o responsable de área opina del trabajo de su subordinado es fundamental para el desarrollo de las tareas que éste le haya encomendado.

Él es el encargado de articular los mecanismos que guiarán el Plan de Carrera profesional y, además, él es la persona que nos dará el “feedback” necesario para conocer nuestras fortalezas y debilidades.

5.10.2 Evaluación del Desempeño 180°

En una evaluación de 180 grados, también intervienen los Pares como evaluadores de un empleado. Muchas veces el Jefe conoce en función de cómo se comporta con él o en función del resultado final de nuestro trabajo, pero en el día a día se comparte responsabilidades, opiniones, información y modos de hacer las cosas con los colegas (Peer review). Ellos, que comparten tareas y objetivos similares, también pueden aportarnos opiniones de gran valor sobre aquello que hacemos muy bien y sobre aquello en que debemos poner de nuestra parte para mejorar.

5.10.3 Evaluación del Desempeño 270°

En una evaluación de desempeño de 270 grados, los Subordinados (personas a cargo de un líder de equipo) dan su valoración sobre cómo su Supervisor lleva a cabo su actividad. Dar la opinión sobre el jefe es algo que, de manera informal, se hace continuamente e incluso, compartiendo con numerosos miembros de nuestra organización. Mediante un mecanismo formal ofrece una visión constructiva y respetuosa, es algo que no sólo ayudará al Supervisor, sino que también nos puede ayudar a mejorar la relación profesional.

Así mismo facilita que este proceso sea anónimo, de manera que el equipo pueda expresar su valoración de forma cómoda. Finalmente conocer la opinión sobre los mandos

intermedios nos ayudará a potenciar aquellos estilos de liderazgo que más éxito tienen y detectar problemas sin que éstos queden estancados en el nivel de supervisión.

5.10.4 Evaluación del Desempeño 360°

En una evaluación del desempeño profesional de metodología 360 grados busca una visión integral de todos aquellos que interactúan con un profesional: jefe, Colegas, Subordinados y, además Clientes y/o Proveedores.

Esta evaluación es catalogada como la más completa debido a que su evaluación recibe varios criterios desde las diferentes partes de sus evaluados.

5.11 Evaluación de Desempeño en la actualidad.

En los últimos tiempos ha observado un cambio importante en el enfoque adoptado por las áreas de recursos humanos de las empresas, todo proceso de cambio, debe ir paulatinamente y no implementarse de manera repentina ya que requiere un cierto tiempo de adaptación.

Werther y Davis (2019) aseguran que el avance tecnológico y los diferentes canales de información facilitan la inserción de los nuevos métodos por esta razón es preciso enfocarse en el diálogo entre responsable y colaborador, de tal manera que pueda haber una colaboración entre los mismos clara y concreta.

Es fundamental y es una tendencia cada vez más en aumento, el fomentar la motivación, no solo para el logro de los objetivos personales, sino para lograr resultados como equipo con el fin de alcanzar un nivel de excelencia personal y empresarial.

Alles (2015) explica que, a través de la automatización, el mismo empleado puede conocer su rendimiento y rectificará los puntos que sean necesarios. Además, se suma a la nueva tendencia, el premio por logros obtenidos, compartiendo el caso de éxito del empleado, fuente de inspiración y motivación para otros.

Por otra parte, Rivero (2019) subraya la importancia de las reuniones periódicas con los empleados para darles feedback; algunas empresas optan por las reuniones uno a uno, una vez al mes, entre empleado y gerente o supervisor directo, donde no sólo le permite saber al supervisor sobre los progresos de los proyectos, sino también analizar el avance de la carrera profesional del empleado, conocer con anticipación cómo se siente en su posición e intercambiar información entre ambos.

En definitiva, contar con una evaluación de desempeño y utilizar los nuevos métodos, no solo le permitirá al empleado alcanzar los objetivos definidos y hacer seguimiento de su carrera, sino que también, la empresa tendrá más empleados satisfechos.

Aunque la evaluación del desempeño no es una acción que se lleve a cabo de la misma manera en todas las áreas, pues cada una de ellas tiene especificidades que es necesario tener en cuenta, en la actualidad se puede hablar de algunas tendencias en este terreno, Muñoz (2004) resume las siguientes tendencias:

5.11.1 Estimulación de una cultura basada en el mérito

Este elemento va de la mano con el alto desempeño. Si se sabe destacar y recompensar el esfuerzo de las personas que forman parte de una organización, así como su aportación al conjunto de las acciones, la evaluación será mucho más sencilla y no se tomará como una imposición sino como un elemento corporativo más.

5.11.2 Lo primero es la persona, no la medición

Medir cuantitativamente ya no es la única forma de evaluar el desempeño. Ahora el centro del proceso debe ser el trabajador, a quien se debe acompañar en un proceso de mejora continua. Se amplía la gama de indicadores cualitativos.

5.11.3 Prevalencia del trabajo en equipo y las redes de colaboración

¿Qué empresas pueden sobrevivir hoy día sin un trabajo en equipo sólido y unas redes a través de las cuales circule la información indispensable para los procesos? Ninguna: las empresas son equipos y como tal hay que asumirlos.

5.11.4 La Transparencia como valor fundamental

Cualquiera que sea tu modelo de evaluación del desempeño, éste debe estar basado en la transparencia de los datos, las acciones y los procedimientos. La información debe estar accesible a todos los miembros de los equipos y ser utilizada por cada uno de ellos para el beneficio del conjunto de acciones.

En conclusión, las tendencias actuales en evaluación del desempeño apuntan cada vez más a un seguimiento más humano, así como a acciones más ágiles, inmediatas y en las que los responsables de un negocio puedan intervenir en tiempo real.

5.12 Evaluación del Desempeño por Competencias.

5.12.1 Definición, Concepto y Niveles de Competencia

Los enfoques en cuanto a la definición del concepto de competencia se pueden enfocar de diferentes formas causando una gran confusión por lo que se revisará las diferentes definiciones científicas para aclarar conceptos y evitar ambigüedades en el mismo.

Montmollín (como se citó en Díaz y Arancibia, 2011) indica que “las competencias son un conjunto estabilizados de saberes, conductas tipo, procedimientos estándar y tipos de razonamiento, que pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje” (p.208).

Es decir que todas las personas tenemos una serie de competencias, pero cada persona las tiene a diferente nivel y que forma parte de su vida laboral y social. Interesa especialmente el concepto de “saberes” y también el hecho de que se trata de aprendizajes automatizados que no es necesario reaprender. Son en definitivas capacidades adquiridas.

Pereda y Berrocal (2018) indican que la competencia como el conjunto de comportamientos que son observables y que se relacionan directamente con un determinado desempeño, sin duda es una definición que se utiliza muy a menudo en el contexto laboral de hoy en día destacando para el autor, los “saberes” en el sentido de “capacidades adquiridas” no son tan relevantes como los “comportamientos”; en resumen lo más importante son aquellos comportamientos que podemos observar ya que pueden estar relacionados no con una sola competencia sino con varias.

Spencer y Spencer (como se citó en Alles, 2016) indica que una “competencia añade otro matiz importante en el sentido que dando por supuesto que se trata de “saberes y capacidades” que estructuran “comportamientos” incluye el impacto que tiene en la mejora del desempeño” (p.59), de esta forma se evidencia una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en su trabajo o situación.

Finalmente, Spencer y Spencer (1993) definen: “Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad o performance superior en un trabajo o situación” (p.122).

Haciendo una reflexión final acerca del concepto de competencia se puede decir que todas coinciden en que es el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes que tiene una persona para desempeñar un puesto de trabajo. Entonces, la evaluación del desempeño por competencias será la evaluación de las destrezas, conocimientos y aptitudes de una persona en un determinado puesto de trabajo.

Por supuesto, estas competencias deberán ser definidas con anterioridad y por lo que se deberán poseer ya que se han determinado con el criterio de que si se poseen se realizarán de forma exitosa las tareas a desempeñar en el puesto de trabajo.

En nuestro medio no existe un número estipulado para calificar a las competencias, generalmente existe una escala de calificación Likert que se lo detalla a continuación.

Tabla 1

Escala de calificación de los niveles de Competencias

Escala	Cualificación	Significado
1	Inadecuado	No alcanza el mínimo grado de competencia para realizar el trabajo.
2	Mejorable	Es un nivel adaptable al trabajo, es el mínimo que debe alcanzar el empleado para ser competente en su puesto.
3	Bien	Es el mínimo puntaje necesario para el puesto desempeñado.
4	Notable	Por sobre el estándar necesario para el puesto desempeñado.
5	Excelente	Este nivel está por encima del promedio de desempeño del puesto.

Nota: Escala de calificación de las competencias utilizado generalmente en las empresas.

Fuente Elaboración propia.

Existen varias formas de clasificar competencias, llegado a este punto es necesario definir claras y precisas en donde el profesional de talento humano pueda encontrarse en el contexto de las competencias con una mayor exactitud.

Spencer y Spencer (como se citó en Alles, 2016) indica que las competencias más importantes son:

5.12.2 La Motivación

Alles (2016) define a la motivación como “Los intereses que una persona considera o desea conscientemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetos y los alejan de otros” (p.79).

Las personas motivadas se establecen metas, tienen ganas por seguir aprendiendo, tienen inquietudes, se retroalimentan constantemente y se auto imponen retos para superarse.

5.12.3 Las características físicas

Alles (2016) nos indica que las características físicas como consientes son competencias importantes a la hora de responder a diferentes situaciones. Es decir, si es una persona que se adapta fácilmente a las situaciones cambiantes pues esa persona en este caso deberá tener respuestas conscientes a las situaciones de cambio de situación.

5.12.4 El auto concepto

Spencer y Spencer (Como se citó en Alles, 2016) hace referencia que el auto concepto de uno mismo son todas aquellas percepciones y valores que tenemos de nosotros mismos. Es decir, personas que no confían en ellas no serán capaces de realizar muchas tareas en contraposición con las personas que creen en sí mismas y creen en ellas, serán capaces de lograr muchas más cosas y desenvolverse en más situaciones.

5.12.5 La habilidad

Alles (2016) indica que la habilidad, es la capacidad de realizar una tarea o un proceso ya sea física o mental.

5.12.6 El conocimiento

Alles (2016) asegura que el conocimiento, es toda información que posee las personas para desarrollar tareas en áreas específicas. Es decir, cuantos más conocimientos sabes relacionados con el trabajo que desempeñas mejor serás desempeñando el trabajo.

5.13 Clases de Competencias.

Spencer y Spencer introducen también el llamado “Modelo del Iceberg” donde de una forma muy gráfica se muestran las dos clases de competencias en la Figura 1.

Por un lado, las competencias más fáciles de ver, de detectar y por lo tanto, de desarrollar y por otro lado, las más difíciles de ver y como consecuencia, más difíciles de desarrollar.

Figura 1

Modelo de Iceberg, Clases de Competencias



Nota: Las clases de competencias sean tangibles como intangibles poseemos todas las personas. Fuente: Martha Alles (2016).

5.13.1 Competencias Tangibles

Las competencias tangibles son más rápidas de detectar, ya que cuando contratamos conocemos que el colaborador cuenta con los conocimientos del cargo, mientras que las habilidades se van detectando en el transcurso del corto tiempo.

5.13.2 Competencias Intangibles

Las competencias intangibles son más difíciles de detectar en corto tiempo, ya que refiere a los valores, rasgos de carácter, la autoimagen, los cuales son características que llevan al éxito al colaborador en un largo plazo.

5.14 Competencias: Criterios y Componentes.

Alles (2016) asegura que los principales pasos y los necesarios para definir con una mayor precisión y exactitud las competencias son entre otros, la definición de factores de desempeño, es decir si no se define aquello que se va a evaluar no podremos realizar una evaluación.

Otro paso es identificar la muestra y recoger información, esto quiere decir que para saber que se va a evaluar deberemos saber en qué consiste para poder saber qué es lo más importante para evaluar.

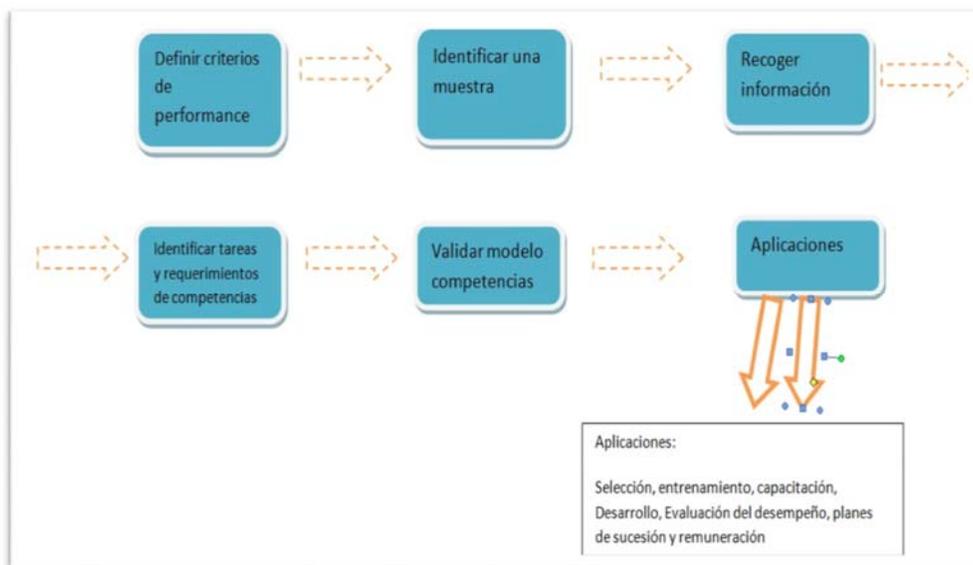
También Alles (2016) asegura que se debe identificar las tareas y procesos que se realizan en cada puesto de trabajo dando lugar a la definición de las competencias.

Alles (2016) indica que se debe validar el modelo y los instrumentos de competencias con la fuerza laboral, es decir, revisar que las competencias y las definiciones de éstas se ajustan al puesto de trabajo que vamos a evaluar, cuáles son las ponderaciones y para ello, el departamento de Recursos Humanos necesitará la ayuda de los mandos intermedios, directores de área y gerentes en el caso de que estén en contacto directo con un departamento.

Finalmente, Alles (2016) define que hay que aplicar el modelo de evaluación de desempeño a los subsistemas de Recursos Humanos, es decir, aplicarlo a determinados ámbitos como la selección, la evaluación del desempeño, entrenamiento y capacitación de los evaluadores y realizar un esquema de beneficios sociales. En la Figura 2 se puede ver claramente lo explicado.

Figura 2

Pasos del modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias



Nota: Procedimiento de Implementación de un Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias. Fuente: Martha Alles (2016).

La teoría de Pereda y Berrocal (2018), asegura que los comportamientos que tiene una persona para desempeñar una actividad o un proceso de trabajo necesitan de los siguientes componentes:

5.14.1 El Saber

Hace referencia a todos los conocimientos teóricos, datos, conceptos, información y capacitación constante. Orientados a la ejecución de las tareas y orientados también a las relaciones interpersonales.

5.14.2 El Saber Hacer

Es la capacidad que se tiene para llevar a cabo una tarea aplicando los conocimientos que se han adquirido previamente.

En este componente interactúan entre sí aspectos como las habilidades sociales y técnicas y las habilidades cognitivas. Se puede referir también a lo esperado.

5.14.3 El Querer Hacer

Lo conforman el conjunto de actitudes y valores que guían el comportamiento. Son los encargados del grado en que una persona quiere realizar unas tareas o prefiere realizar unas y no otras.

5.14.4 El Poder Hacer

Es todo lo que engloba a las características personales. Son considerados factores situacionales. El grado de “el poder” hacer también dependerá de los recursos disponibles para realizar lo que se quiere hacer.

5.14.5 El Saber Estar

Principalmente características emocionales incluso nos podemos referir en este saber a la inteligencia emocional y está estrechamente relacionada con la comunicación y la cooperación con los equipos de trabajo.

Para dar como concluido este apartado, podemos decir que las competencias con sus componentes en palabras de Levy (Como se citó en Alles, 2016) los comportamientos de las personas unas dominan mejor que otras y eso les hace más eficaces en una actividad o proceso laboral.

6. Marco Metodológico.

El proyecto a investigar se basa sobre la propuesta de un modelo de evaluación del desempeño por competencias en la Unidad Educativa Kennedy.

Por consiguiente, se ha basado en la siguiente cronología a seguir:

- a. Definir la metodología que se debe emplear para la evaluación de desempeño del personal.
- b. Elaborar el Diccionario de Competencias Institucional
- c. Determinar los factores del proceso de evaluación de desempeño.
- d. Definir los evaluadores que participaran en la evaluación de desempeño.

- e. Determinar el modelo de evaluación por competencias
- f. Creación de Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias para la Unidad Educativa.

Posteriormente a eso la información obtenida permitió tener una conclusión clara del estudio del proyecto.

6.1 Enfoque.

Hernández, et al., (2014) indican que el enfoque del método cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación dentro de la intervención.

6.1.1 Implicaciones del Enfoque Cualitativo en la Investigación

Mediante este enfoque cualitativo en la investigación que se efectuó nos permitió recopilar la información de la situación de la UEK, lo que influía en el desempeño laboral en los jefes inmediatos, colaboradores y de esta forma infería en su desempeño.

6.2 Método.

Los métodos que se utilizaron son los siguientes:

6.2.1 Método Inductivo

Según Andrade, et al., (2018) este método se lo conoce por los procedimientos utilizados para llegar de lo particular a conclusiones generales a base de la información de la muestra.

6.2.1.1 Implicaciones del Método Inductivo en la Intervención.

En la investigación se han planteado dos preguntas a los directivos que integran la UEK, de tal forma que se pueda abordar la problemática actual y llegar a lo general del problema que puede estar afectando el desempeño de los colaboradores de la Institución.

6.3 Instrumentos de la Investigación.

Para el desarrollo de esta investigación se realizó entrevistas semi estructuradas a través de un formato de preguntas abiertas lo cual permitió obtener una idea más clara y conocer cómo se lleva a cabo la gestión que realiza Talento Humano, comprobando que la actual evaluación de desempeño requiere ser revisada y actualizada, para esto se realizó un proceso inicial de:

- a. Obtener la aprobación de permisos por parte de la Rectora por el área docente y el Gerente general por el área administrativa.
- b. Se identificó a los diferentes colaboradores para la ejecución de la entrevista realizada por los autores de la investigación.

Las entrevistas contaron con un banco de preguntas distribuidas de la siguiente manera:

- a. 8 preguntas para los Directivos Rectora y Gerente General
- b. 7 preguntas para el jefe inmediato Vicerrector
- c. 7 preguntas para el personal Docente
- d. 7 preguntas para el personal Administrativo.

A continuación, se detallan las preguntas realizadas al personal mencionado.

a. Directivos

El cuestionario dirigido a los directivos fue conformado por 8 preguntas, el objetivo de este cuestionario era comprender el proceso del modelo de evaluación con el que se valora el desempeño del personal docente. Así, también conocer cuales eran las expectativas que como directivos tenían para la aprobación del desarrollo del proyecto de “Evaluación del Desempeño”, el cual será implementado para el todo el personal de la Institución.

b. Jefatura

El segundo cuestionario de 7 preguntas, se efectuó al Vicerrector como jefe inmediato, esta entrevista tuvo el objetivo de conocer de parte de quien ejecuta la evaluación

a los colaboradores del área académica, que mejoras deben existir en el nuevo modelo de evaluación del desempeño, quienes deben ser los actores del proceso y que metodología debe ser considerada para el nuevo modelo a desarrollarse “Evaluación del desempeño”.

c. Personal Docente y Administrativo

El tercer cuestionario fue de 6 preguntas y se efectuó al área académica y a la administrativa. El objetivo de este cuestionario era saber que conocimiento tenían los colaboradores sobre el modelo de evaluación del desempeño actual.

En el caso del personal académico, docente y apoyo al docente tenían conocimiento de la evaluación, pero desconocen si existe un proceso o política.

En cuanto, al personal administrativo indicaron que nunca se los ha evaluado y no conocen el proceso que se lleva en el área académica.

Así también, como apoyo para el proyecto de intervención se recurrió a fuentes secundarias mediante investigación bibliográfica como: documentos internos de la Institución, libros y diferentes textos de administración de Recursos Humanos, con el propósito de desarrollar un análisis claro y preciso del tipo de evaluación que se ha venido llevando por algunos años en la mencionada institución.

6.4 Procesamiento de datos.

Una vez que se realizaron las entrevistas y obtuvo los datos de todos los entrevistados, se procedió a realizar la interpretación y análisis de los datos, tomando en cuenta para este método de investigación, los procesos de análisis de codificación abierta, codificación axial y codificación selectiva.

6.4.1 La codificación descriptiva o abierta

En el curso del primer nivel de codificación, las transcripciones de las entrevistas realizadas se analizan línea por línea para a partir de ello, descubrir las categorías que permitirán agrupar el conjunto de la información allí consignada. Cada categoría será

distinguida con un nombre que la describe, el cual se colocará en el margen derecho de cada línea, frase, o párrafo transcritos; este nombre es el que se denomina código descriptivo o código abierto. De esta manera, segmentos diferentes de la transcripción quedarán vinculados entre sí a través del sistema de categorías generado. (Sandoval, 2002, p.86-87)

Para esto, se tomó las dos preguntas de investigación del proyecto:

- a. ¿Cuál es la metodología de un proceso de evaluación del desempeño que se adapte a los principios estratégicos de la UEK?
- b. ¿Cuáles son los factores evaluativos para un diseño acertado del proceso de ED para la UEK?

Este tipo de codificación se obtuvo mediante la comparación de las preguntas de la investigación con cada una de las preguntas de las entrevistas realizadas al personal seleccionado, realizando un examen minucioso de los datos a identificar y conceptualizando los significados que el texto contiene, buscando la correlación entre metodología o factores de la evaluación que se desea proponer en la institución.

6.4.2 La codificación axial

Una vez identificados los conceptos que muestran alguna relación, se hace una revisión de la literatura para ayudar a generar otras preguntas y problemas de investigación. En un proceso cíclico y continuo en el cual algunos conceptos comienzan a aparecer como más prominentes que otros. Las conexiones entre las categorías comienzan a aflorar con ciertos patrones y nexos que se identifican. Algunas propiedades básicas se inician con la definición dentro de ellas mismas a partir de “ciertas diferencias entre incidentes que crean límites y relaciones entre las categorías que se han clarificado. (Sandoval, 2002, p.88)

Al identificar los conceptos se realizó la comparación de las respuestas obtenidas por cada evaluado. En este proceso se identificó las relaciones que se obtuvieron en las respuestas de cada uno de los participantes, ayudándonos de esta manera a identificar la variedad de condiciones, interacciones y categorías que ayuden a determinar el modelo de evaluación del proyecto.

6.4.3 Codificación Selectiva

“La codificación selectiva es el proceso de integrar y refinar categorías. Al igual que en todas las fases del análisis, la integración es una interacción entre el analista y el dato” (Salinas & Cárdenas. 2009, p.518).

Es la abstracción de conclusiones principales de cada pregunta realizada, es la etapa final en la que se obtuvo la definición del modelo de la Evaluación de Desempeño a emplear en la institución.

En base a los diferentes procesos de codificación y analizando cada uno de estos, se determinó los diferentes factores que se deberán emplear en el diseño de la Evaluación del Desempeño para los colaboradores de la Unidad Educativa Kennedy.

El análisis de los datos fue tan preciso, así como las respuestas dadas por cada una de las personas que participaron de las entrevistas, ayudando de esta forma a determinar los factores que se aplicarán en el modelo de Evaluación del Desempeño, siendo los siguientes:

- a. Método o tipo de evaluación
- b. Criterios de evaluación
- c. Etapas de la evaluación
- d. Frecuencia de la evaluación
- e. Actores de la evaluación

6.5 Población y Muestra.

Población

La institución cuenta con una población de 53 colaboradores, obteniendo de la muestra un nivel de confianza del 95%, consiguiendo el resultado del margen de error del 1.73%.

Tabla 2

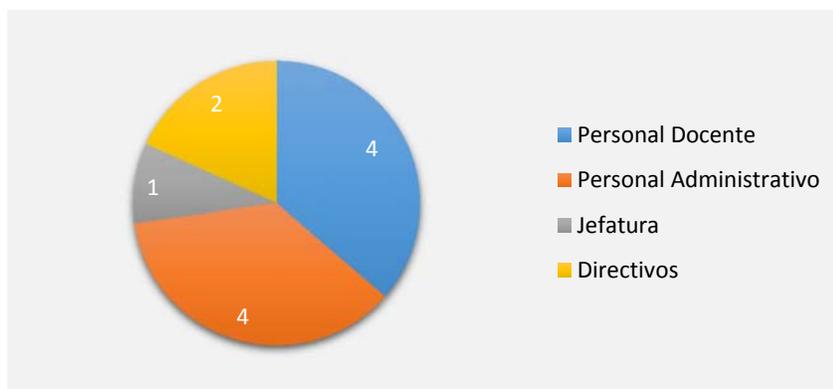
Población: personal de la Unidad Educativa Kennedy

Hombres	Mujeres	Edad	Administrativos	Docentes	Apoyo
		Promedio			
18	35	23-60	10	38	5
33.9%	66.04%	años	16,98	73.58%	9.43%

Elaboración propia.

Figura 3

Muestra de los entrevistados de la Unidad Educativa Kennedy



Nota: La muestra que se tomó de la población fue de 11 colaboradores es decir el 21%.

Fuente: Elaboración propia

6.6 Presentación e interpretación de los resultados

En base a las técnicas utilizadas en el proyecto de intervención se realiza la presentación paso a paso, para luego llegar a la obtención de los resultados:

6.6.1 Presentación e interpretación de los resultados de Codificación Abierta

Se realiza el análisis de datos empezando con las dos preguntas de nuestra intervención, en la que vamos a seleccionar dos palabras claves, para relacionarlas con el siguiente paso, que es la codificación abierta:

¿Cuál es la **metodología** de un proceso de evaluación del desempeño que se adapte a los principios estratégicos de la UEK?

¿Cuáles son los **factores** evaluativos para un diseño acertado del proceso de ED para la UEK?

Al tener las dos palabras claves, procedemos a realizar un examen exhaustivo de cada uno de las preguntas, encontrando la correlación existente entre las dos palabras claves y el concepto de la pregunta.

Tabla 3*Codificación Abierta Área Administrativa*

Preguntas de investigación	P.1 Admin.	P.2 Admin	P.3 Admin	P.4 Admin	P.5 Admin	P.6 Admin	P.7 Admin
¿Cuál es la metodología de un proceso de evaluación del desempeño que se adapte a los principios estratégicos de la UEK?	X	X	X	X	X		X
¿Cuáles son los factores evaluativos para un diseño acertado del proceso de ED para la UEK?						X	

Nota: Análisis de las palabras claves “metodología y factores”, sobre las preguntas realizadas en la entrevista al personal del área administrativa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4*Codificación abierta área Docente 4*

Preguntas de investigación	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7
	DOCENTE						
¿Cuál es la metodología de un proceso de evaluación del desempeño que se adapte a los principios estratégicos de la UEK?	X	X	X	X	X		X
¿Cuáles son los factores evaluativos para un diseño acertado del proceso de ED para la UEK?						X	

Nota: Análisis de las palabras claves “metodología y factores”, sobre las preguntas realizadas en la entrevista al personal del área docente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5*Codificación abierta jefe inmediato*

Preguntas de investigación	Jefatura P1	Jefatura P2	Jefatura P3	Jefatura P4	Jefatura P5	Jefatura P6	Jefatura P7
¿Cuál es la metodología de un proceso de evaluación del desempeño que se adapte a los principios estratégicos de la UEK?	X	X	X		X	X	
¿Cuáles son los factores evaluativos para un diseño acertado del proceso de ED para la UEK?				X			X

Nota: Análisis de las palabras claves “metodología y factores”, sobre las preguntas realizadas en la entrevista al Vicerrector.

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación de los resultados: De las entrevistas realizadas en las áreas administrativas, académica y a sus directivos, la mayor correlación existente se dio en la palabra clave “metodología”, el 85% de las preguntas refiere a la búsqueda de la metodología del proyecto Evaluación del desempeño y el 15% corresponde a la otra palabra clave “factores”.

A continuación, se describe el número de preguntas vs. el número del resultado del análisis categórico de cada pregunta realizada a las áreas involucradas.

Tabla 6*Resultado del análisis de la codificación abierta*

Área	Total preguntas	Metodología	Factores
Administrativos	7	6	1
Docentes	7	6	1
Jefatura	7	5	2
Directivos	8	7	1

Nota: Detalle del análisis de codificación abierta. Fuente propia

6.6.2 Presentación e interpretación de los resultados de la Codificación Axial

Este análisis de categorización consiste en analizar las respuestas de las preguntas, en un proceso continuo; en el que algunos conceptos o palabras comienzan a ser más nombrados, más prominentes que otros. Las categorías comienzan a aparecer con ciertos patrones o palabras que se las identifican. Es así que el resultado orienta a conocer cuáles son las necesidades a implementarse en la evaluación del desempeño de los colaboradores.

A continuación, se presenta el resultado de las entrevistas por área, la administrativa, la docente y los directivos.

Tabla 7*Codificación axial del personal administrativo*

Personal	Resultado P 1	Resultado P.2	Resultado P 3	Resultado P 4	Resultado P 5	Resultado P 6	Resultado P 7
Administrativo 1	No	dos veces al año	no sabe	no	no	actitud del colaborador	no tenemos un proceso
Administrativo 2	No	cada año	no	no	no	cumplimiento de objetivos, desempeño laboral	no tenemos un proceso
Administrativo 3	No	cada año	obtener resultados del trabajo del colaborador	no	el gerente siempre les informa las mejoras que debe tener en cuanto al desempeño	cumplimiento de objetivos, buen desempeño, que no existan errores en el trabajo	no tenemos un proceso
Administrativo 4	Solo se realiza al personal docente	dos veces al año escolar	mejorar la actividad laboral	solo se realiza mejoras al personal docente	solo a los docentes, conozco que mediante un conversatorio	desempeño, atención de servicio, apariencia física	que deben tomar en cuenta al personal administrativo

Nota: Respuestas de la entrevista al personal Administrativo, se realiza codificación axial para determinar los factores importantes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8

Codificación axial del personal Docente

Personal	Respuesta P 1	Respuesta P 2	Respuesta P 3	Respuesta P 4	Respuesta P 5	Respuesta P 6	Respuesta P 7
Docente 1	se lo envía en físico el cuestionario, para posterior ser evaluado fijando un día.	considero que cada quimestre, terminando la segunda unidad y la siguiente al finalizar el año lectivo.	tomar en cuenta los aspectos de mejora para el personal.	que mejoren las actitudes, así también las capacitaciones ayudan a crecer los conocimientos.	se lo realiza en un conversatorio entre jefe inmediato y talento humano.	se debería evaluar el desempeño y las habilidades de cada docente.	las evaluaciones de terceros, eso debe mejorar ya que los que se llevan bien califican bien y los que no, no califican bueno es porque desconocen si compañeros hacen eso. no se debe hacer de esa forma la aplicación.
Docente 2	informe sobre la evaluación, se les envía la ficha de evaluación y el proceso es realizando una clase demostrativa es decir son dos evaluaciones, una de la jefatura y otra por parte de los padres de familia.	se debería realizar dos veces al año, es decir en cada quimestre, sería conveniente finalizando cada quimestre.	mejorar la calidad de la educación, ver si los docentes están aptos para trabajar en la institución.	no, porque solo hacen la evaluación.	sí, las autoridades hacen la retroalimentación, personal mencionando la ficha en que se ha fallado.	el conocimiento, la personalidad, presencia.	falla técnica en la clase demostrativa, no toman en cuenta aun sabiendo las fallas técnicas de los artefactos.
Docente 3	si, se lo realiza mediante la observación áulica por parte de las autoridades nos mencionan los temas y nos comunican formalmente por correo, y una evaluación por los alumnos.	se debería realizar una vez al año, ya que también lo realizan las editoriales.	la institución busca la excelencia académica, y los docentes puedan explotar el potencial de los docentes y se pueda compartir a los alumnos.	sí, la institución facilita que asistan a capacitaciones dando horarios flexibles.	si, se le hace una retroalimentación personalmente, de manera constructiva y que si están bien los resultados mantener este nivel.	responsabilidad, conocimiento, empatía	considerar ciertos factores tecnológicos al momento de la evaluación.

Docente 4	Si, se lo realiza mediante la observación áulica por parte de las autoridades, se indica en que curso y hora que nos va a tocar, se lo realiza mediante 28 parámetros que consideran las autoridades	Se debería realizar dos veces al año, es decir en cada quimestre.	Mejorar la calidad de la enseñanza, la calidad del personal para los estudiantes.	No, solo se ha explicado verbalmente sobre lo que se debe mejorar, pero no en si una mejora en cuanto a apoyo y capacitaciones.	si se lo realiza de forma personal, por la situación que se vive se lo realizo actualmente por correo.	Se debería evaluar el desempeño y las habilidades de cada docente.	Sería que las personas evaluadoras tengan conocimiento y afinidad en la materia al momento de evaluar en las clases áulicas.
-----------	--	---	---	---	--	--	--

Nota: Nota: Respuestas de la entrevista al personal Docente, se realiza codificación axial para determinar los factores importantes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Codificación axial del jefe inmediato

Personal	Respuesta P 1	Respuesta P 2	Respuesta P 3	Respuesta P 4	Respuesta P 5	Respuesta P 6	Respuesta P 7
Jefatura	Rector, Vicerrector, Coordinadora área y de subnivel y el Gerente General en el caso del personal Administrativo	En la presencialidad, el tiempo, otro inconveniente la persona de Talento Humano debe estar empaparse de la parte didáctica y pedagógica.	No ha existido el debido procedimiento, actualmente es una debilidad ED, Para mejorar hay que tomar en cuenta resultados anteriores y el conocimiento de la persona responsable de TH.	El propósito debe ser la mejora continua, sin fines cognitivos sino para una retroalimentación, para que nos sirva como DNI (diagnóstico de evaluaciones Institucionales) o un DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación)	La normativa indica 2 veces al año	La comunicación, las herramientas que manejan los docentes para el proceso enseñanza aprendizaje, como están evaluando (como evalúan los	1. Que participen todos los actores involucrados 2. Obtener un docente competente (conocimientos, habilidades y actitudes) 3. Para generar incentivos en el personal

docentes a sus
alumnos).

Nota: Análisis de las respuestas de la jefatura inmediata, con lo que encontraremos los factores importantes para armar el modelo de la evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10

Codificación axial de los Directivos

Personal	Respuesta P 1	Respuesta P 2	Respuesta P 3	Respuesta P 4	Respuesta P 5	Respuesta P 6	Respuesta P 7	Respuesta P 8
Rectora	Se ha desarrollado una evaluación de 360 grados para los docentes y no se cuenta con un proceso de evaluación establecido, generar una política de evaluación institucional a todas las aristas de la misma.	Porque a través de ella se pueden generar diferentes actividades: 1. Generar un plan de capacitación, 2. Generar un plan de incentivos, 3. cambiar o mantener las políticas de inducción al personal. 4. Valorar la labor que se hace con los colaboradores y en	Los antes mencionados y también tomar decisiones objetivas cuando se requiere hacer desvinculación del personal	La falta de conocimiento en el tema del personal de Talento humano	Al personal docente al finalizar cada quimestre y al administrativo una vez al año.	Debe dividirse en dos aspectos, temas de competencias específicas y otro de competencias blandas.	En los dos últimos años en la Institución no se ha hecho una evaluación eficiente, el modelo eficaz sería el de 360° pero hay que considerar que la población es bastante alta, lo que ocasiona complicaciones al	Tener resultados óptimos y en base a ello tomar decisiones y generar un plan de capacitación eficaz.

	función de ella tomar decisiones.				momento de desarrollar.			
Gerente General	<p>Existe una evaluación de 360 grados para los docentes y no se cuenta con un proceso de evaluación establecido para todo el personal, considero que se debe implementar una política de evaluación que sea institucional. En canto a la modificación puede que si deban existir cambios ya que no sería lo mismo evaluar a un docente que a un administrativo</p>	<p>Nos permite saber cuáles son las falencias, los errores que se vayan dando en el camino y a su vez poder dar un mejor servicio a todos los padres de familia, estudiantes y a mejorar el clima laboral de la Institución.</p>	<p>Si hemos obtenido en la mayoría de los casos las metas que nos hemos propuestos, nos ha ayudado a darnos cuenta de situaciones que debemos mejorar ya que suceden cuestiones que solo los padres de familia y estudiantes que se dan cuenta del servicio y el desempeño que se brindan los docentes y la Institución.</p>	<p>El tiempo, el dedicarse 100% en realizar el proceso de evaluación. Encontrar una persona capacitada en el área de TH con el expertis en este proceso y que se pueda realizar la retroalimentación en el tiempo adecuado, para poder encontrar las mejoras del cargo o las personas.</p>	<p>Deben de ser en cada quimestre para todo el personal.</p>	<p>se debe evaluar que tan actualizada este la persona en conocimientos, actitud con el trabajo y con las personas con quién actúa en el día a día, cumplimiento de resultados, la presencia.</p>	<p>El modelo actual considera que debe ser el adecuado, que debe mejorar si porque puede tener falencias. En si desea que el nuevo modelo se asemeje al actual, por ser una Institución es importante que existan varios evaluadores ya que siempre se piensa en la calidad de servicio que se brinde al cliente interno y al externo</p>	<p>Lo que se espera es que la evaluación sea realizada en los tiempos adecuados, para que sea un instrumento para tomar acciones de mejora, de ser necesario la implementación del DNC para los colaboradores</p>

Codificación axial de los Directivos

Nota: Análisis de las respuestas dadas por los Directivos, con lo que encontraremos los factores importantes para armar el modelo de la evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11

Resultado del análisis de la codificación axial del área administrativa y docentes

Subcategorías		
Nombres de categorías	Docentes	Administrativos
Forma de aplicación	Observación áulica, clase demostrativa	
Instrumento de aplicación	Cuestionario	
Actores	Autoridades, padres de familia y alumnos	
Varios	informe previo de la evaluación con temas y fechas	
Tiempo de aplicación	Cada quimestre	Anualmente
Objetivo de aplicación	Mejorar la calidad docente y educativa	Resultados y mejoras del cargo
Aplicación planes de mejora	Retroalimentaciones, capacitaciones	
Actores	Autoridades y talento humano	
Informes de resultados	Retroalimentación, conocimientos, errores	
Factores a evaluar	Conocimientos y habilidades	Desempeño, cumplimiento de objetivos, presencia, actitud.
Errores de aplicación	Mejoras en la parte tecnológica, personal con afinidad en el área	Evaluar a todo el personal

Nota: Con el resultado del análisis de la codificación axial, se identifica los diferentes subcriterios con los se elaborará el modelo de evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12

Resultado del análisis de la codificación axial de la jefatura inmediata y los directivos

Categorías	Subcategorías	
	Jefe inmediato	Directivos
Actores	Rector, Vicerrector, Coordinador de subnivel, Gerente general,	Talento Humano y Jefaturas inmediatas
Inconvenientes en la aplicación	Tiempo de los colaboradores, conocimiento del encargado de TH en la pedagogía y la didáctica	Conocimiento de la responsable de Talento Humano
Debilidades del proceso	Falta de conocimiento del encargado de Talento Humano	Tiempo, falta de conocimiento de persona de TH
Propósito de la evaluación	Resultado de DNI, DNC para la mejora continúa	Evaluar a los colaboradores y ejecutar planes de acción en beneficio del colaborador y de la institución
Tiempo	Dos veces al año	Quimestral
Solución de problemas	La comunicación y el manejo de herramientas	Mejorar la comunicación y tener implementada la política
Expectativas de la evaluación	Evaluación de parte de todos los actores, personal que posea competencias, tener incentivos para el personal	Resultados óptimos, toma de decisiones, aplicación DNC
Importancia del proceso	Tomar las mejores decisiones, realizar diagnósticos de capacitaciones y diagnósticos de necesidades institucionales	Toma de decisiones, incentivos trabajadores, implementación DNC, implementación de políticas
Actores	Talento Humano y los Jefes Inmediatos	Talento humano
Factores a evaluar	Competencias específicas, el desempeño y las competencias sociales	Competencias específicas y competencias blandas

Nota: Con el resultado del análisis de la codificación axial, se identifica los diferentes subcriterios con los se elaborará el modelo de evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación de resultados:

Para la búsqueda del resultado, se comparó el texto de las respuestas dadas por cada uno de los entrevistados, para de esta manera encontrar patrones comunes que conducirán a llevar la relación existente, creando de esta manera algunos subcriterios.

Estos subcriterios se identificaron por cada una de las áreas que estarán inmersas en el proceso de evaluación del desempeño, identificando los siguientes: la necesidad que retroalimentación del proceso, los factores a evaluarse, cual es el propósito de la ED, los actores del proceso, el objetivo del proceso, los errores de la aplicación y las expectativas de la implementación del proceso, entre otros. Es así, que teniendo las diferentes subcategorías, tendremos las pautas las cuales servirán para identificar el modelo a diseñar en el proyecto de Evaluación del Desempeño para la Unidad Educativa Kennedy.

6.6.3 Presentación e interpretación de los resultados de la codificación selectiva.

Pasamos a la etapa final, que es la codificación selectiva ya teniendo en cuenta todas las subcategorías recolectadas y comparadas con el análisis realizado, lo que se hace es integrar, conceptualizar y completar la información encontrando un solo modelo de trabajo.

Para este modelo selectivo, se realizó el análisis de las respuestas dadas por los entrevistados, sacando una interpretación directa.

Tabla 13

Resultado del análisis de la codificación selectiva del personal administrativo

Análisis pregunta 1	Análisis pregunta 2	Análisis pregunta 3	Análisis pregunta 4	Análisis pregunta 5	Análisis pregunta 6	Análisis pregunta 7
No hay un proceso de ED para el personal administrativo.	Temporalidad sugerida: semestral o anual.	Socialización del proceso de ED / Evaluar los resultados / Mejora Continua	No se ha evidenciado mejoras. Socialización del proceso ED.	Socialización del proceso ED. / Sí se les da a conocer los resultados a los participantes.	Productividad / Competencias Técnicas / Competencias Sociales / Imagen personal.	Falta del proceso de ED personal administrativo.

Nota: El resultado del análisis de la codificación selectiva realizada a las respuestas dadas en la entrevista al área administrativa,

Nota: Elaboración propia.

Interpretación de resultados:

En el análisis podemos identificar varios aspectos y de estos determinar el modelo de evaluación del desempeño para el personal

Administrativo, debiendo:

- Diseñar el modelo de evaluación del desempeño para el área administrativa
- Determinar la temporalidad, método con el que se va a evaluar a los colaboradores.
- Se deberá socializar el modelo de evaluación del desempeño, antes de su aplicabilidad.

Tabla 14

Resultado del análisis de la codificación selectiva del personal docente

Análisis pregunta 1	Análisis pregunta 2	Análisis pregunta 3	Análisis pregunta 4	Análisis pregunta 5	Análisis pregunta 6	Análisis pregunta 7
Proceso de la aplicación de la evaluación/ Parámetros a evaluar	Temporalidad sugerida: Semestral	Socialización de la ED/ desarrollo personal/ Mejora continua.	Retroalimentación de la ED/ Capacitaciones continuas,	Socialización del proceso de ED/ Capacitación y mejoras.	Competencias técnicas/ Productividad / Orientación a resultados.	Mejoras Tecnológicas/ Competencias personales

Nota: El resultado del análisis de la codificación selectiva realizada a las respuestas dadas en la entrevista al área Docente,

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación de resultados:

De la misma forma, el resultado obtenido por las respuestas dadas al personal docente de la codificación selectiva es:

- Identificar los parámetros a evaluarse.
- Temporalidad
- Socializar el modelo de evaluación del desempeño
- Identificar que se va a evaluar en los colaboradores
- Desarrollar planes de mejora y capacitación.

Tabla 15

Resultado del análisis de la codificación selectiva del jefe inmediato y los directivos

Actores	Resultado preguntas 1	Resultado preguntas 2	Resultado preguntas 3	Resultado preguntas 4	Resultado preguntas 5	Resultado preguntas 6	Resultado preguntas 7	Resultado preguntas 8
Jefe /Vicerrector	Directivos y Jefaturas	Expertis de la persona de Talento Humano	Implementar metodología y proceso adecuado	Implementar las mejoras con DNC y DNI	Proceso de la evaluación debe ser 2 veces en el año escolar	Mejoras en los procesos de comunicación y en el manejo de herramientas	Instauración de incentivos al personal, personal competente	
Directivos	Creación de política, manual y proceso de evaluación del desempeño	Implementar mejorar, desarrollar DNC y mejoras de procesos inducción	Ser objetivos en la toma de decisiones y mejoras para el bien de la Institución	Falta de conocimientos, seguimiento de mejoras y retroalimentación	Personal Administrativo 1 vez al año y Docencia 2 veces en el año escolar	Competencias blandas, específicas, desempeño e imagen personal	Evaluar por competencias, deben participar varios actores	Obtención buena aplicación, obtener resultados claros, implementación de mejoras e incentivos al personal

Nota: Resultado del análisis de la codificación selectiva realizada a las respuestas dadas en la entrevista al Jefe Inmediato.

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación de resultados

En la presentación del análisis selectivo de quienes conforman la directiva, se coincide en la necesidad de obtener:

1- Obtener metodología y proceso adecuado

2- Creación de manual y políticas institucionales de la evaluación del desempeño.

3- La periodicidad de la evaluación del desempeño debe ser de forma quimestral para el área académica y una vez al año para el área administrativa.

4- Implementación de plan de mejores, empleando diagnóstico de necesidades institucionales y diagnóstico de necesidades de capacitación.

6.6.4 Interpretación final de los resultados.

Los resultados obtenidos de la intervención, realizada mediante las entrevistas a los colaboradores de la Unidad Educativa Kennedy, pretende encontrar la adecuada metodología y poder de esta manera diseñar el modelo de evaluación del desempeño que se sujete a las estrategias institucionales.

Las tablas antes expuestas dan muestras de que el resultado obtenido coincide en varios aspectos que son necesarios se implementen en el modelo de evaluación del desempeño para la UEK, que les permita tener políticas claras para todo el personal.

A continuación, se detalla los aspectos que destacaron en repitencia lo manifestado por los entrevistados:

- Diseñar el Manual de evaluación del desempeño para los colaboradores de la institución
- Establecer políticas y procesos claros para la realización de la evaluación.
- Obtener en base a los resultados de la evaluación del desempeño, planes de mejora o el diagnóstico de necesidades de capacitación
- El conocimiento y expertis en la implementación de la evaluación del desempeño por parte de Talento Humano.

7. Propuesta del Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias

En la propuesta se plantea un modelo que se ha desarrollado de acuerdo a las necesidades actuales de la Unidad Educativa Kennedy, el cual se considera que tendrá un impacto en la eficiencia de los colaboradores y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

7.1 Modelo de Evaluación del Desempeño Para el Área Académica.

En la propuesta se determina la elaboración de dos modelos de Evaluación del Desempeño, debido a que las políticas, el proceso y las ponderaciones son diferentes:

- a.** Modelo de Evaluación del Desempeño por competencias para el área Académica
- b.** Modelo de Evaluación del Desempeño por competencias para el área

Administrativa

7.2 Objetivo del proyecto Evaluación del Desempeño al Área Académica.

Diseñar un sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias el cual permitirá identificar las habilidades y conocimientos del colaborador, para de esta manera potencializarlas al desarrollo del personal Académico, mediante la creación de políticas y procedimientos del presente estudio.

7.3 Alcance

El presente manual se aplica a todo el personal perteneciente al área académica: Vicerrector, Inspector General, Coordinador Educación Básica, Psicólogo Educativo, Subinspector, Médico y a los docentes de nivel inicial, básico medio, elemental, superior y bachillerato unificado; que labora con relación de dependencia en la institución. Así también aplica a los trabajadores que tengan mínimo 6 meses.

7.4 Responsables

7.4.1 El Rector

Siendo una de las máximas autoridades de la Institución será responsable de:

- a. Aprobar el manual de evaluación del desempeño por competencias, así como sus modificaciones.
- b. Autorizar la actualización y modificaciones que se deban realizar al Manual del Desempeño.
- c. Aprobar, la aplicación de los planes de mejora que se deban realizar al personal académico.

7.4.2 El Vicerrector

Su cargo es de Dirección, está a cargo de la dirección de todo el personal Docente, entre sus responsabilidades tiene:

- a. Revisar junto con la Rectora, que el proceso se lleve a cabo de manera eficiente y eficaz.
- b. Colaborar con la Rectora en las modificaciones que se deban realizar en el manual de desempeño por competencias.
- c. Ejecutar el proceso de Evaluación del Desempeño con los colaboradores que estén bajo su responsabilidad.
- d. Comunicar al colaborador la retroalimentación de la evaluación de su desempeño
- e. Hacer firmar al colaborador el acta de compromiso del plan de mejoras.

7.4.3 Coordinadora de Educación Básica

Su cargo es de Supervisión al personal Docente del área de Básica inicial, elemental y media, siendo responsable de:

- a. Ejecutar el proceso de evaluación por competencias al personal docente de educación básica inicial, elemental, media y docente de materias complementarias de nivel básico.
- b. Participar con el Vicerrector sobre modificaciones que se puedan dar en la evaluación a los docentes del nivel básico.
- c. Comunicar al colaborador la retroalimentación de la evaluación de su desempeño
- d. Hacer firmar al colaborador el acta de compromiso del plan de mejoras.

7.4.4 Jefe de Talento Humano

Su responsabilidad será la de elaborar, planificar y dirigir el proceso de Evaluación del Desempeño.

- a. Elaborar y someter a aprobación la planificación de las evaluaciones del desempeño por competencias a los docentes.
- b. Comunicar a la jefatura inmediata los lineamientos de la evaluación del desempeño.
- c. Entregar los formularios que utilizarán para la evaluación del desempeño a los evaluadores.
- d. Dar la capacitación necesaria a los evaluadores, sobre la aplicación del Manual de Evaluación del Desempeño.
- e. Recibir los formularios debidamente llenados y analizar los resultados de la Evaluación del Desempeño.
- f. Acompañar en las reuniones de retroalimentación de la evaluación del desempeño, que los jefes inmediatos realicen a los colaboradores.
- g. Revisar y coordinar con los evaluadores las actividades con base a los compromisos que adquiera el colaborador para mejorar su desempeño.
- h. Registrar la información de los resultados del colaborador y custodiar las evaluaciones del desempeño de todo el personal en el expediente del colaborador.

7.4.5 Colaborador

Es el sujeto a ser evaluado, participan todos los cargos que pertenecen al área Académica.

- a. Cumplir con la realización de la Evaluación del Desempeño con base a las directrices que el evaluador le solicite.

7.5 Excepciones

Quedan excluidos de la aplicación de la Evaluación del Desempeño por Competencias el Rector de la Unidad Educativa.

7.6 Tipo de evaluación

En las organizaciones el introducir un método de Evaluación del Desempeño por Competencias, se convierte en un aporte valioso con el que evitamos caer en la subjetividad, ya que cuando aplicamos este método de evaluar por competencias se debe considerar hechos concretos e integrales del colaborador, valorando aspectos como: las habilidades, conocimientos y comportamientos y no solo impresiones personales que pueda tener el evaluador.

El proceso evaluativo se va fundamentar en el método de evaluación de 180 grados para todos los colaboradores del área de la Académica (Vicerrector, Coordinadora de Educación básica, Inspector General, Subinspectores, Docentes de inicial, básica media y elemental, Docentes de bachillerato, Psicóloga Educativa, Medico Institucional).

Para evaluar a los colaboradores mediante competencias, se apoyó en el Diccionario de Competencias, que fue diseñado y estructurado por la jefatura de Talento Humano, valorando el perfil de los cargos que ocupan cada uno de los colaboradores, tanto en el área Académica y el área Administrativa, la estructura del Diccionario se compone de

competencias organizacionales y competencias sociales, que son las que deberá poseer todo el personal de la institución y las competencias específicas de cada cargo.

Este Diccionario fue sujeto de revisión de los Directivos, dando la aprobación para su aplicación, en el proyecto del Diseño del proceso de Evaluación del Desempeño a los colaboradores de la Unidad Educativa Kennedy; los directivos también manifestaron que el Diccionario de Competencias, puede ser sujeto de cambio si así ellos lo disponen.

La aplicación de la Evaluación del Desempeño se desarrollará mediante factores generales y específicos del desempeño, los que serán calificados sobre 100 puntos, para su explicación se describe cada factor asignado.

La metodología que se empleará será la Evaluación del Desempeño de 180 grados la cual es una herramienta que será utilizada para evaluar el desempeño de los colaboradores del área académica, los actores de esta evaluación serán:

- a. Jefe Inmediato, quienes realizarán la evaluación al colaborador y pueden ser: Rector,
- b. Vicerrector, Coordinadora de nivel básico y el Inspector General, de acuerdo a las personas que sean sus subalternos.
- c. Los colaboradores, se realizarán la autoevaluación.
- d. Clientes internos y externos, serán quienes realicen la coevaluación.

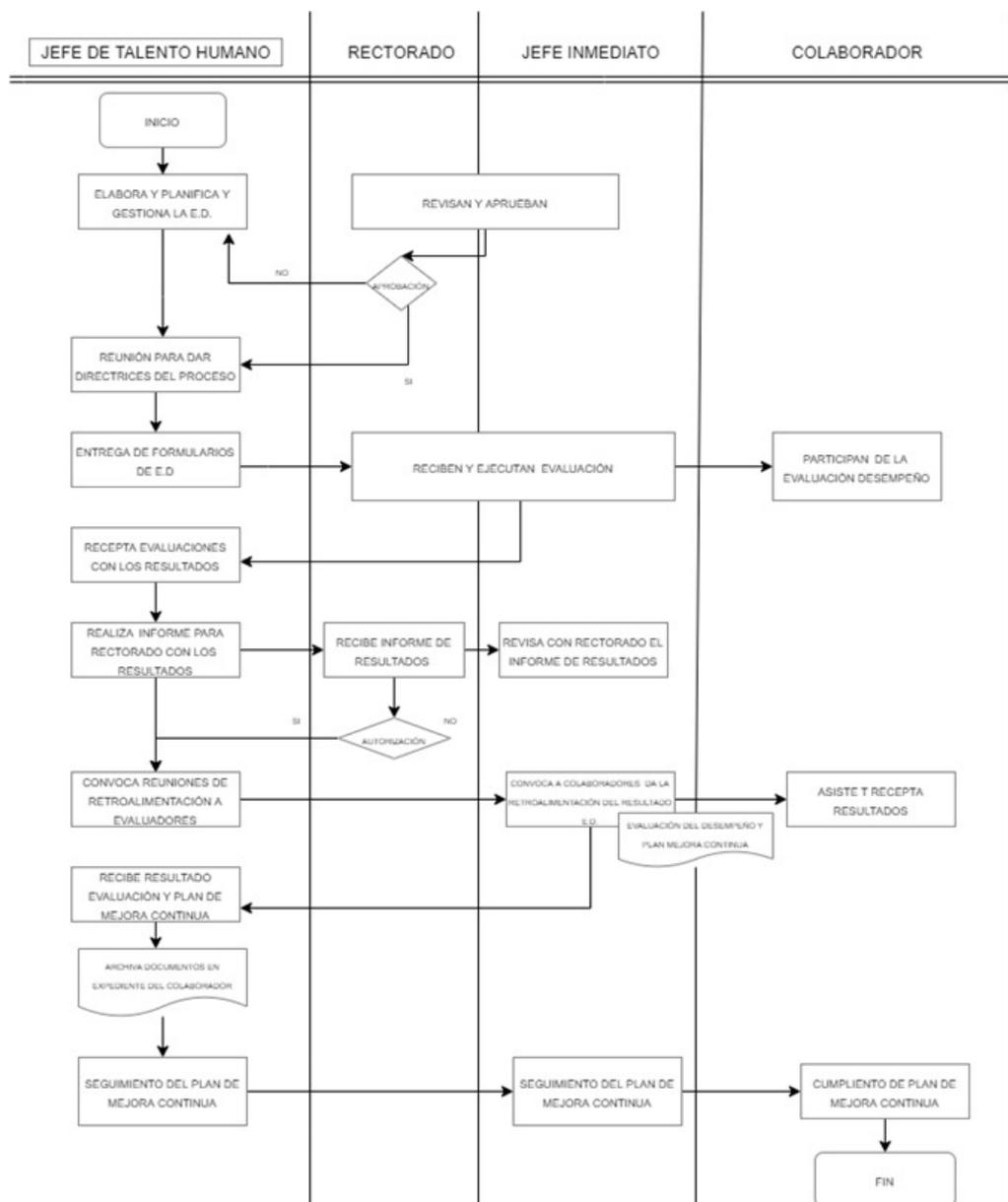
7.7 Periodicidad

El periodo de aplicación de la Evaluación del Desempeño se realizará de forma quimestral, de acuerdo a las fechas que determinen los directivos de la Institución.

7.8 Flujo del proceso

Figura 4

Proceso de la evaluación del Personal Académico



Fuente: Elaboración Propia

7.9 Factores Generales de Evaluación del área Académica

Al evaluar de manera general se debe contar con algunos macro-criterios y cada uno de estos con el respectivo subcriterio, los cuales se fijarán en este proceso de evaluación del desempeño.

Tabla 16*Factor general de evaluación aplicado a los Docentes*

Factor General de Evaluación	Ponderación
Jefe inmediato (Desempeño -Clase áulica)	60%
Autoevaluación	5%
Coevaluación (Pares)	10%
Clientes internos y externos	25%
Total	100%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla se detallan los factores generales de la evaluación, cada factor tiene un valor ponderado específico, por lo que, al sumar todas las ponderaciones se obtiene el porcentaje total 100% con el que es evaluado el colaborador.

De acuerdo a los factores a evaluarse, se presentan diferentes actores en el proceso de Evaluación del Desempeño con la herramienta de 180 grados:

El colaborador será evaluado por su jefe inmediato, sus pares y por el cliente interno o externo.

Tabla 17*Factor general de evaluación aplicado al Vicerrector, Inspector general y Coordinadora de Educación básica*

Factor General de Evaluación	Ponderación
Jefe inmediato	60%
Autoevaluación	10%
Subalterno	30%
Total	100%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18

Factor general de evaluación aplicado al Subinspector, Psicóloga Educativa y el Médico

Factor General de Evaluación	Ponderación
Jefe inmediato	60%
Autoevaluación	10%
Cliente externo e interno	30%
Total	100%

Fuente: Elaboración Propia

7.10 Factores específicos de evaluación al área Académica.

Los factores específicos de la evaluación son los subcriterios, evaluación de cada factor general con sus puntajes.

Son los que van a representar a todos los colaboradores del área académica, con estos criterios se busca tener colaboradores que generen un desempeño óptimo y conductas adecuadas en la realización de las funciones asignadas.

Adicionalmente se presentará una tabla gráfica, en la se detallarán las competencias que se evaluarán a través de los subcriterios a los docentes mediante la siguiente puntuación.

Tabla 19

Criterios específicos de evaluación

Factores	Autoevaluación	Jefe Inmediato	Jefe del jefe	Cliente interno
Productividad	1,66	20	2,55	6,25
Competencias técnicas	1,66	20	2,55	6,25
Competencias sociales	1,66	20	2,55	6,25

Fuente: Elaboración Propia

Para los cargos del Vicerrector, Inspector General, Coordinadora de Educación Básica, se evaluarán los factores ya asignados, según la puntuación asignada:

Tabla 20

Factores específicos de evaluación

Factores	Autoevaluación	Jefe Inmediato	Subalterno
Productividad	3,33	20	10
Competencias técnicas	3,33	20	10
Competencias sociales	3,33	20	10
Total	10	60	30

Fuente: Elaboración Propia

Las competencias que se evaluarán a través de los subcriterios al Sub Inspector, Psicóloga Educativa, Médico según la puntuación que se le ha asignado será la siguiente.

Tabla 21

Factores específicos de evaluación

Factores	Autoevaluación	Jefe Inmediato	Cliente Interno o Externo
Productividad	3,33	20	10
Competencias técnicas	3,33	20	10
Competencias sociales	3,33	20	10
Total	10	60	30

Fuente: Elaboración Propia

El colaborador será evaluado por las competencias requeridas en el cargo, los criterios serán los atributos que se verán reflejados en los resultados obtenidos en la realización de su desempeño o actitudes en su cargo.

Estas evidencias de la evaluación se conforman de:

7.10.1 Productividad

El desempeño o comportamiento del empleado directamente relacionado con la forma como se espera que actúe el empleado al realizar el trabajo, calificando sus actitudes, aptitudes, organización, compromiso, imagen corporativa, puntualidad, todo esto se encierra como competencias.

Para evaluar este factor se tomaron tres competencias relacionadas con el desempeño que deben demostrar todos los colaboradores, siendo seleccionadas como generales para este proceso de evaluación, las mismas que fueron escogidas por los Directivos de la institución, siendo las siguientes:

- Orientación a resultados
- Calidad de Trabajo
- Planificación y organización

7.10.2 Competencias Técnicas

Son aquellas competencias específicas del cargo, tomando en cuenta que se identifican como la aplicación de las habilidades y destrezas que le permiten al empleado lograr un desempeño eficaz en la realización del trabajo.

Este grupo de competencias se orienta a niveles intermedios administrativos y a los niveles operativos, en la estructura de la institución se entiende a aquellas personas que tienen experiencia laboral, interviniendo los cargos de Jefaturas, Coordinación, Operativos y otras posiciones especializadas, son las asignadas a cada uno de los cargos que ocupe el personal de la UEK y que se describen en el Diccionario de Competencias Institucional.

7.10.3 Competencias Sociales

Es la habilidad que deben tener los colaboradores para interactuar de manera exitosa con su entorno. Influye el saber comunicarse adecuadamente y mantener relaciones armoniosas, saber tomar decisiones acertadas en su entorno laboral. Para evaluar este factor

se tomaron tres competencias relacionadas a las habilidades sociales que los Directivos consideran deben ser generales y poseer todos los colaboradores de la Unidad Educativa Kennedy, siendo las siguientes:

- Manejo de conflictos
- Trabajo en equipo
- Comunicación eficaz

El valor total de los 100 puntos de la evaluación del desempeño se ha distribuido en los factores asignados anteriormente descritos, de esta manera se obtendrá el puntaje total de calificación y se conocerá si el colaborador sobrepasa, cumple o necesita mejorar su desempeño.

7.11 Tabla de calificación de resultados

La escala de calificación de la Evaluación del Desempeño será la calificación correspondiente a cada periodo quimestral, midiendo en base a las competencias que la institución desea obtener de sus colaboradores.

Esta escala de valoración por cada rango, es la siguiente:

Tabla 22

Escala de valoración por rango

Rango obtenido	Descripción
De 91 a 100 puntos	Sobrepasa su desempeño en el cargo.
De 81 a 90 puntos	Cumple satisfactoriamente con su desempeño en el cargo.
De 70 a 80 puntos	Necesidad de mejora en su desempeño en el cargo
Menos de 70	No cumple con las expectativas de la Institución

Fuente: Elaboración Propia

En el rango de calificación del 70 al 80% el colaborador deberá pasar por la fase de la mejora continua, lo cual implicaría:

- a. Tener identificados los aspectos que el colaborador debe mejorar, teniendo en cuenta las prioridades para el mejor desempeño
- b. Fijar la fecha de cumplimiento del Plan de Mejora.
- c. Firmar el formulario de Compromiso del Plan de Mejora.

8. Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias para el Área Administrativa

8.1 Objetivo del Proyecto Evaluación del Desempeño al Área Administrativa

Diseñar un sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias el cual permitirá conocer las habilidades y conocimientos del colaborador, para de esta manera potencializarlas al desarrollo del personal Administrativo, mediante la creación de políticas y procedimientos del presente estudio.

8.2 Alcance

El presente manual se aplica, a todo el personal perteneciente al área Administrativa, la cual está conformada por Jefe de Talento Humano, Contadora, Colectora, Secretaria, Bibliotecaria, Conserje y Auxiliar de servicio, los cuales laboran en relación de dependencia en la institución.

Así también aplica a los trabajadores nuevos que laboren a partir de los 6 meses.

8.3 Responsables del Proceso de Evaluación al Personal Administrativo

8.3.1 El Gerente

- a. Aprobar el Manual de Evaluación del Desempeño por competencias.
- b. Autorizar las modificaciones que se deban realizar al Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias.

- c. Aprobar el proceso y la aplicación de la Evaluación del Desempeño por Competencias.
- d. Ejecutar el proceso de Evaluación por Competencias a sus subordinados.
- e. Aprobar los formatos que se usaran en la Evaluación del Desempeño.
- f. Convocar al Personal y a Talento Humano, para realizar la retroalimentación de la evaluación del desempeño.
- g. Aprobar la aplicación de los planes de mejoras que se deban realizar los Colaboradores.
- h. Dar seguimiento al plan de mejoras del colaborador.

8.3.2 Jefe de Talento Humano

- a. Elaborar y someter a aprobación de la Gerencia General la planificación de las evaluaciones del desempeño por competencias al personal Administrativo.
- b. Comunicar a la Gerencia los lineamientos de la Evaluación del Desempeño por Competencias.
- c. Entregar los formularios que utilizarán para la evaluación del desempeño a los evaluadores.
- d. Acompañar al evaluador en la retroalimentación realizada a los Colaboradores.
- e. Recibir y custodiar las evaluaciones del desempeño de todo el personal.
- f. Realizar la planificación del plan de mejoras del colaborador.
- g. Realizar el seguimiento del plan de mejoras de la Institución y mantener informada a la Gerencia General.

8.3.3 Colaborador

- a. Cumplir con la realización de la Evaluación del Desempeño con base a las directrices que el evaluador le solicite.

8.4 Excepciones

Quedan excluidos de la aplicación de la Evaluación del Desempeño por Competencias el Gerente General de la Unidad Educativa.

8.5 Tipo de evaluación

En las organizaciones el introducir un método de Evaluación del Desempeño por Competencias, se convierte en un aporte valioso con el que se evitara caer en la subjetividad, ya que cuando se aplica este método de evaluar por competencias se debe considerar hechos concretos e integrales del colaborador, valorando aspectos como: las habilidades, conocimientos y comportamientos y no solo impresiones personales que pueda tener el evaluador.

El proceso evaluativo se va fundamentar en el método de evaluación de 90 grados para todos los colaboradores del área de la Administrativa (secretaria, jefe de TH, contadora, colectora, bibliotecaria, conserje, auxiliar de servicios).

Para evaluar a los colaboradores mediante competencias, se apoyó en el Diccionario de Competencias, que fue diseñado y estructurado por la jefatura de Talento Humano, valorando el perfil de los cargos que ocupan cada uno de los colaboradores del área Administrativa, la estructura del Diccionario se compone de competencias organizacionales y competencias sociales, que son las que deberá poseer todo el personal de la institución y las competencias específicas de cada cargo.

Este Diccionario fue sujeto de revisión de los Directivos, dando la aprobación para su aplicación en el proyecto del Diseño del proceso de Evaluación del Desempeño a los colaboradores de la Unidad Educativa Kennedy; los Directivos también manifestaron que el Diccionario de Competencias, puede ser sujeto de cambio si así ellos lo disponen.

La aplicación de la Evaluación del Desempeño se desarrollará mediante factores generales y específicos del desempeño, los que serán calificados sobre 100 puntos, para su explicación se describe cada factor asignado.

La metodología que se empleará será la Evaluación del Desempeño de 90 grados: la cual es una herramienta que será utilizada para evaluar el desempeño de los colaboradores del área Administrativa, los actores de esta evaluación serán:

- a. Jefe Inmediato, cargo desempeñado por el Gerente General
- b. Los colaboradores, que se realizarán la autoevaluación.

8.6 Periodicidad

El periodo de aplicación de la Evaluación del Desempeño para el personal administrativo se realizará de forma anual y la fecha de aplicación será en la fecha que determinen las autoridades de la Institución

8.7 Factor general de la Evaluación del Desempeño al Personal Administrativo.

Al evaluar de manera general se debe contar con algunos macro-criterios y cada uno estos con el respectivo subcriterio, los cuales se fijarán en este proceso de evaluación del desempeño.

En la tabla se detallan los factores generales de la evaluación, cada factor tiene un valor ponderado específico, por lo que, al sumar todas las ponderaciones se obtendrá el porcentaje total 100% con el que es evaluado el colaborador.

Tabla 23

Factor general de evaluación aplicado al área administrativa

Macro-Criterios	Ponderación%
Jefe inmediato	40%
Autoevaluación	10%
Hoja de vida	10%
Observación del puesto	15%
Puntualidad	10%
Presentación Corporativa	15%
Total	100%

Fuente: Elaboración Propia

8.8 Factores específicos de la Evaluación del Desempeño al área Administrativa

Son los subcriterios de evaluación de cada factor general y cada uno de estos factores con su respectivo puntaje.

Son los que van a representar a todos los colaboradores del área administrativa, con estos criterios se busca tener colaboradores que generen un desempeño correcto y conductas adecuadas en la realización de las funciones asignadas.

Adicionalmente se presentará una tabla gráfica, en la se detallarán las competencias que se evaluarán a través de los subcriterios.

Tabla 24

Competencias a evaluar de los subcriterios

Factores	Autoevaluación	Jefe inmediato
Productividad	3,33	10
Competencias técnicas	3,33	20
Competencias sociales	3,33	10
Total	10	40

Fuente: Elaboración Propia

8.8.1 Factores de Productividad

Competencias relacionadas con el buen desempeño que deben demostrar todos los colaboradores, las que fueron escogidas por la institución, siendo las siguientes:

- a. Orientación a resultados
- b. Calidad de Trabajo
- c. Planificación y organización

8.8.2 Factor Competencias Técnicas

Este grupo de competencias se orienta a niveles intermedios administrativos y a los niveles operativos, en la estructura de la institución se entiende a aquellas personas que tienen experiencia laboral, interviniendo los cargos de Jefaturas, Coordinación, Operativos y otras posiciones especializadas, son las asignadas a cada uno de los cargos que ocupe el personal de la UEK y que se describen en el Diccionario de Competencias Institucional.

8.8.3 Factor Competencias Sociales:

Estas son las habilidades sociales y comportamientos eficaces en situaciones de interacción social, son conductas adecuadas para conseguir un objetivo ante situaciones sociales específicas. Siendo las siguientes asignadas para todo el personal administrativo de la UEK.

- a. Manejo de conflictos
- b. Trabajo en equipo
- c. Comunicación asertiva

8.8.4 Valoración de los Subcriterios de Evaluación al personal Administrativo

Tabla 25*Valoración de subcriterios del personal administrativo*

VALOR DEL GRADIENTE DEL FEE(COMPETENCIAS)									
FACTORES	COMPETENCIAS	JEFE INMEDIATO				AUTOEVALUACIÓN			
		GRADO "A"	GRADO "B"	GRADO "C"	GRADO "D"	GRADO "A"	GRADO "B"	GRADO "C"	GRADO "D"
PRODUCTIVIDAD (10%)	1	3,33	2,50	1,67	0,83	1,11	0,83	0,56	0,28
	2	3,33	2,50	1,67	0,83	1,11	0,83	0,56	0,28
	3	3,33	2,50	1,67	0,83	1,11	0,83	0,56	0,28
COMPETENCIAS TÉCNICAS (20%)	1	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28
	2	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28
	3	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28
COMPETENCIAS SOCIALES (10%)	1	3,33	2,50	1,67	0,83	1,11	0,83	0,56	0,28
	2	3,33	2,50	1,67	0,83	1,11	0,83	0,56	0,28
	3	3,33	2,50	1,67	0,83	1,11	0,83	0,56	0,28
TOTAL		40				10			

Fuente: Elaboración Propia

8.8.5 Evaluación factor general la Hoja de Vida

Este factor evaluará varios subcriterios como:

8.8.5.1 Instrucción requerida

El evaluador dará valor a que el evaluado tenga la instrucción académica y capacitación requerida para el buen desempeño, así también, el evaluado debe tener la experiencia requerida para el cargo.

Tabla 26*Factores específicos de evaluación para el personal Administrativo*

Factores específicos a Evaluarse	Puntaje
Instrucción (4 puntos)	
Cuarto nivel culminado	4
Tercer nivel culminado	3
Actualmente Universitario	2
Bachiller	1

Formación (3 puntos)	
Capacitación 1 año antes de la evaluación	3
Capacitación 3 años antes de la evaluación	2
Capacitación + de 5 años antes de la evaluación	1
Experiencia del cargo (3 puntos)	
Experiencia en el cargo antes de la evaluación 3 años	3
Experiencia en el cargo antes de la evaluación 2 años	2
Experiencia en el cargo antes de la evaluación 1 años	1

Fuente: Elaboración Propia

8.8.6 Evaluación Factor General la Puntualidad

La asistencia y puntualidad diaria a las labores de trabajo del personal administrativo, deben ser cumplidas en función a lo estipulado en el Reglamento Interno de Trabajo.

Su evaluación debe ser registrada tomando en cuenta la puntuación de 3 a 1 punto por cada aspecto a evaluarse.

Tabla 27

Factor de evaluación La Puntualidad

Factores Específicos de Evaluación	Puntos
Colaborador se presenta a sus labores diarias minutos antes del horario	6
Colaborador frecuentemente se presenta a sus labores con retrasos	3
Colaborador acostumbra a llegar tarde a sus labores	1
Total	10 pts.

Fuente: Elaboración Propia

8.8.7 Evaluación Factor General la Observación del Puesto de Trabajo

Estos factores son los que se evaluarán en la observación del puesto:

La organización y el orden del puesto de trabajo, influye de manera directa sobre la productividad, así como a trabajar cómodamente, también indica el grado de control de las tareas encomendadas.

Cumplimiento de orden en el puesto culminada la jornada de trabajo, es importante el seguimiento de las actividades o tareas programadas, para que pueda mantener después de la jornada en orden el puesto de trabajo.

Tabla 28

Factor de evaluación Observación del puesto

Factores específicos de evaluación	Puntos
Organización y orden del puesto de trabajo	8
No tiene objetos que distraigan su atención sobre su escritorio,	7
Total	15

Fuente: Elaboración propia

8.8.8 Evaluación factor general Imagen Institucional

La imagen institucional y/o personal es la primera impresión, es lo que los demás perciben de la persona con la que interactúan, es el conjunto de cualidades que transmitimos en el entorno donde nos encontramos; esta se transmite con la expresión del cuerpo, la voz, el rostro, la vestimenta.

Para este factor se ha definido los siguientes criterios: vestimenta, presentación personal.

Tabla 29

Factor de evaluación Imagen Institucional

Factores específicos de evaluación	Puntos
---	---------------

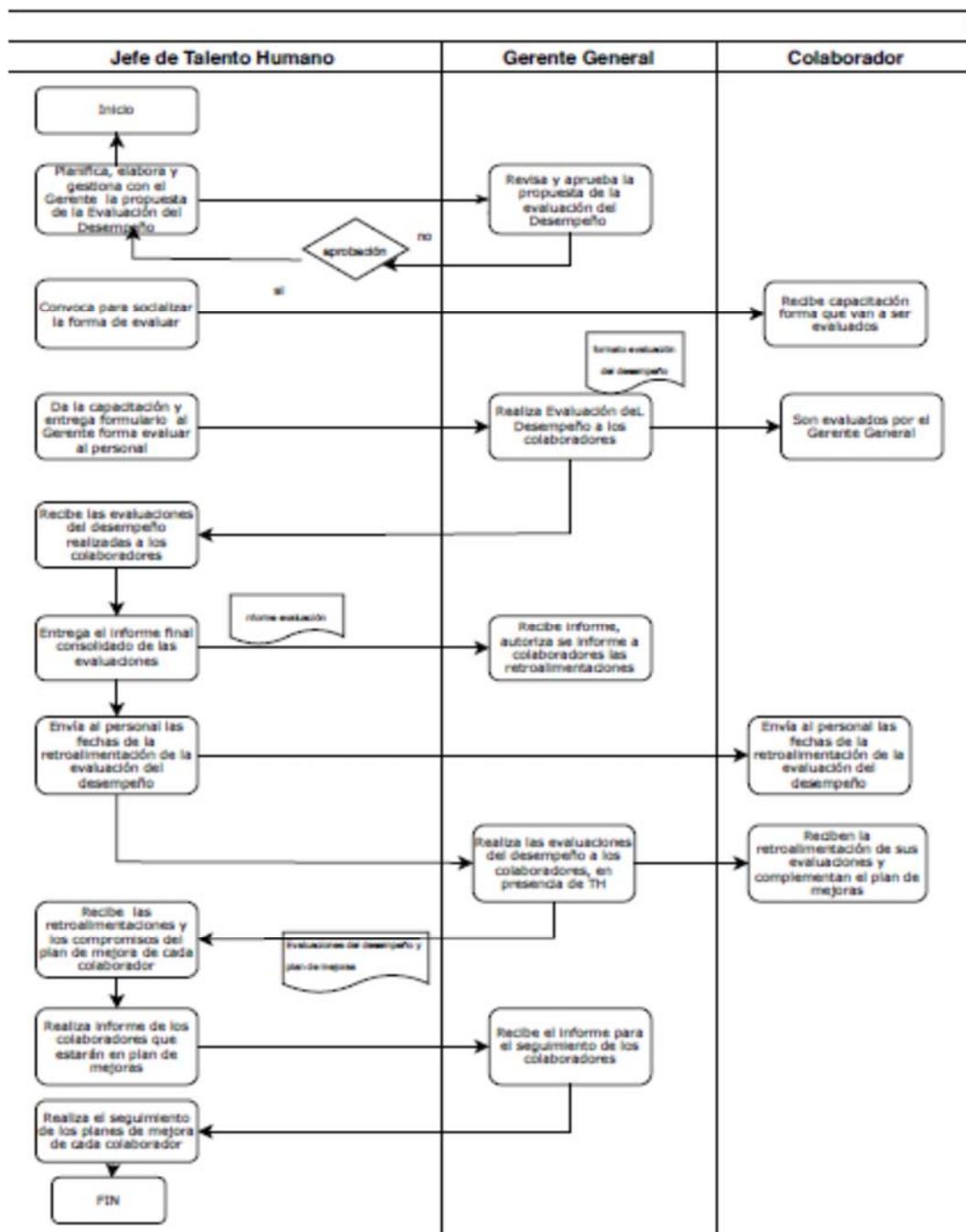
Cumple en asistir con el uniforme bien presentado y limpio.	8
Cumple en mantener una imagen que proyecta pulcritud y limpieza (corte de cabello, peinado y maquillaje, cuidado de aseo: manos, uñas, barba, olor)	7
Total	15

Fuente: Elaboración propia

8.9 Estructura del Proceso

Figura 5

Flujo del proceso de evaluación del desempeño al personal administrativo



Fuente: Elaboración propia

8.10 Escala de calificación de resultados

La escala de calificación de la Evaluación del Desempeño será la calificación correspondiente a cada periodo anual, midiendo en base a las competencias que la institución desea obtener de sus colaboradores.

Esta escala de valoración por cada rango, es la siguiente:

Tabla 30

Escala de valoración de rango

Rango Obtenido	Descripción
De 91 a 100 puntos	Sobrepasa su desempeño en el cargo
De 81 a 90 puntos	Cumple satisfactoriamente con su desempeño en el cargo
De 70 a 80 puntos	Necesidad de mejora en su desempeño en el cargo
Menos de 70	No cumple con las expectativas de la Institución

Fuente: Elaboración propia

En el rango de calificación del 70 al 80 %, el colaborador deberá pasar por la fase de la mejora continua, lo cual implicará:

- a. Tener identificados los aspectos que el colaborador debe mejorar, teniendo en cuenta las prioridades para el mejor desempeño.
- b. Fijar la fecha de cumplimiento del plan de mejora continua.
- c. Firmar el acta de compromiso de la mejora continua

9. Conclusiones

Una vez ejecutado el diagnóstico del contexto actual interno de la Unidad Educativa Kennedy y habiendo realizado las entrevistas a diferentes actores de este proceso podemos definir que la institución:

- a. No cuenta con un sistema de evaluación del desempeño por competencias para todo el personal que labora en la institución.
- b. En referencia a la falta de este proceso se establece el diseño de un modelo de evaluación por competencias con el fin de que la institución pueda contar con procedimiento claro y objetivo para evaluar el desempeño de los colaboradores, de

esta manera se conseguirá que no exista subjetividad en los resultados por parte del evaluador, logrando así contar con dicho instrumento donde los objetivos de cada colaborador sean compartidos para la mejora de su desempeño.

- c. El utilizar un proceso de evaluación del desempeño de 90 y 180 grados, ayudara a encontrar si existen brechas entre el cargo y el colaborador.

10. Recomendaciones

A continuación, se plantea algunas recomendaciones importantes para la aplicación del proceso de evaluación de desempeño por competencias dentro de la unidad educativa.

- a. La institución debe considerar la implementación del diseño de la evaluación del desempeño por competencias por el método de 180 grados para el área Docente y 90 grados para el área Administrativa.
- b. La jefatura de talento humano deberá oportunamente dar una charla inicial a todos los colaboradores de la institución, para que así tengan el conocimiento sobre la metodología de evaluación que se les aplicará.
- c. Efectuar la evaluación de desempeño por competencias de manera permanente, de acuerdo a las fechas establecidas en el manual de evaluación del desempeño.
- d. El jefe inmediato deberá dar una retroalimentación clara sobre su desempeño a mejorar mediante una comunicación oportuna y cordial entre el jefe inmediato y el colaborador.
- e. Cumplir a cabalidad en el seguimiento del plan de mejoras que debe ejecutar el evaluado.
- f. Es importante que los directivos, jefes inmediatos y talento humano revisen anualmente cualquier posible cambio que pueda darse para el desarrollo o mejoras del proceso de Evaluación del Desempeño.

11. Referencias

- Alles, M. (2016). *Recursos humanos, Selección por competencias*. (4ta Ed) Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. (3ra Ed), Buenos Aires: Ediciones. Granica.
- Bateman, T., Snell, S. (2009). *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8va. ed.). México, Editorial Mcgraw-Hill/INTERAMERICANA S.A. de C.V.
- Briones, M., Vera, J. y Peñafiel, L. (2018). El Sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los Municipios de la Provincia de Manabí. *Revista san Gregorio*. 22, 60-69.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6591242>
- Bohlander, G. y Snell, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. (17va ed), México: Cengage Learning Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10a. ed.). México, Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Cuesta, A, Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A., y Mateus, L. (2018) Gestión de Recursos Humanos: Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa, 38(1), 24-35. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n1/rii04118.pdf>
- Dessler, G. (2015) *Administración de los recursos humanos*. (14 Ed). México, Editorial Pearson.
- Enríquez, P. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión de México*. (Tesis posgrado). Universidad de Morelos. Cuernavaca. México

- García, V. (2012). *La motivación laboral: Estudio descriptivo de algunas variables*. (tesis pregrado). Universidad de Valladolid, Valladolid, España.
https://www.academia.edu/35753216/LA_MOTIVACION_LABORAL_ESTUDIO_DESCRIPTIVO_DE_ALGUNAS_VARIABLES
- Hernández. R, Fernández. C y Baptista. M., (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mcgraw-hill / Interamericana Editores, s.a. de c.v.
- Maristani, J. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Naucalpan de Juarez. Editorial Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad. (1ra Ed)*, México: Editorial Díaz de Santos S. A
- Mondy, W (2010). *Administración de recursos humanos (11 va. ed.)*. México. Editorial Pearson Educación.
- Montoya. A, Boyero M, y Guzmán V (2016). *LA GESTIÓN HUMANA: UN SOCIO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL*. *Revista Científica*. Visión de Futuro, Vol 20(1) . 164-168. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357943291005>
- Muñoz, C. (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. *Revista Pensamiento y Gestión*, (16), 43-51. ISSN: 1657-6276.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64601604>
- Ortiz. M, Calle. M., (2014). *Fundamentos de los Recursos Humanos. (2da Edición)*, México, Editorial Pearson.

- Ribes, G., Perello, M. y Herrero, B. (2018). *Dirección de recursos humanos: Gestión de personas*. <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708>
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Medico Camagüey*. Vol. 23 (2), 159-164. <http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v23n2/1025-0255-amc-23-02-159.pdf>
- Robbins, S., Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. (17va Ed), México: Pearson Educación.
- Rubio, T. (2016). *Recursos Humanos: Dirección y Gestión de personas en las Organizaciones*, (3ra ed), México, Ediciones Octaedro.
- Sandoval, C. (2002) Investigación cualitativa. Instituto Colombiano para el fomento de la Educación Superior. <https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/invcualiticfes.pdf>
- Salinas P. & Cárdenas, M. (2009). Métodos de Investigación social, Editorial “Quipus” Ciespal, <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=55376>
- Sastre, M., & Aguilar, E. (2016). *Dirección de recursos humanos; Un enfoque estratégico*. (1ra ed). Madrid, España McGraw-Hill.
- Sotomayor, A. (2015) *Administración de Recursos Humanos: Su proceso Organizacional*. (4ta ed.). México. Editorial Universitaria UANL
- Sum, M. (2015). Motivación y desempeño laboral: *Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango*, (tesis Pregrado) Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Valencia. F, Montoya. I, y Vélez. J. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Revista Pensamiento y Gestión*, 36(1), 206-238, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64631418008>.

Werther. W, y Davis. K. (2019). *Administración del Capital Humano*. (8va Ed). Madrid, España, Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España S.L.

12. Anexos

ANEXOS

12.1 Formatos de entrevistas

12.2 Diccionario de Competencias Unidad Educativa Kennedy

12.3. Manual de Evaluación del Desempeño por competencias (Personal Académico)

12.3.1 Formatos de Evaluación del desempeño

12.4 Manual de Evaluación del Desempeño por competencias (Personal Administrativos)

12.4.1 Formatos de Evaluación del desempeño

Formularios de entrevistas a Directivos, Rectora, Gerente General y Vicerrector

  
Entrevista para Identificar el Diseño del Proceso de Evaluación del Desempeño para la Unidad Educativa Kennedy
Objetivo: Esta entrevista permitirá diseñar un proceso de evaluación que mida el desempeño de los colaboradores de la Unidad Educativa Kennedy, basado en las necesidades de la organización.
1. ¿Actualmente, cuál es el proceso de evaluación con el que cuenta la Institución para evaluar el desempeño de sus Colaboradores? ¿Qué sugerencias de modificación tienen al proceso actual? Existe una evaluación de 360 grados para los docentes y no se cuenta con un proceso de evaluación establecido para todo el personal, considero que se debe implementar una política de evaluación que sea institucional. En cuanto a la modificación puede que si deban existir cambios ya que no sería lo mismo evaluar a un docente que a un administrativo
2. ¿Por qué considera importante que se efectúe el proceso de evaluación del desempeño para los colaboradores? Nos permite saber cuales son las falencias, los errores que se vayan dando en el camino y a su vez poder dar un mejor servicio a todos los padres de familia, estudiantes y a mejorar el clima laboral de la Institución.
3. ¿Qué beneficios ha obtenido del proceso de evaluación del desempeño con el que cuenta la Institución? Si hemos obtenido en la mayoría de los casos las metas que nos hemos propuestos, nos ha ayudado a darnos cuenta de situaciones que debemos mejorar ya que suceden cuestiones que solo los padres de familia y estudiantes que se dan cuenta del servicio y el desempeño que se brindan los docentes y la Institución.
4. Cuando se ha aplicado una evaluación a los colaboradores, ¿cuáles han sido los principales inconvenientes que ha podido notar? El tiempo, el dedicarse 100% en realizar el proceso de evaluación. Encontrar una persona capacitada en el área de TH con el expertis en este proceso y que se pueda realizar la retroalimentación en el tiempo adecuado, para poder encontrar las mejoras del cargo o las personas.
5. ¿Con qué frecuencia considera usted que se debería realizar las evaluaciones al personal? Deben de ser en cada quimestre para todo el personal.
6. ¿Cuáles son los elementos esenciales que Usted considera, deben evaluarse en sus labores? ¿Por qué? se debe evaluar que tan actualizada este la persona en conocimientos, actitud con el trabajo y con las personas con quién actua en el día a día, cumplimiento de resultados, la presencia.
7. Considera Usted que la evaluación actual es la forma más adecuada de evaluar a sus colaboradores, o cree que debe aplicarse otro método, modelo, proceso de El modelo actual considera que debe ser el adecuado, que debe mejorar si porque puede tener falencias. En si desea que el nuevo modelo se asemeje al actual, por ser una Institución es importante que existan
8. ¿Cuáles son las expectativas que usted tendría de un proceso de evaluación del desempeño eficiente y eficaz? Lo que se espera es que la evaluación sea realizada en los tiempos adecuados, para que sea un instrumento para tomar acciones de mejora, de ser necesario la implementación del DNC para los colaboradores



Entrevista para Identificar el Diseño del Proceso de Evaluación del Desempeño para la Unidad Educativa Kennedy

Objetivo: Esta entrevista permitirá diseñar un proceso de evaluación que mida el desempeño de los colaboradores de la Unidad Educativa Kennedy, basado en las necesidades de la organización.

1. ¿Actualmente, cuál es el proceso de evaluación con el que cuenta la Institución para evaluar el desempeño de sus Colaboradores? ¿Qué sugerencias de modificación tienen al proceso actual?

Se ha desarrollado una evaluación de 360 grados para los docentes y no se cuenta con un proceso de evaluación establecido, generar una política de evaluación institucional a todas las aristas de la misma.

2. ¿Por qué considera importante que se efectúe el proceso de evaluación del desempeño para los colaboradores?

Porque a través de ella se pueden generar diferentes actividades: 1. Generar un plan de capacitación, 2. Generar un plan de incentivos, 3. cambiar o mantener las políticas de inducción al personal. 4. Valorar la labor que se hace con los colaboradores y en función de ella tomar decisiones.

3. ¿Qué beneficios ha obtenido del proceso de evaluación del desempeño con el que cuenta la Institución?

Los antes mencionados y también tomar decisiones objetivas cuando se requiere hacer desvinculación del personal

4. Cuando se ha aplicado una evaluación a los colaboradores, ¿cuáles han sido los principales inconvenientes

La falta de conocimiento en el tema del personal de Talento humano

5. ¿Con qué frecuencia considera usted que se debería realizar las evaluaciones al personal?

Al personal docente al finalizar cada quimestre y al administrativo una vez al año.

6. ¿Cuáles son los elementos esenciales que Usted considera, deben evaluarse en sus colaboradores? ¿Por qué?

Debe dividirse en dos aspectos, temas de competencias específicas y otro de competencias blandas.

7. Considera Usted que la evaluación actual es la forma más adecuada de evaluar a sus colaboradores, o cree que debe aplicarse otro método, modelo, proceso de evaluación? Mencione cuál sería este método.

En los dos últimos años en la Institución no se ha hecho una evaluación eficiente, el modelo eficaz sería el de 360º pero hay que considerar que la población es bastante alta, lo que ocasiona complicaciones al momento de desarrollar.

8. ¿Cuáles son las expectativas que usted tendría de un proceso de evaluación del desempeño eficiente y eficaz?

Tener resultados óptimos y en base a ello tomar decisiones y generar un plan de capacitación eficaz.

 	
Entrevista para Identificar el Diseño del Proceso de Evaluación del Desempeño para la UNIDAD EDUCATIVA KENNEDY	
Objetivo: Esta entrevista permitirá diseñar un proceso de evaluación que mida el desempeño de los colaboradores de Siaifarm S.A., basado en las necesidades de la organización.	
1. ¿Qué cargos considera usted que debería(n) participar como evaluadores en el proceso de evaluación del desempeño?	Rector, Vicerrector, Coordinadora área y de subnivel y el Gerente General en el caso del personal Administrativo
2. Cuando se ha aplicado una evaluación a los colaboradores de la UEK, ¿cuáles han sido los principales inconvenientes que ha podido notar?	En la presencialidad, el tiempo, otro inconveniente la persona de Talento Humano debe estar empaparse de la parte didáctica y pedagógica.
3. ¿Cuál es su percepción del actual proceso de evaluación del desempeño?; ¿Considera usted que se podría mejorar, cómo?	No ha existido el debido procedimiento, actualmente es una debilidad ED, Para mejorar hay que tomar en cuenta resultados anteriores y el conocimiento de la persona responsable de TH.
4. ¿Cuáles considera Usted que deberían ser los propósitos del proceso de evaluación de desempeño?	El propósito debe ser la mejora continua, sin fines cognitivos sino para una retroalimentación, para que nos sirva como DNI (diagnóstico de evaluaciones Institucionales) o un DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación)
5. ¿Con qué frecuencia considera usted que se debería realizar las evaluaciones al personal?	La normativa indica 2 veces al año
6. ¿Considera usted que la aplicación de un proceso de evaluación del desempeño solucione algunos problemas de la organización? ¿cuáles?	Si.. La comunicación, las herramientas que manejan los docentes para el proceso enseñanza aprendizaje, como están evaluando (como evalúan los docentes a sus alumnos).
7. ¿Cuáles son las expectativas que usted tiene del proceso de evaluación del desempeño?	1. Que participen todos los actores involucrados 2. Obtener un docente competente (conocimientos, habilidades y actitudes) 3. Para generar incentivos en el personal

Entrevista al personal Administrativo y Docentes

		
Entrevista para estructurar un diseño del Proceso de Evaluación del Desempeño para la Unidad Educativa Kennedy		
Objetivo: Esta entrevista permitirá recopilar información para estructurar un proceso de evaluación que pueda cubrir con las expectativas de los colaboradores de la Unidad Educativa Kennedy.		
Nombre:	Maria Paz Pesántez	Cargo: Bibliotecaria
Tiempo de trabajo:	2 años	Área: Administración
1. ¿La Institución realiza evaluación del desempeño? Explique cuál es el proceso?		
NO		
2. ¿Cada que tiempo Ud. considera que se debe realizar la evaluación del desempeño?		
DOS VECES AL AÑO		
3. ¿Conoce cuál es el objetivo que persigue la Institución al realizar la evaluación del desempeño?		
NO SABE		
4. ¿La Institución ha aplicado planes de mejora en función de los resultados que Usted ha obtenido en su evaluación del desempeño?		
NO		
5. ¿La persona encargada de realizar la evaluación del desempeño, les comparte los resultados de su		
NO		
6. ¿Cuáles son los factores que considera se deberían evaluar en relación a la función que desempeña?		
ACTITUD DEL COLABORADOR		
7.- Cuáles son los errores que ud ha percibido que han evidenciado en la aplicación de los procesos de		
NO TENEMOS UN PROCESO		



Entrevista para estructurar un diseño del Proceso de Evaluación del Desempeño para la Unidad Educativa Kennedy

Objetivo: Esta entrevista permitirá recopilar información para estructurar un proceso de evaluación que pueda cubrir con las expectativas de los colaboradores de la Unidad Educativa Kennedy.

Nombre: Tania Robles _____ **Cargo:** Contadora _____

Tiempo de trabajo: 5 años _____ **Área:** Administración _____

1. ¿La Institución realiza evaluación del desempeño? Explique cuál es el proceso?

NO

2. ¿Cada que tiempo Ud. considera que se debe realizar la evaluación del desempeño?

CADA AÑO

3. ¿Conoce cuál es el objetivo que persigue la Institución al realizar la evaluación del desempeño?

NO

4. ¿La Institución ha aplicado planes de mejora en función de los resultados que Usted ha obtenido en

NO

5. ¿La persona encargada de realizar la evaluación del desempeño, les comparte los resultados de su

NO

6. ¿Cuáles son los factores que considera se deberían evaluar en relación a la función que desempeña?

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS, DESEMPEÑO LABORAL

7.- ¿Cuáles son los errores que ud ha percibido que han evidenciado en la aplicación de los procesos de

NO TENEMOS UN PROCESO



Entrevista para estructurar un diseño del Proceso de Evaluación del Desempeño para la Unidad Educativa Kennedy

Objetivo: Esta entrevista permitirá recopilar información para estructurar un proceso de evaluación que pueda cubrir con las expectativas de los colaboradores de la Unidad Educativa Kennedy.

Nombre: Mayra Sánchez **Cargo:** Colectora
Tiempo de trabajo: 5 años **Área:** Administración

1. ¿La Institución realiza evaluación del desempeño? Explique cuál es el proceso?

NO

2. ¿Cada que tiempo Ud. considera que se debe realizar la evaluación del desempeño?

CADA AÑO

3. ¿Conoce cuál es el objetivo que persigue la Institución al realizar la evaluación del desempeño?

OBTENER RESULTADOS DEL TRABAJO DEL COLABORADOR

4. ¿La Institución ha aplicado planes de mejora en función de los resultados que Usted ha obtenido en

NO

5. ¿La persona encargada de realizar la evaluación del desempeño, les comparte los resultados de su

EL GERENTE SIEMPRE LES INFORMA LAS MEJORAS QUE DEBE TENER EN CUANTO AL DESEMPEÑO

6. ¿Cuáles son los factores que considera se deberían evaluar en relación a la función que desempeña?

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS, BUEN DESEMPEÑO, QUE NO EXISTAN ERRORES EN EL TRABAJO

Cuáles son los errores que ud ha percibido que han evidenciado en la aplicación de los procesos de

7.- Evaluación anteriores, cuáles serían sus sugerencias.

NO TENEMOS UN PROCESO



Entrevista para estructurar un diseño del Proceso de Evaluación del Desempeño para la Unidad Educativa Kennedy

Objetivo: Esta entrevista permitirá recopilar información para estructurar un proceso de evaluación que pueda cubrir con las expectativas de los colaboradores de la Unidad Educativa Kennedy.

Nombre: SANDRA ALVARADO

Cargo: Secretaria

Tiempo de trabajo: 11 años

Área: Administración

1. ¿La Institución realiza evaluación del desempeño? Explique cuál es el proceso?

SOLO SE REALIZA AL PERSONAL DOCENTE

2. ¿Cada que tiempo Ud. considera que se debe realizar la evaluación del desempeño?

DOS VECES AL AÑO ESCOLAR

3. ¿Conoce cuál es el objetivo que persigue la Institución al realizar la evaluación del desempeño?

MEJORAR LA ACTIVIDAD LABORAL

4. ¿La Institución ha aplicado planes de mejora en función de los resultados que Usted ha obtenido en su evaluación del desempeño?

SOLO SE REALIZA MEJORAS AL PERSONAL DOCENTE

5. ¿La persona encargada de realizar la evaluación del desempeño, les comparte los resultados de su

SOLO A LOS DOCENTES, CONOZCO QUE MEDIANTE UN CONVERSATORIO

6. ¿Cuáles son los factores que considera se deberían evaluar en relación a la función que desempeña?

DESEMPEÑO, ATENCIÓN DE SERVICIO, APARIENCIA FÍSICA

7.- Evaluación anteriores, cuáles serían sus sugerencias.

QUE DEBEN TOMAR EN CUENTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Entrevista a Docentes

		
Entrevista para estructurar un diseño del Proceso de Evaluación del Desempeño para la Unidad Educativa Kennedy		
Objetivo: Esta entrevista permitirá recopilar información para estructurar un proceso de evaluación que pueda cubrir con las expectativas de los colaboradores de la Unidad Educativa Kennedy.		
Nombre: <u>Janeth Fajardo</u>	Cargo: _____	
Tiempo de trabajo: _____	Área: _____	
1. ¿La Institución realiza evaluación del desempeño? Explique cuál es el proceso?		
<u>Se lo envía en físico el cuestionario de 28 ítems a evaluarse, para posterior ser evaluado fijando un día, mientras el maestro da la clase</u>		
2. ¿Cada que tiempo Ud. considera que se debe realizar la evaluación del desempeño?		
<u>Considero que cada quimestre, terminando la segunda unidad y la siguiente al finalizar el año lectivo.</u>		
3. ¿Conoce cuál es el objetivo que persigue la Institución al realizar la evaluación del desempeño?		
<u>Tomar en cuenta los aspectos de mejora para el personal.</u>		
4. ¿La Institución ha aplicado planes de mejora en función de los resultados que Usted ha obtenido en su evaluación del desempeño?		
<u>Solo una retroalimentación verbal en cuanto a destrezas y en algunos casos que mejoren las actitudes, en ciertos casos que nos son seguidos también las capacitaciones, con lo cuál ayudan en el aporte de los conocimientos.</u>		
5. ¿La persona encargada de realizar la evaluación del desempeño, les comparte los resultados de su evaluación? Explique de forma:		
<u>Se lo realiza en un conversatorio entre Rector, Vicerrector y talento humano.</u>		
6. ¿Cuáles son los factores que considera se deberían evaluar en relación a la función que desempeña?		
<u>La actitud, el trabajo en equipo, el cumplimiento de objetivos, el cumplimiento de POA Institucional</u>		
7.- procesos de Evaluación anteriores, cuáles serían sus sugerencias.		
<u>Las evaluaciones de los pares, debe mejorar ya que los que se llevan bien califican bien y los que no, perjudican al compañero en la evaluación o también porque se desconoce con exactitud que es lo hace?, como lo hace?, el otro compañero. Considero que ese debe de cambiar.</u>		



Entrevista para estructurar un diseño del Proceso de Evaluación del Desempeño para la Unidad Educativa Kennedy

Objetivo: Esta entrevista permitirá recopilar información para estructurar un proceso de evaluación que pueda cubrir con las expectativas de los colaboradores de la Unidad Educativa Kennedy.

Nombre: Guillermina Cardenas **Cargo:** Docente
Tiempo de trabajo: 3 años **Área:** Tutora básica

1. ¿La Institución realiza evaluación del desempeño? Explique cuál es el proceso?

Primero se les informa de la evaluación por correo, luego se les envía la ficha de evaluación 28 ítems y el día a ser evaluados, después se los evalúa en la clase demostrativa, después envían la evaluación al padre de familia., al final TH, el Vicerrector y la Rectora nos comparten los resultados mediante un conversatorio.

2. ¿Cada que tiempo Ud. considera que se debe realizar la evaluación del desempeño?

Se debería realizar dos veces al año, es decir en cada quimestre, seria conveniente finalizando cada quimestre.

3. ¿Conoce cuál es el objetivo que persigue la Institución al realizar la evaluación del desempeño?

Mejorar la calidad de la educación, ver si los docentes estan aptos para trabajar en la Institución.

4. ¿La Institución ha aplicado planes de mejora en función de los resultados que Usted ha obtenido en su evaluación del desempeño?

No, porque solo hacen la retroalimentación verbal, no existe plan de capacitaciones.

5. ¿La persona encargada de realizar la evaluación del desempeño, les comparte los resultados de su evaluación? Explique de forma:

Si, las autoridades hacen la retro alimentacion ,personal mencionando en que se ha fallado.

6. ¿Cuáles son los factores que considera se deberían evaluar en relación a la función que desempeña?

El conocimiento, la personalidad, presencia.

Cuáles son los errores que ud ha percibido que han evidenciado en la aplicación de los

7.- procesos de Evaluación anteriores, cuáles serían sus sugerencias.

Falla técnica en la clase demostrativa , no toman en cuenta aún sabiendo las fallas técnicas de los Artefactos.

Las preguntas son sobrecargadas de la ficha que se evalúa, extensa y el tiempo limitado (40 min).

UNIDAD EDUCATIVA Kennedy		UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ECUADOR	
Entrevista para estructurar un diseño del Proceso de Evaluación del Desempeño para la Unidad Educativa Kennedy			
Objetivo: Esta entrevista permitirá recopilar información para estructurar un proceso de evaluación que pueda cubrir con las expectativas de los colaboradores de la Unidad Educativa Kennedy.			
Nombre:	<u>Geovanny Feijoo</u>	Cargo:	<u>Docente</u>
Tiempo de trabajo:	<u>3 años</u>	Área:	<u>Inglés</u>
1. ¿La Institución realiza evaluación del desempeño? Explique cuál es el proceso?			
<u>Si, se lo realiza mediante la observacion audica por parte de las autoridades nos mencionan los temas y nos comunican formalmente por correo , y una evaluacion por los alumnos.</u>			
2. ¿Cada que tiempo Ud. considera que se debe realizar la evaluación del desempeño?			
<u>Se debería realizar una vez al año, en el caso de nosotros como docentes del área de Inglés somos evaluados por las editoriales.</u>			
3. ¿Conoce cuál es el objetivo que persigue la Institución al realizar la evaluación del desem			
<u>La institucion busca la excelencia académica, explotar el potencial de los docentes y esto se pueda compartir a los alumnos.</u>			
4. ¿La Institución ha aplicado planes de mejora en función de los resultados que Usted ha obtenido en su evaluación del desempeño?			
<u>Si , en el caso del área de inglés siempre somos invitados a capacitaciones y la institucion facilita que asistan a capacitaciones dando horarios flexibles.</u>			
5. ¿La persona encargada de realizar la evaluación del desempeño, les comparte los resultados de su evaluación? Explique de forma:			
<u>Si, se hace una retroalimentacion personalmente con la Rectora, el Vicerrector y TH, de una manera constructiva para aplicar las mejores de ser necesario.</u>			
6. ¿Cuáles son los factores que considera se deberían evaluar en relación a la función que desempeña?			
<u>Responsabilidad, conocimiento, empatia</u>			
Cuáles son los errores que ud ha percibido que han evidenciado en la aplicación de los			
7.- procesos de Evaluación anteriores, cuáles serían sus sugerencias.			
<u>Considerar ciertos factores tecnológicos al momento de la evaluación.</u>			



Entrevista para estructurar un diseño del Proceso de Evaluación del Desempeño para la Unidad Educativa Kennedy

Objetivo: Esta entrevista permitirá recopilar información para estructurar un proceso de evaluación que pueda cubrir con las expectativas de los colaboradores de la Unidad Educativa Kennedy.

Nombre: Margarita Muñoz

Cargo: Docente

Tiempo de trabajo: _____

Área: _____

1. ¿La Institución realiza evaluación del desempeño? Explique cuál es el proceso?

Si, se lo realiza mediante la observacion audica por parte de las autoridades, se indica en que curso y hora que nos va a tocar, se lo realiza mediante 28 parametros que consideran las autoridades

2. ¿Cada que tiempo Ud. considera que se debe realizar la evaluación del desempeño?

Se debería realizar dos veces al año, es decir en cada quimestre.

3. ¿Conoce cuál es el objetivo que persigue la Institución al realizar la evaluación del desempeño?

Mejorar la calidad de la enseñanza, la calidad del persona para los estudiantes.

4. ¿La Institución ha aplicado planes de mejora en función de los resultados que Usted ha obtenido en su evaluación del desempeño?

No, solo se ha explicado verbalmente sobre lo que se debe mejorar pero no en cuanto a apoyo y capacitaciones.

5. ¿La persona encargada de realizar la evaluación del desempeño, les comparte los resultados de su evaluación? Explique de forma:

si se lo realiza de forma personal entre la Rectora y el Vicerrector, por la situación que se vive se lo realizo actualmente por correo.

6. ¿Cuáles son los factores que considera se deberían evaluar en relación a la función que desempeña?

Se debería evaluar el desempeño y las habilidades de cada docente.

Cuáles son los errores que ud ha percibido que han evidenciado en la aplicación de los

7.- procesos de Evaluación anteriores, cuáles serían sus sugerencias.

1- Sería que en los casos que como compañeros nos toque evaluar a otro compañero, el que evalúe tenga conocimiento y afinidad en la materia al momento de evaluar en las clases audicas.

Diccionario de Competencias de la Unidad Educativa Kennedy

Las competencias que aplicaremos en la Unidad Educativa Kennedy son las que detallamos a continuación:

- ✓ Competencias Organizacionales
- ✓ Competencias de Rol de Dirección
- ✓ Competencias específicas del Cargo

Se ha seleccionado las competencias más comunes con sus definiciones más usuales. El diccionario y su definición surgen como producto de una investigación de las competencias utilizadas más frecuentemente.

En este diccionario, encontraremos un breve glosario de competencias organizacionales, competencias de rol de dirección y competencias de gestión o específicas del cargo, dividida cada una de ellas en grados.\

A: Alto o desempeño superior: Es una desviación por encima del promedio de desempeño, una de cada diez personas, alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B: Bueno: por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto requerido: Significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo, es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario no se considera competente para el puesto.

D: Insatisfactorio competencia por desarrollar: Esta puntuación indica la carencia de la competencia en la persona.

Grados	Nivel	Criterio
A	Alto	Por encima del promedio del desempeño.
B	Bueno	Ubicada por encima del estándar
C	Mínimo necesario para el puesto dentro del perfil requerido	Nivel mínimamente aceptable de trabajo.
D	Insatisfactorio	Desarrollo en nivel mínimo

En este diccionario de competencias, se define que el grado D tiene dos versiones, pudiendo ser: “insatisfactorio” o “grado mínimo” de la competencia. En ese caso, al pie de ella aparecerá la siguiente leyenda:

Nota: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.

10.1 Competencias Organizacionales o genéricas.

Se refiere aquellas capacidades que debe exhibir cada miembro de la organización. Usualmente están relacionadas con la Core Competence, es decir la competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva.

Cuando se menciona que debe ser visible en el desempeño de cada colaborador y directivo, se refiere a que, no se excluye a nadie, va desde los cargos directivos, jefes de áreas, colaboradores en general, es decir serán aplicadas para todas las personas de la Institución.

A continuación se encuentran las Competencias Organizacionales o Genéricas, establecidas:

1. Compromiso
2. Ética
3. Responsabilidad

- 4. Justicia
- 6. Creatividad e Innovación

Se han definido a estas competencias como genéricas, porque sus Directivos fundamentan su gestión a través del servicio de la educación, siendo importante la calidad de servicio que se brinden a los Padres de familia, el alumnado, al personal del área docente y administrativa que están alineados con sus valores corporativos.

Competencias específicas de los cargos

Las competencias seleccionadas para los cargos que desempeñan el personal, se acogen a la realidad actual de la Unidad Educativa Kennedy, su modificación podrá darse de acuerdo a las circunstancias en las que se encuentren y quedará bajo la responsabilidad de sus Directivos y la Jefatura de Talento Humano, la revisión y modificación que decidan darle al Diccionario de Competencias Institucional.

Asignación de las competencias con sus grados, en cada cargo

A continuación, una descripción detallada de todos los cargos del plantel y el grado de las competencias adquiridas necesarias para ejercer sus funciones con excelencia:

CARGOS	COMPETENCIA ADQUIRIDA	GRADO REQUERIDO PARA EL CARGO
Gerencia General	Administración estratégica	A
	Dirección de equipos de trabajo	A
	Liderazgo y desarrollo de equipos	B
	Orientación a resultados concretos	A
	Toma de decisiones	B
	Administración estratégica	A
	Dirección de equipos de trabajo	B

Rectorado	Liderazgo y desarrollo de equipos	A
	Metodología Académica	B
	Orientación a resultados concretos	B
Vicerrectorado	Impacto e influencia	B
	Dirección de equipos de trabajo	A
	Liderazgo	B
	Metodología Académica	A
Jefe de Talento Humano	Desarrollo del talento	A
	Manejo de conflictos	A
	Orientación al cliente interno y externo	A
Inspección General	Dinamismo y energía	B
	Metodología Académica	A
	Manejo de conflictos	A
Coordinadora Académica	Metodología académica	A
	Orientación a resultados	A
	Orientación al cliente interno y externo	A
Inspector	Manejo de información Confidencial	B
	Manejo de conflictos	A
	Metodología Académica	A
	Orientación al cliente interno y externo	B
Docente	Motivación al logro	A
	Innovación al conocimiento	A
	Pensamiento analítico	A
Secretaria	Orientación al cliente interno y externo	A
	Tolerancia a la presión del trabajo	B
	Manejo de información confidencial	A
	Aprendizaje continuo	A
Psicóloga Educativa	Pensamiento analítico	B
	Manejo de información confidencial	A
	Asertividad	A
Médico	Aprendizaje continuo	A
	Orientación al cliente interno y externo	B

	Orientación a los resultados	B
Bibliotecaria	Orientación al cliente interno y externo	A
	Manejo de información confidencial	B
	Aprendizaje continuo	B
Contadora	Orientación a los resultados	A
	Auditoria	A
	Contabilidad	A
	Manejo de información confidencial	A
Colectora	Manejo de información confidencial	A
	Orientación a los resultados	B
	Contabilidad	A
	Orientación al cliente interno y externo	B
Guardia	Manejo de información confidencial	A
	Comunicación eficaz	B
	Manejo de recursos Y materiales	A
	Resolución de problemas	B
Auxiliar de servicios generales	Iniciativa	B
	Manejo de recursos y materiales	
	Orientación al cliente interno y externo	B
	Planificación y organización	A



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ALCANCE:

PERSONAL ACADÉMICO



1. INTRODUCCIÓN

El presente manual está diseñado para ejecutar el proceso de evaluación del desempeño basado en competencias, el cual nos permitirá evaluar, identificar y potencializar el desempeño de todos los colaboradores de la Unidad Educativa Kennedy, de esta manera aportaremos en el logro de los objetivos que la institución desea lograr en el sistema educativo.

La evaluación del desempeño basada en competencias es un proceso sistemático y objetivo, el cual nos ayuda a conocer la aportación que cada colaborador da en las funciones que tiene a su cargo; para ello cuando observamos una competencia, podemos ver una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, lo cual hace que se transformen en ser más eficaces y productivos para una situación dada. La finalidad de la evaluación del desempeño es generar acciones que beneficien en brindar mejoras en el colaborador y en la institución.

2. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

Los objetivos que representan el manual son los siguientes:

1. Establecer una política institucional de evaluación, para de esta manera gestionar el desempeño del personal docente y administrativo, el cual será la guía para que los colaboradores conozcan la forma en que serán evaluados.
2. Determinar el procedimiento que se aplicará en el proceso de la evaluación del desempeño, a fin de cumplir anualmente con su aplicación, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo, Código de Trabajo y el Reglamento General de la Ley de Educación.
3. Identificar el nivel de cumplimiento de las competencias para el desempeño del cargo actual generando información sobre su capacidad en el cargo y así motivar a los empleados a mejorar y mantener su desempeño.

3. ALCANCE

El presente manual se aplica, a todo el personal perteneciente al área académica Vicerrector, Inspector General, Coordinadora de Básica, Psicólogo Educativa, Médico y a docentes de nivel inicial, básica media, elemental, superior y bachillerato unificado; que labora con relación de dependencia en la institución. Así también aplica a los trabajadores que tengan mínimo 6 meses en la Institución.

4. BASE LEGAL /REFERENCIAS

El presente Manual de Evaluación del Desempeño se regirá con la base de las disposiciones de los documentos legales vigentes en el país y que tengan inferencia en la administración del personal de las diferentes empresas/instituciones en actividades de servicio.

- Código del Trabajo
- Reglamento Interno de Trabajo
- Reglamento general de la Ley de Educación
- Ley de Seguridad social
- Legislación de Seguridad y salud en el Trabajo

Como base bibliográfica se tomó como referencia

ALLES MARTHA (2005) *Desempeño por competencias*, Ediciones Granica S.A.

5. DEFINICIONES

Aptitud: Se refiere a la capacidad de una persona para realizar adecuadamente una tarea, así como las capacidades cognitivas y procesos como características emocionales y de personalidad.

Autoevaluación: la autoevaluación es un método más de Evaluación del Desempeño. A la hora de hacer evaluaciones de desempeño, se le pide al empleado que realice una reflexión propia como fase previa y se complementa la información con otro tipo de métodos de feedback.

Capital Humano: Componente del capital intelectual que incluye los conocimientos, habilidades, inventiva y capacidad de los empleados de la empresa, así como los valores, la cultura y la filosofía de la misma.

Capital Intelectual: Concepto que se utiliza con dos acepciones diferentes: (1) Genéricamente se emplea para referirse a los conocimientos de las personas que conforman la empresa, a lo que dichas personas son capaces de hacer; (2) Conjunto de intangibles que, aunque no están reflejados en el balance de una empresa, inciden en el valor monetario de la misma y que incluye el capital humano, el capital estructural y la capital clientela.

Cargos: son unidades básicas de la estructura organizacional que ayudan a la organización a alcanzar su propósito. Se entiende que los cargos son el lazo entre los individuos como empleados y la organización como empleadora. Ellos constituyen el puente entre las personas y el trabajo que debe ser realizado.

Cliente interno: Es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización.

Cliente externo: Los clientes externos son aquellas personas que pagan y utilizan los servicios de una empresa.

Competencias: comportamientos observables producto de las características subyacentes del individuo que generalmente están relacionadas con un estándar de efectividad y/o desempeño superior para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión.

Competencias genéricas: Se refieren a los comportamientos comunes a un mismo campo ocupacional, sectores o subsectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares.

Competencias básicas: Se refieren a los comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo, están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal y permiten el ingreso al mundo laboral, pues habilitan para el desempeño en un puesto de trabajo.

Competente: Persona que posee un conjunto de, conocimientos, habilidades y destrezas y la capacidad para aplicarlos en varios contextos y organizaciones.

Conocimientos: son conjuntos de informaciones que se los adquieren tanto por la vía de la educación formal cuanto por el análisis de la información y que son necesarios para la realización de la actividad

Desempeño: son actividades realizadas en atención estricta a lo que el puesto exige.

Eficacia: Se refiere al grado de consecución de los objetivos fijados.

Eficiencia: Proceso seguido y medios empleados en la consecución de los objetivos fijados.

Evaluación de Competencias: procedimiento para establecer las brechas existentes entre las competencias que posee una persona y las requeridas por el puesto para la ejecución del mismo.

Evaluación del potencial: predicción del probable nivel de desempeño futuro de un individuo.

Evaluación del Desempeño y Potencial: proceso de evaluación, mediante el cual se retroalimenta al colaborador sobre el cumplimiento en sus indicadores de la matriz del desempeño y las competencias que le permiten alcanzar altos desempeños.

Evaluación 90°: Es la evaluación que comprende la percepción del desempeño por parte del jefe hacia su colaborador.

Evaluación 180°: Es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, pares y eventualmente clientes o proveedores.

Evaluación de 360°: son instrumentos de evaluación que recogen la opinión de varios informantes sobre el desempeño y potencial de una persona, estos informantes pueden ser pares o compañeros de trabajo, jefes, subordinados e incluso clientes externos.

Jefe: Un jefe es aquella persona que, generalmente, está a cargo de varias personas y tiene la autoridad suficiente para dar órdenes o tomar decisiones importantes.

Habilidad: Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar, y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o en grupo. Talento que el individuo muestra para hacer las cosas.

Puesto de trabajo: es el conjunto de mano de obra, máquinas y herramientas necesarias, todas ellas provistas de los insumos materiales y de otros tipos que se requieran para poder ejecutar una tarea. Puede ser una persona, máquina, grupo de personas, etc.

Potencial: capacidad que tiene una persona para asumir nuevas o mayores responsabilidades.

6. RESPONSABLES

Del Proceso de Evaluación al Docente

- El Rector**
 - Aprobar el manual de evaluación del desempeño por competencias, así como sus modificaciones.
 - Autorizar la actualización y modificaciones que se deban realizar al Manual del Desempeño.
 - Aprobar, la aplicación de los planes de mejora que se deban realizar a los docentes.
- El Vicerrector**

- Revisar junto con la Rectora, que el proceso se lleve a cabo de manera eficiente y eficaz.
- Colaborar con la Rectora en las modificaciones que se deban realizar en el manual de desempeño por competencias.
- Ejecutar el proceso de Evaluación del Desempeño con los colaboradores que estén bajo su responsabilidad.
- Comunicar al colaborador la retroalimentación de la evaluación de su desempeño
- Hacer firmar al colaborador el acta de compromiso del plan de mejoras.

□ **Coordinadora Académica**

- Ejecutar el proceso de evaluación por competencias al personal docente de educación básica inicial, elemental, media y docente de materias complementarias de nivel básico.
- Participar con el Vicerrector sobre modificaciones que se puedan dar en la evaluación a los docentes del nivel básico.
- Comunicar al colaborador la retroalimentación de la evaluación de su desempeño
- Hacer firmar al colaborador el acta de compromiso del plan de mejoras.

□ **Jefe de Talento Humano**

- Elaborar y someter a aprobación la planificación de las evaluaciones del desempeño por competencias a los docentes.
- Comunicar a la jefatura inmediata los lineamientos de la evaluación del desempeño.
- Entregar los formularios que utilizarán para la evaluación del desempeño a los evaluadores.
- Dar la capacitación necesaria a los evaluadores, sobre la aplicación del Manual de Evaluación del Desempeño.
- Recibir los formularios debidamente llenados y analizar los resultados de la Evaluación del Desempeño.
- **Acompañar en las reuniones de retroalimentación de la evaluación del desempeño, que los jefes inmediatos realicen a los colaboradores.**
- Revisar y coordinar con los evaluadores las actividades con base a los compromisos que adquiera el colaborador para mejorar su desempeño.
- Registrar la información de los resultados del colaborador y custodiar las evaluaciones del desempeño de todo el personal en el expediente del colaborador.

□ **Colaborador**

- Cumplir con la realización de la Evaluación del Desempeño con base a las directrices que el evaluador le solicite.

7. METODOLOGÍA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

En las organizaciones el introducir un método de evaluación del desempeño por competencias, se convierte en un aporte valioso con el que evitamos caer en la subjetividad, ya que cuando aplicamos este método de evaluar por competencias se debe considerar hechos concretos e integrales del colaborador, valorando aspectos como: las habilidades, conocimientos y comportamientos y no solo impresiones personales que pueda tener el evaluador.

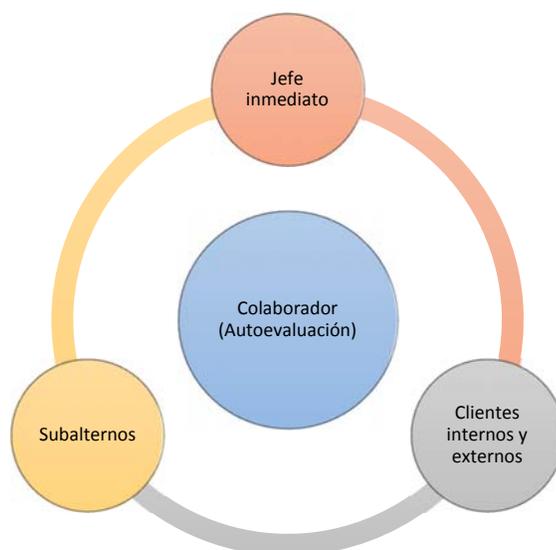
El proceso evaluativo se va fundamentar en la metodología de evaluación de 180 grados para todos los colaboradores del área de la Docencia.

Para evaluar a los colaboradores mediante competencias, nos basaremos en el Diccionario de Competencias que se diseñó y está aprobado por la institución, el cual está compuesto por competencias organizacionales y competencias específicas de cada cargo. Su aplicación se desarrollará mediante factores generales y específicos del desempeño, los que serán calificados sobre 100 puntos, para su explicación se describe cada factor asignado.

La evaluación de 180 grados es una herramienta que será utilizada para evaluar el desempeño de los colaboradores del área académica, los actores de esta evaluación serán el jefe inmediato, que podrá ser el Rector, Vicerrector, Coordinadora de nivel básico y el Inspector General, de acuerdo a las personas que sean sus subalternos, los colaboradores se realizarán la autoevaluación, la otra evaluación es la que realizan los clientes internos y externos.

Figura 6

Evaluación del desempeño por el método 180 grados



Nota: Actores del proceso de Evaluación de 180 grados considerando los actores participantes del proceso en la Unidad Educativa Kennedy. Fuente propia.

8. FACTOR GENERAL DE EVALUACIÓN

Al evaluar de manera general debemos contar con algunos macro-criterios y cada uno estos con el respectivo subcriterio, los cuales se fijarán en este proceso de evaluación del desempeño.

A continuación, se detallan las tablas de los factores generales para la Evaluación del Desempeño del área académica de la institución.

8.1. Factor general de Evaluación aplicado al área Docente

Factor general de evaluación	Ponderación
Jefe inmediato (Desempeño -Clase áulica)	60%
Autoevaluación	5%
Coevaluación (Pares)	10%
Clientes internos y externos	25%
	100%

En la tabla se detallan los factores generales de la evaluación, cada factor tiene un valor ponderado específico, por lo que, al sumar todas las ponderaciones obtenemos el porcentaje total 100% con el que es evaluado el colaborador.

De acuerdo a los factores a evaluarse, se presentan diferentes actores en el proceso de Evaluación del Desempeño con la herramienta de 180 grados:

El colaborador será evaluado por su jefe inmediato, sus pares y por el cliente interno o externo. Externos.

8.2 Factor general de evaluación del desempeño para el Vicerrector

Factor general de evaluación	Ponderación
Jefe inmediato	60%
Autoevaluación	10%
Subalterno	20%
Cliente interno	10%
	100%

8.3 Factor general de evaluación del desempeño para el Inspector general

Factor general de evaluación	Ponderación
Jefe inmediato	60%
Autoevaluación	10%
Subalterno	20%
Cliente interno	10%
	100%

8.4 Factor general de evaluación del desempeño a la Coordinadora de básica

Factor general de evaluación	Ponderación
Jefe inmediato	60%
Autoevaluación	10%
Subalterno	20%
Cliente interno y externo	10%
	100%

8.5 Factor general de evaluación del desempeño a la Psicóloga Educativa

Factor general de evaluación	Ponder
Jefe inmediato	60%
Autoevaluación	10%
Clientes internos y externos	30%
	100%

8.6 Factor general de evaluación del desempeño al Médico de la Institución

Factor general de evaluación	Ponderación
Jefe inmediato	60%
Autoevaluación	10%
Clientes internos	30%
	100%

8.7 Factor general de evaluación del desempeño del Sub-Inspector.

Factor general de evaluación	Ponderación
Jefe inmediato	60%
Autoevaluación	10%
Clientes internos y externos	30%
	100%

9. FACTOR ESPECÍFICO DE LA EVALUACIÓN

Los factores específicos de la evaluación son los subcriterios evaluación de cada factor general y estos con sus puntajes.

Son los que van a representar a todos los colaboradores del área académica, con estos criterios buscamos tener colaboradores que generen un desempeño optimo y conductas adecuadas en la realización de las funciones asignadas.

Adicionalmente se presentará una tabla gráfica, en la se detallarán las competencias que se evaluarán a través de los siguientes subcriterios.

9.1 Evaluación específica del área Académica

Factores	Autoevaluación	Jefe Inmediato	Jefe del jefe	Cliente Interno o externo
Productividad	1,66	20	2,5	6,25
Competencias	1,66	20	2,5	6,25
Competencias	1,66	20	2,5	6,25
	5	60	10	25

9.2 Factores de Productividad:

Competencias relacionadas con el buen desempeño que deben demostrar todos los colaboradores, las que fueron escogidas por la institución, siendo las siguientes:

- Orientación a resultados
- Calidad de Trabajo
- Planificación y organización

Factor Competencias Especificas:

Este grupo de competencias se orienta a niveles intermedios administrativos y a los niveles operativos, en la estructura de la institución se entiende a aquellas personas que tienen experiencia laboral, interviniendo los cargos de Jefaturas, Coordinación, Operativos y otras posiciones especializadas, son las asignadas a cada uno de los cargos que ocupe el personal de la UEK y que se describen en el Diccionario de Competencias Institucional.

CARGOS	COMPETENCIA ADQUIRIDA
	Impacto e influencia

Vicerrectorado	Dirección de equipos de trabajo
	Liderazgo
	Metodología Académica
Inspección General	Dinamismo y energía
	Liderazgo
	Manejo de conflictos
	Metodología Académica
Coordinadora de Educación básica	Metodología académica
	Innovación al conocimiento
	Orientación al cliente interno y externo
Subinspector	Manejo de información Confidencial
	Manejo de conflictos
	Metodología Académica
	Orientación al cliente interno y externo
Docente	Motivación al logro
	Innovación al conocimiento
	Pensamiento analítico
Psicóloga Educativa	Pensamiento analítico
	Manejo de información confidencial
	Asertividad
Médico	Aprendizaje continuo
	Orientación al cliente interno y externo
	Orientación a los resultados

Factor Competencias Sociales:

Estas son las habilidades sociales y comportamientos eficaces en situaciones de interacción social, son conductas adecuadas para conseguir un objetivo ante situaciones sociales específicas. Siendo las siguientes asignadas para todo el personal administrativo de la UEK.

- Manejo de conflictos
- Trabajo en equipo
- Comunicación eficaz

9.2 Valoración de los subcriterios del personal Docente

		VALOR DEL GRADIENTE DEL FEI (COMPETENCIAS)															
		AUTOEVALUACIÓN				JEFE INMEDIATO				JEFE DEL JEFE				CLIENTE INTERNO			
		GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO
FACTORES	COMPETENCIAS	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
PRODUCTIVIDAD	1	0,56	0,42	0,28	0,14	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	2,78	2,08	1,39	0,69
	2	0,56	0,42	0,28	0,14	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	2,78	2,08	1,39	0,69
	3	0,56	0,42	0,28	0,14	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	2,78	2,08	1,39	0,69
COMPETENCIAS TÉCNICAS	1	0,56	0,42	0,28	0,14	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	2,78	2,08	1,39	0,69
	2	0,56	0,42	0,28	0,14	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	2,78	2,08	1,39	0,69
	3	0,56	0,42	0,28	0,14	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	2,78	2,08	1,39	0,69
COMPETENCIAS SOCIALES	1	0,56	0,42	0,28	0,14	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	2,78	2,08	1,39	0,69
	2	0,56	0,42	0,28	0,14	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	2,78	2,08	1,39	0,69
	3	0,56	0,42	0,28	0,14	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	2,78	2,08	1,39	0,69
		5				60				10				25			

9.3 Valoración de Subcriterios del Vicerrector

		JEFE INMEDIATO				AUTOEVALUACIÓN				SUBALTERNO			
		GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO
FACTORES	COMPETENCIAS	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
PRODUCTIVIDAD	1	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	2	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	3	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
COMPETENCIAS TÉCNICAS	1	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	2	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	3	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
COMPETENCIAS SOCIALES	1	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	2	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	3	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
		60				10				30			

9.4 Valoración de Subcriterios del Coordinadora de Básica

		VALOR DEL GRADIENTE DEL FEE (COMPETENCIAS)											
		JEFE INMEDIATO				AUTOEVALUACIÓN				SUBALTERNO			
		GRADO "D"	GRADO "B"	GRADO "C"	GRADO "D"	GRADO "A"	GRADO "B"	GRADO "C"	GRADO "D"	GRADO "A"	GRADO "B"	GRADO "C"	GRADO "D"
PRODUCTIVIDAD	COMPETENCIA 1	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 2	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 3	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
COMPETENCIAS TÉCNICAS	COMPETENCIA 1	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 2	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 3	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
COMPETENCIAS SOCIALES	COMPETENCIA 1	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 2	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 3	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
		60				10				30			

9.5 Valoración de subcriterios del Inspector General

		VALOR DEL GRADIENTE DEL FEE (COMPETENCIAS)											
		JEFE INMEDIATO				AUTOEVALUACIÓN				SUBALTERNO			
		GRADO "D"	GRADO "B"	GRADO "C"	GRADO "D"	GRADO "A"	GRADO "B"	GRADO "C"	GRADO "D"	GRADO "A"	GRADO "B"	GRADO "C"	GRADO "D"
PRODUCTIVIDAD	COMPETENCIA 1	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 2	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 3	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
COMPETENCIAS TÉCNICAS	COMPETENCIA 1	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 2	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 3	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
COMPETENCIAS SOCIALES	COMPETENCIA 1	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 2	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 3	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
		60				10				30			

9.6 Valoración de subcriterios del Psicólogo Estudiantil

		VALOR DEL GRADIENTE DEL FEE (COMPETENCIAS)											
		AUTOEVALUACIÓN				JEFE INMEDIATO				CLIENTE INTERNO			
		GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO
FACTORES	COMPETENCIAS	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
PRODUCTIVIDAD	1	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	2	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	3	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
COMPETENCIAS TÉCNICAS	1	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	2	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	3	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
COMPETENCIAS SOCIALES	1	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	2	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	3	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
		60				10				30			

9.7 Valoración de subcriterios de Subinspector General

		VALOR DEL GRADIENTE DEL FEE (COMPETENCIAS)											
		JEFE INMEDIATO				AUTOEVALUACIÓN				CLIENTES INTERNOS			
		GRADO "D"	GRADO "B"	GRADO "C"	GRADO "D"	GRADO "A"	GRADO "B"	GRADO "C"	GRADO "D"	GRADO "A"	GRADO "B"	GRADO "C"	GRADO "D"
PRODUCTIVIDAD	COMPETENCIA 1	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 2	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 3	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
COMPETENCIAS TÉCNICAS	COMPETENCIA 1	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 2	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 3	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
COMPETENCIAS SOCIALES	COMPETENCIA 1	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 2	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 3	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
		60				10				30			

9.8 Valoración de subcriterios del Médico Institucional

		VALOR DEL GRADIENTE DEL FEE (COMPETENCIAS)											
		JEFE INMEDIATO				AUTOEVALUACIÓN				CLIENTES INTERNOS			
		GRADO "D"	GRADO "B"	GRADO "C"	GRADO "D"	GRADO "A"	GRADO "B"	GRADO "C"	GRADO "D"	GRADO "A"	GRADO "B"	GRADO "C"	GRADO "D"
PRODUCTIVIDAD	COMPETENCIA 1	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 2	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 3	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
COMPETENCIAS TÉCNICAS	COMPETENCIA 1	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 2	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 3	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
COMPETENCIAS SOCIALES	COMPETENCIA 1	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 2	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
	COMPETENCIA 3	6,67	5,00	3,33	1,67	1,11	0,83	0,56	0,28	3,33	2,50	1,67	0,83
		60				10				30			

10. POLITICAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- ▮ Serán sujetos de evaluación todos los docentes de la Unidad Educativa Kennedy, se incluye a los docentes de básica inicial, básica elemental, básica media, básica superior y bachillerato general unificado.
- ▮ El proceso de evaluación se aplicará quimestralmente a todos los docentes de la UEK que tengan seis meses en sus funciones como docentes.
- ▮ Para los docentes nuevos que tengan menos de seis meses de trabajo en la UEK serán evaluados, mediante el cumplimiento del desempeño, esta evaluación será realizada cuando el docente cumpla los 70 días del periodo de prueba.

- ▮ El departamento de Talento Humano, es responsable de velar por el cumplimiento de los procedimientos y políticas del proceso de Evaluación del Desempeño del personal.
- ▮ Los facultados a desempeñarse como evaluadores serán: Rectora, Vicerrector y Coordinadora Académica e Inspector general.
- ▮ Si se diera el caso de que cualquiera de los facultados a desempeñarse como evaluadores estuviera con permiso, vacaciones u otro motivo, durante el periodo de la Evaluación, el docente será evaluado por cualquiera de los otros evaluadores que estén presentes.
- ▮ Los objetivos, criterios y metas de la evaluación docente que se debe cumplir durante el periodo anual serán revisados por el Rector, Vicerrector; siendo el Rector quién dé el visto de aprobación; el cual deberá ser informado a Talento Humano.
- ▮ La aplicación de la evaluación del desempeño se realizará quimestralmente, en las fechas que dispongan los directivos de la Institución.
- ▮ La ponderación de los subcriterios finales de la evaluación será calificada por evaluación de competencias, considerando en el primer factor la productividad, en segundo factor competencias técnicas y el tercero competencias sociales.
- ▮ El Vicerrector y la Coordinadora Académica son los responsables de efectuar y firmar la Evaluación del Desempeño y el Rector debe firmar para conocer y avalar la misma. Esta se hará previa entrevista, donde el evaluador y evaluado tratarán los aspectos relativos al desempeño, la cual se realizará con objetividad e imparcialidad.
- ▮ Para el proceso de evaluación áulica, el docente será informado con anticipación sobre la fecha de su presentación de la clase, se le indicará los parámetros por los que será evaluado, mediante el formato de observación de clase.
- ▮ El equipo de observadores para la evaluación de la clase áulica es: Rector, Vicerrector, Coordinadora Académica, Inspector general, un Par y los alumnos. Lo que se busca en esta evaluación es identificar el desempeño del docente y conocer la brecha entre lo realizado por el docente y lo que la institución desea de sus docentes, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- ▮ La puntuación mínima final en la evaluación del desempeño que se realice al docente deberá ser el 81%. Si el colaborador obtiene una puntuación inferior, el empleado deberá adquirir compromiso de mejorar su desempeño
- ▮ El jefe de talento humano recepta los resultados de las evaluaciones de parte del jefe inmediato, la autoevaluación, la evaluación del Par o del Subalterno y la evaluación del cliente

interno y externo, estos resultados y el plan de mejora quedará bajo el custodio de la jefatura de Talento Humano.

- ▣ El Jefe de Talento Humano y el jefe inmediato, son los encargados de dar seguimiento al plan de mejora del colaborador, para de esta manera lograr cumplir con el Plan de mejora institucional o de ser necesario fortalecer el plan anual de capacitación para los colaboradores que lo necesiten.

10.1 Política de evaluación del Vicerrector- Inspector General – Coordinadora de Educación básica.

Del Vicerrector

- ▣ Será evaluado por la Rectora como Jefe inmediato, la Coordinadora Académica como subalterno evaluación cliente interno y su autoevaluación.
- ▣ La aplicación de la evaluación del desempeño se realizará quimestralmente, en las fechas que dispongan los directivos de la Institución.
- ▣ La puntuación mínima que debe obtener en los resultados de la evaluación debe ser de 85%.

Del Inspector General

- ▣ Será evaluado por el Vicerrector como Jefe inmediato, un Subinspector como par, evaluación cliente interno y su autoevaluación.
- ▣ La aplicación de la evaluación del desempeño se realizará quimestralmente, en las fechas que dispongan los directivos de la Institución.
- ▣ La puntuación mínima que debe obtener en los resultados de la evaluación debe ser de 80%.

De la Coordinadora Académica

- ▣ Será evaluado por el Vicerrector como Jefe inmediato, un docente tutor del nivel básico como par, evaluación del cliente interno y su autoevaluación.
- ▣ La aplicación de la evaluación del desempeño se realizará quimestralmente, en las fechas que dispongan los directivos de la Institución.
- ▣ La puntuación mínima que debe obtener en los resultados de la evaluación debe ser de 80%.

Del Médico Institucional

- ▣ Será evaluado por el Rector como Jefe inmediato, evaluación del cliente interno y su autoevaluación.

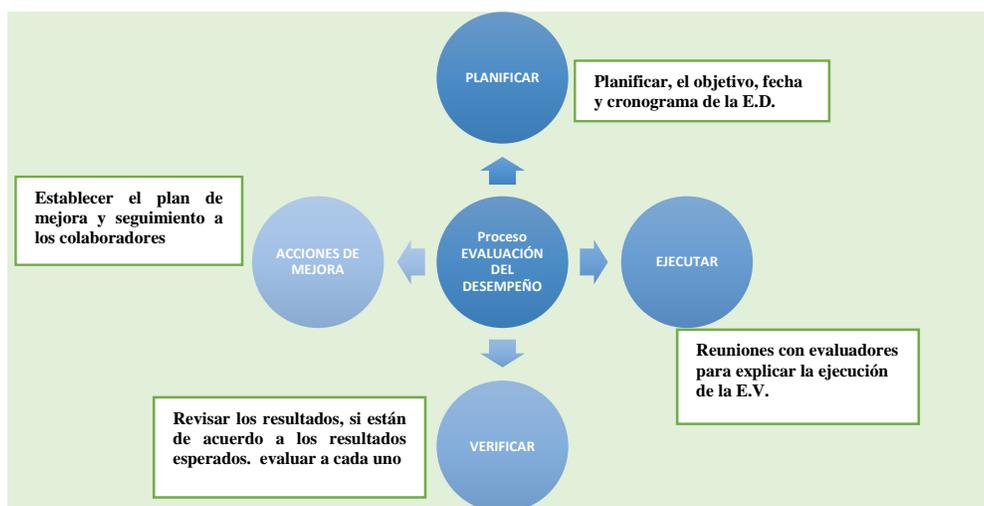
- La aplicación de la evaluación del desempeño se realizará quimestralmente, en las fechas que dispongan los directivos de la Institución.
- La puntuación mínima que debe obtener en los resultados de la evaluación debe ser de 80%.

11. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El proceso de la Evaluación del desempeño se compone de cuatro fases:

Figura 7

Fases del proceso de la evaluación del desempeño



Nota: Las fases a seguir del proceso de evaluación del desempeño. Fuente propia.

12. PROCESO DEL MODELO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El jefe de Talento Humano elabora, planifica y gestiona con el Rector y Vicerrector la propuesta de la evaluación del desempeño institucional, que incluye:

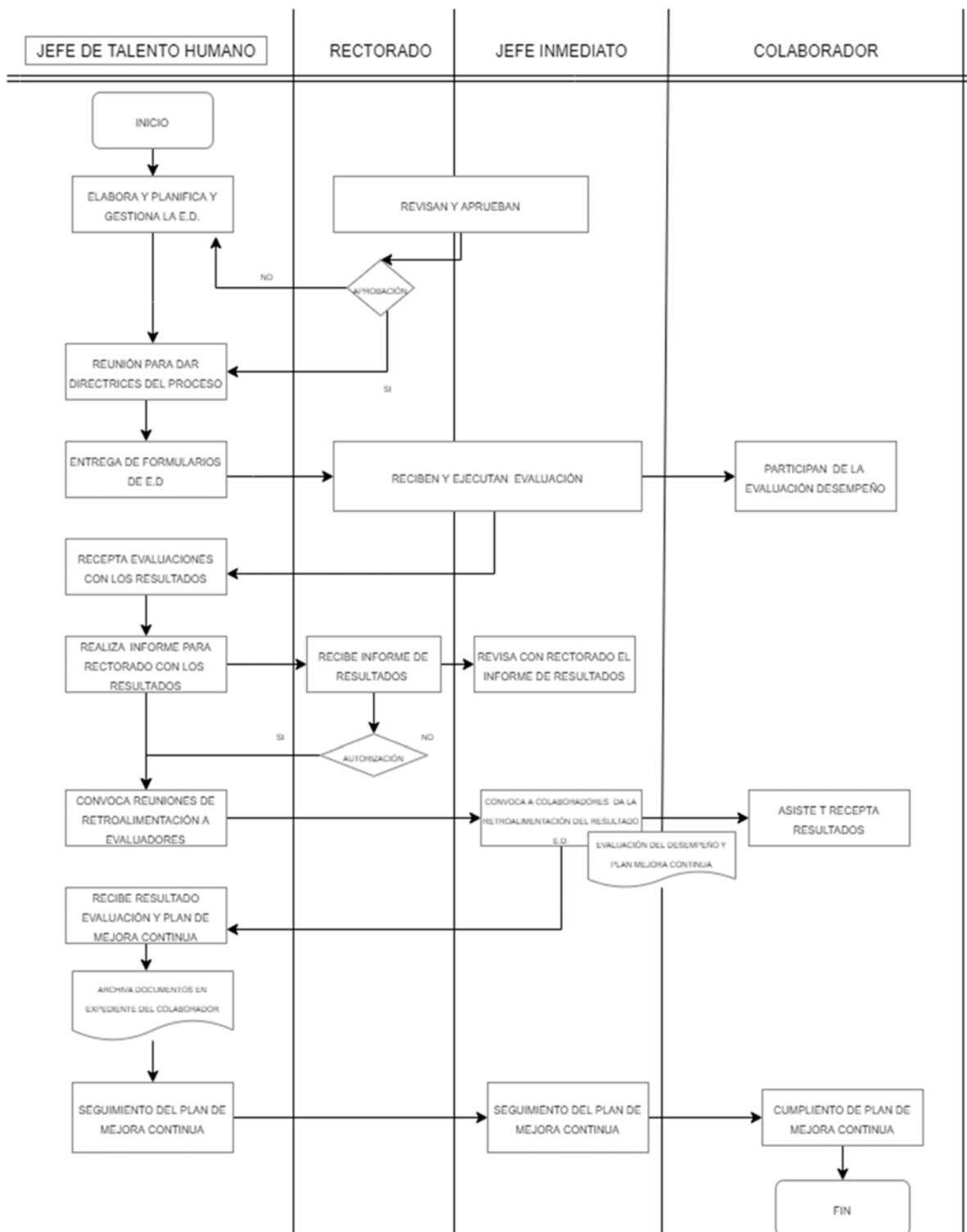
- Fecha de aplicación y la descripción de los criterios a aplicarse en la evaluación del desempeño.
 - Descripción del objetivo y las medidas de mejoras para el personal que lo requiera.
 - El cronograma de todas las actividades a realizarse, definiendo las fechas y los responsables de la ejecución.
1. El Rector y Vicerrector, revisan y aprueban se realice la evaluación del desempeño de los colaboradores.

2. El jefe de Talento Humano realiza mediante correo electrónico la convocatoria al personal de la institución para exponer la forma de realizar el proceso de evaluación, así como informar el cronograma de las actividades de la evaluación.
3. El Jefe de Talento Humano entrega a los evaluadores, jefe inmediato y co-evaluadores los formularios de evaluación (anexo FED-001). La matriz de evaluación del cliente interno y externo es enviada a través de la plataforma institucional Academic Cloud, cuyos resultados podrán ser vistos por el jefe de talento humano una vez que el padre de familia o el alumno hayan realizado la evaluación.
4. Los evaluadores proceden a realizar la evaluación a cada uno de los evaluados a su cargo, confirmando al evaluado que después de la evaluación en 5 días se le convocará a reunión para la retroalimentación de los resultados.
5. Los evaluadores (Rector, Vicerrector o Coordinador de nivel básico, Inspector general), entregan en el plazo de 72 horas las matrices de evaluación con los resultados, al jefe de talento humano.
6. La jefatura de Talento Humano entrega al Rector los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del personal de la Unidad Educativa Kennedy, mediante un informe individual de resultados de las evaluaciones del desempeño por competencias; a la vez también anexará la propuesta de mejora, para la toma de decisiones.
7. El Rector socializa con el Vicerrector la revisión de los resultados de la evaluación. Una vez revisados y aprobados, autoriza al Jefe de Talento Humano que coordine con los evaluadores para que los resultados puedan ser socializados.
8. El Jefe de Talento Humano convoca a reunión a quienes hicieron de evaluadores y procede a realizar la retroalimentación de las evaluaciones, y se establece de parte del jefe de Talento Humano junto con el jefe inmediato cuáles van a ser las acciones de mejora para el Colaborador.
9. El jefe inmediato o quienes hicieron la función de evaluadores, proceden a convocar a los docentes evaluados para dar la retroalimentación de los resultados.
10. El docente y/o los evaluados reciben los resultados de su evaluación, de parte del jefe inmediato, quién será el encargado de comunicarle los planes de mejora que se aplicarán y si el colaborador está de acuerdo y se compromete en cumplirlo.
11. El jefe inmediato procede a hacerle firmar el acta de compromiso del plan de mejora al Colaborador (anexo. FPM-002), posteriormente hace la entrega del acta de plan de mejora al Departamento de Talento Humano.

12. El Jefe de Talento Humano procede a recibir el acta de compromiso del plan de mejora, junto con el resultado de la evaluación del desempeño, anexando los documentos al expediente de personal de cada empleado, entregando copia del plan de mejora al colaborador evaluado.
13. El jefe de Talento Humano junto con el jefe inmediato, se encargarán de dar seguimiento al colaborador que se encuentre en el plan de mejora continua.

13. ESTRUCTURA DEL PROCESO

13.1 Flujo del Proceso de Evaluación del Desempeño



14. ESCALA DE CALIFICACIÓN DE RESULTADOS

La escala de calificación de la Evaluación del Desempeño será la calificación correspondiente a cada periodo quimestral, midiendo en base a las competencias que la institución desea obtener de sus colaboradores.

Esta escala de valoración por cada rango, es la siguiente:

Rango obtenido	Descripción
De 91 a 100 puntos	Sobrepasa su desempeño en el cargo
De 81 a 90 puntos	Cumple satisfactoriamente con su desempeño en el cargo
De 70 a 80 puntos	Necesidad de mejora en su desempeño en el cargo
Menos de 70	No cumple con las expectativas de la Institución

En el rango de calificación del 70 al 80 %, el colaborador deberá pasar por la fase de la mejora continua, lo cual implicará:

- Tener indentificados los aspectos que el colaborador debe mejorar, teniendo en cuenta las prioridades para el mejor desempeño.
- Fijar la fecha de cumplimiento del plan de mejora continua.
- Firmar el formulario del compromiso del Plan de mejora.

15. CALIFICACIÓN POR COMPETENCIAS:

El colaborador será evaluado por las competencias requeridas en el cargo, los criterios serán los atributos que se verán reflejados en los resultados obtenidos en la realización de su desempeño o actitudes en su cargo.

Estas evidencias de la evaluación se conforman de:

Productividad: El desempeño o comportamiento del empleado directamente relacionado con la forma como se espera que actúe el empleado al realizar el trabajo, **calificando sus actitudes**, organización compromiso, imagen corporativa, puntualidad, todo esto se encierra como competencias.

Competencias Técnicas: Son aquellas competencias específicas del cargo, tomando en cuenta que se identifican como evidencias de conocimientos y comprensión. Se refieren a la aplicación de las habilidades y destrezas que le permiten al empleado lograr un desempeño eficaz en la realización del trabajo.

Competencias Sociales: Es la habilidad que deben tener los colaboradores para interactuar de manera exitosa con su entorno. Incluye el saber comunicarse adecuadamente y mantener relaciones armoniosas, saber tomar decisiones acertadas en su entorno laboral.

El valor total de los 100 puntos de la evaluación del desempeño debe ser distribuido en los factores asignados anteriormente descritos, de esta manera obtendremos el puntaje total de calificación y conoceremos si el colaborador sobrepasa, cumple o necesita mejorar su desempeño.

16. APLICACIÓN DE LOS FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Para el proceso de evaluación del desempeño del personal Administrativo, se emplearán dos formularios de evaluación:

- El formulario de evaluación del jefe inmediato, el cual será aplicado a los colaboradores que estén bajo su mando.
- El formulario de autoevaluación, el cual deberán aplicarse todos los colaboradores, es decir el mismo trabajador.
- El formulario de evaluación del desempeño del Coevaluador (Par) a su compañero de labores.
- El formulario de evaluación del desempeño para los clientes internos y externos.

16.1 INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN

Las instrucciones para la calificación se basan en los factores ya seleccionados, es importante que el evaluador sea objetivo al momento de calificar, sin que se pueda caer en la influencia de apreciaciones afectivas, simplemente se debe tomar las alternativas que reflejen las competencias y los comportamientos del evaluado.

En el caso del evaluado deberá realizar su autoevaluación, aplicando su profesionalismo y honestidad al momento de la aplicación.

Para el llenado del formulario se debe leer bien las indicaciones:

1. Debe llenar los datos generales sin dejar ningún espacio en blanco
2. El primer factor refiere a la productividad, analice cada una de las competencias que refieren el desempeño del colaborador y cuando haya decidido marque una X en el cuadro que considere debe calificar el grado (A-B-C-D) en que se enliste el colaborador.
3. A continuación, responda los siguientes factores, las competencias técnicas y competencias sociales, tomando en cuenta el mismo procedimiento anterior.
4. Cuando haya terminado de responder el formulario de Evaluación del Desempeño, revise que haya respondido todas las preguntas, no deben quedar espacios vacíos, en el caso de haber cometido un error al responder, encierre en un círculo la respuesta errada y conteste con la X la respuesta correcta.
5. Una vez concluida la Evaluación del Desempeño, el jefe inmediato, el Par, el autoevaluado, entregarán a Talento Humano las evaluaciones, para que Talento Humano realice las tabulaciones correspondientes.

17. VIGENCIA DEL MANUAL

Este presente Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias, entrará en vigencia cuando los Directivos confirmen la fecha de aplicación.

ANEXOS

-Formularios de Evaluación del Desempeño por Competencias-

-Formulario de compromiso del Plan de mejora-



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Área: Docente - Evaluador: Jefe inmediato

Indicaciones generales para el llenado de los formularios:

- Leer e interpretar el contenido del formulario de evaluación del desempeño.
- En los espacios correspondientes anotar los datos generales del empleado a evaluar.
- Analizar los factores asignados con las descripciones de cada uno de sus grados.
- Marcar con una X, el grado que Ud. considera debe ser calificado en el desempeño del colaborador evaluado.
- Una vez terminada la evaluación por favor coloque su nombre, firma y fecha.

Datos de evaluado:

Nombre: _____ Cargo: _____

Área: _____ Nivel: _____

Jefe inmediato: _____ Fecha de evaluación: _____

Periodo de evaluación: _____

FACTOR I: PRODUCTIVIDAD

Orientación a resultados: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son decisiones importantes para cumplir con las decisiones impartidas por sus superiores o por el logro de los objetivos institucionales.

A: Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia de su cargo.

B: Actúa hacia el logro para superar los estándares del desempeño y plazos establecidos o solicitados por la institución.

C: Reconoce y actúa sobre los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo que se lleva en la Institución

D: Capacidad de intentar realizar bien o correctamente el trabajo.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Calidad de Trabajo: Posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para llevar a cabo los objetivos de sus funciones.

A: Entiende y conoce los temas relacionados con su cargo, aún en los temas más complejos

B: Entiende y conoce los temas de su cargo y comparte los conocimientos

C: Entiende y conoce los requerimientos y exigencias de su cargo

D: El servicio que brinda cumple con los conocimientos del cargo.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Planificación y organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.

A: Anticipa los puntos críticos de una situación o problema estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad del trabajo.

B: Es capaz de administrar de manera simultánea varios proyectos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación, tomando el control de la información de los procesos.

C: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, sabiendo definir las prioridades, controlando la calidad del trabajo, asegurándose se haber ejecutado todas las acciones previstas.

D: Organiza el trabajo y administra de manera normal el tiempo.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

FACTOR II: COMPETENCIAS TÉCNICAS

Pensamiento Analítico: Es la capacidad de entender y resolver un problema o partir de la descomposición sistemática de sus partes, estableciendo las prioridades

- A:** Capacidad de realizar análisis extremadamente complejos, organizando analizando temas de alta complejidad
- B:** Capacidad de realizar análisis complejos análisis complejos descomponiendo problemas.
- C:** Capacidad de analizar las relaciones entre las muchas partes de un problema.
- D:** Capacidad de analizar las relaciones entre las pequeñas partes de un problema.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Motivación al logro : Capacidad de diagnosticar, programar y ejecutar evaluar y organizar recursos en función de los resultados que conoce de si mismo.

- A:** Capacidad para diagnosticar, programar, evaluar y demostrar una marcada actitud y aptitud, hacia el logro mantenimiento un espíritu de trabajo e innovación
- B:** Capacidad de diagnosticar, ejecutar, evaluar y organizar recursos además de identificar los medios y aplicar las mejores técnicas.
- C:** Capacidad de organizar, evaluar y ejecutar los recursos, en función de los resultados.
- D:** Capacidad de evaluar y ejecutar su propio diagnóstico, en ocasiones suele perder de vista las acciones claves que lo llevan al logro.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Innovación al conocimiento: Capacidad de realizar investigación científica y tecnológica, generando nuevos conocimientos, para transferir a sus alumnos y autoridades de la Institución.

- A:** Utiliza conocimientos, habilidades y actitudes que permitan pensar y trabajar de manera novedosa.
- B:** Utiliza y adapta los conocimientos e ideas a situaciones nuevas implementando soluciones
- C:** Reconoce y actúa sobre los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo que se lleva en la Institución
- D:** Capacidad de intentar realizar bien o correctamente el trabajo.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

FACTOR III: COMPETENCIAS SOCIALES

Comunicación eficaz: Capacidad de expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible y clara contenidos con lo cual puede persuadir e influir en la toma de decisiones de los demás.

- A:** Capacidad de expresar los pensamientos o contenidos con lo cual puede persuadir e influir en la toma de decisiones de los demás.
- B:** Capacidad de expresar contenidos, escuchar de manera activa, expresas sus ideas de manera clara.
- C:** Capacidad de comunicarse y expresarse de manera clara y concisa, se aprovecha de los distintos canales de comunicación existentes.
- D:** Capacidad de escuchar con atención a sus interlocutores y poder hacer preguntas para entender.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Trabajo en equipo: Capacidad de organizar a un conjunto de personas que se organizan en un ambiente de cooperación para alcanzar objetivos

- A:** Capacidad para identificar, crear y prever futuras necesidades de desarrollo en el equipo.
- B:** Capacidad de apoyar y motivar a sus compañeros para alcanzar los objetivos establecidos en la institución
- C:** Capacidad de escuchar, respetar y aportar en la mejora de los procesos hacia el logro de los objetivos.
- D:** Capacidad de trabajar con un grupo de personas para alcanzar un objetivo común

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Manejo de conflictos: Capacidad de escuchar activamente, analizar, identificar y separar los temas que se encuentren involucrados y así tomar la mejor decisión y/o resolución de situaciones que están afectando el ambiente de la institución.

- A:** Capacidad de escucha activa, identifica, analiza y separa los temas que generen conflictos que estén afectando el ambiente de la institución.
- B:** Capacidad de escuchar activamente a sus interlocutores, identifica los temas que puedan encontrarse generando un mal ambiente en la institución.
- C:** Capacidad de identificar situaciones que estén afectando el ambiente laboral, mediante la escucha activa analizando las diferentes situaciones de la institución.
- D:** Capacidad de escuchar e identificar situaciones que afecten el desempeño laboral y la convivencia del alumnado de la Institución

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Nombre del Evaluador: _____

Firma del Evaluador: _____

Fecha de evaluación: _____

Firma del Evaluado: _____



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Área: Docente (Autoevaluación)

Indicaciones generales para el llenado de los formularios:

- a. Leer e interpretar el contenido del formulario de evaluación del desempeño.
- b. En los espacios correspondientes anotar los datos generales del empleado a evaluar.
- c. Analizar los factores asignados con las descripciones de cada uno de sus grados.
- d. Marcar con una X, el grado que Ud. considera debe ser calificado en el desempeño del colaborador evaluado.
- e. Una vez terminada la evaluación por favor coloque su nombre, firma y fecha.

Datos de evaluado:

Nombre: _____ Cargo: _____

Área: _____ Nivel: _____

Jefe inmediato: _____ Fecha de evaluación: _____

Periodo de evaluación: _____

FACTOR I: PRODUCTIVIDAD

Orientación a resultados: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son decisiones importantes para cumplir con las decisiones impartidas por sus superiores o por el logro de los objetivos institucionales.

A: Creo un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.

B: Actuó hacia el logro para superar los estándares del desempeño y plazos establecidos o solicitados por la institución.

C: Reconoció y actuó sobre los niveles actuales de desempeño y haciendo cambios específicos en los métodos de trabajo que se lleva en la Institución

D: Intentó realizar bien o correctamente el trabajo.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Calidad de Trabajo: Posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para llevar a cabo los objetivos de sus funciones.

A: Entiendo y conozco los temas relacionados con mi cargo, aún en los temas más complejos

B: Entiendo y conozco los temas de mi cargo y comparto mis conocimientos

C: Entiendo y conozco los requerimientos y exigencias de mi cargo

D: El servicio que brindo cumple con los conocimientos del cargo que desempeño.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Planificación y organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea área/ proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos

A: Anticipa los puntos críticos de una situación o problema estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad del trabajo.

B: Es capaz de administrar de manera simultánea varios proyectos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación, tomando el control de la información de los procesos.

C: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, sabiendo definir las prioridades, controlando la calidad del trabajo, asegurándose se haber ejecutado todas las acciones previstas.

D: Organiza el trabajo y administra de manera normal el tiempo.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

FACTOR II: COMPETENCIAS TÉCNICAS

Pensamiento Analítico: Es la capacidad de entender y resolver un problema o partir de la descomposición sistemática de sus partes, estableciendo las prioridades entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales.

- A:** Diagnóstico, programo, evaluó, y demuestro una marcada actitud y aptitud, hacia el logro mantenimiento un espíritu de trabajo e innovación
- B:** Utilizó diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen e identificar varias soluciones, sopesando el valor de cada una de ellas.
- C:** Descompongo los problemas en partes. Establezco relaciones causales sencillas e identifiqué los pros y los contras de las decisiones.
- D:** Desmenuzó los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realizó una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Motivación al logro : Capacidad de diagnosticar, programar y ejecutar evaluar y organizar recursos en función de los resultados que conoce de si mismo.

- A:** Diagnóstico, programo, evaluó y demuestro una marcada actitud y aptitud, hacia el logro mantenimiento un espíritu de trabajo e innovación
- B:** Diagnóstico, ejecutó, evaluó y organizó recursos , identificó los medios y aplicó las mejores técnicas.
- C:** Organizó, evaluó y ejecutó los recursos, en función de los resultados.
- D:** Evaluó y ejecutó mi propio diagnóstico, en ocasiones suelo perder de vista las acciones claves que me llevan al logro.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Innovación al conocimiento: Capacidad de realizar investigación científica y tecnológica, generando nuevos conocimientos, para transferir a sus alumnos y autoridades de la Institución.

- A:** Utilizó mis conocimientos, habilidades y actitudes que permitan pensar y trabajar de manera novedosa.
- B:** Utilizó y adaptó los conocimientos e ideas a situaciones nuevas implementando soluciones
- C:** Reconozco y actuó sobre los niveles actuales de desempeño y haciendo cambios específicos en los métodos de trabajo que se lleva en la Institución
- D:** Intentó realizar bien o correctamente el trabajo.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

FACTOR III: COMPETENCIAS SOCIALES

Comunicación eficaz: Capacidad de expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible y clara contenidos con lo cual puede persuadir e influir en la toma de decisiones de los demás.

- A:** Expreso mis pensamientos con lo cual puedo persuadir e influir en la toma de decisiones de los demás.
- B:** Expreso mis pensamientos, contenidos, escucho de manera activa, expreso mis ideas de manera clara.
- C:** Comunico y me expreso de manera clara y concisa, siempre aprovecho los distintos canales de comunicación existentes.
- D:** Escucho con atención a mis interlocutores, buscando hacer preguntas para entender.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Trabajo en equipo: Capacidad de organizar a un conjunto de personas que se organizan en un ambiente de cooperación para alcanzar objetivos

- A:** Identifico , creo y prevengo futuras necesidades de desarrollo en el equipo.
- B:** Apoyo y motivo a mis compañeros para alcanzar los objetivos establecidos en la institución
- C:** Escucho, respeto y apporto en la mejora de los procesos hacia el logro de los objetivos.
- D:** Soy capaz de trabajar con un grupo de personas para alcanzar un objetivo común

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Manejo de conflictos: Capacidad de escuchar activamente, analizar, identificar y separar los temas que se encuentren involucrados y así tomar la mejor decisión y/o resolución de situaciones que están afectando el ambiente de la institución.

- A:** Escucho activamente, identifiqué, analizó y separó los temas que generen conflictos que estén afectando el ambiente de la institución.
- B:** Escucho activamente a mis interlocutores, identifíca los temas que puedan encontrarse generando un mal ambiente en la institución.
- C:** Identifiqué situaciones que estén afectando el ambiente laboral, mediante la escucha activa analizando las diferentes situaciones de la institución.
- D:** Escucho e identifiqué situaciones que afecten el desempeño laboral y la convivencia con los miembros de la Institución

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Nombre del Evaluador: _____

Firma del Evaluador: _____

Fecha de evaluación: _____

Firma del Evaluado: _____

COMPROMISO DEL PLAN DE MEJORA		
Nombre del Colaborador:		
Cargo:		
Área:		
Cargo:		
COMPETENCIA	ACCIONES DE MEJORA	FECHA DE SEGUIMIENTO

Observaciones del Evaluado:

.....

.....

.....

Observaciones del Evaluador:

.....

.....

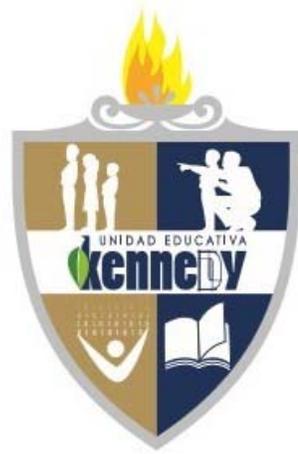
.....

.....

Firma del aceptación y compromiso:

.....

Colaborador



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ALCANCE:

PERSONAL ADMINISTRATIVO



1. INTRODUCCIÓN

El presente manual está diseñado para adaptar el proceso de evaluación del desempeño basado en competencias, el cual nos permitirá evaluar, identificar y potencializar el desempeño de todos los colaboradores de la Unidad Educativa Kennedy, de esta manera aportaremos en el logro de los objetivos que la institución desea obtener en el sistema educativo.

La evaluación del desempeño basada en competencias es un proceso sistemático y objetivo, el cual nos ayuda a conocer la aportación que cada colaborador da en las actividades que tiene a su cargo; para ello cuando observamos una competencia, podemos ver una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, lo cual hace que se transformen en ser más eficaces para una situación dada. La finalidad de la evaluación del desempeño es generar acciones que beneficien y brinden mejoras en el colaborador y en la institución.

2. OBJETIVO

Los objetivos de este el manual son los siguientes:

1. Establecer una política institucional de evaluación, para de esta manera gestionar el desempeño del personal administrativo, el cual será la guía para que los colaboradores conozcan la forma en que serán evaluados.
2. Determinar el procedimiento que se aplicará en el proceso de la evaluación del desempeño, para de esta manera cumplir anualmente con su aplicación, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo, Código de Trabajo y el Reglamento General de la Ley de Educación.
3. Identificar el nivel de cumplimiento de las competencias para el desempeño del cargo actual generando información sobre la capacidad del colaborador en el cargo y así motivar a los empleados a mejorar y mantener su desempeño.
4. Garantizar el cumplimiento de las políticas de la evaluación del desempeño orientado a la ejecución de los objetivos y metas de la institución.

ALCANCE

El presente manual se aplica, a todo el personal administrativo, que labora con relación de dependencia en la institución y a los colaboradores que tengan mínimo 6 meses de trabajo.

3. BASE LEGAL / REFERENCIAS

El presente Manual de Evaluación del Desempeño se regirá con la base a las disposiciones de los documentos legales vigentes en el país y que tengan ingerencia en la administración del personal de las diferentes organizaciones del ámbito educativo.

- Código de Trabajo
- Reglamento Interno de Trabajo
- Reglamento general de la Ley de Educación
- Ley de Seguridad social
- Legislación de Seguridad y salud en el Trabajo

Como base bibliográfica se tomó como referencia:

- ALLES MARTHA (2005) *Desempeño por competencias*, Ediciones Granica S.A.

4. DEFINICIONES

Aptitud: Se refiere a la capacidad de una persona para realizar adecuadamente una tarea, así como las capacidades cognitivas y procesos como características emocionales y de personalidad.

Autoevaluación: la autoevaluación es un método más de Evaluación del Desempeño. A la hora de hacer evaluaciones de desempeño, se le pide al empleado que realice una reflexión propia como fase previa y se complementa la información con otro tipo de métodos de feedback.

Capital Humano: “Componente del capital intelectual que incluye los conocimientos, habilidades, inventiva y capacidad de los empleados de la empresa, así como los valores, la cultura y la filosofía de la misma.”

Capital Intelectual: “Concepto que se utiliza con dos acepciones diferentes: (1) Genéricamente se emplea para referirse a los conocimientos de las personas que conforman la empresa, a lo que dichas personas son capaces de hacer; (2) Conjunto de intangibles que, aunque no están reflejados en el balance de una empresa, inciden en el valor monetario de la misma y que incluye el capital humano, el capital estructural y la capital clientela.”

Cargos: son unidades básicas de la estructura organizacional que ayudan a la organización a alcanzar su propósito. Se entiende que los cargos son el lazo entre los individuos como empleados y la organización como empleadora. Ellos constituyen el puente entre las personas y el trabajo que debe ser realizado”.

Cliente interno: Es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización.

Cliente externo: Los clientes externos son aquellas personas que pagan y utilizan los servicios de una empresa.

Competencias: “comportamientos observables producto de las características subyacentes del individuo que generalmente están relacionadas con un estándar de efectividad y/o desempeño superior para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión.”

Competencias genéricas: Se refieren a los comportamientos comunes a un mismo campo ocupacional, sectores o subsectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares.

Competencias básicas: Se refieren a los comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo, están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal y permiten el ingreso al mundo laboral, pues habilitan para el desempeño en un puesto de trabajo.

Competente: Persona que posee un conjunto de, conocimientos, habilidades y destrezas y la capacidad para aplicarlos en varios de contextos y organizaciones.

Conocimientos: son conjuntos de informaciones que se los adquieren tanto por la vía de la educación formal cuanto por el análisis de la información y que son necesarios para la realización de la actividad.

Desempeño: son actividades realizadas en atención estricta a lo que el puesto exige.

Eficacia: “Se refiere al grado de consecución de los objetivos fijados.”

Eficiencia: “Proceso seguido y medios empleados en la consecución de los objetivos fijados.”

Evaluación de Competencias: “procedimiento para establecer las brechas existentes entre las competencias que posee una persona y las requeridas por el puesto para la ejecución del mismo.”

Evaluación del potencial: predicción del probable nivel de desempeño futuro de un individuo.

Evaluación del Desempeño y Potencial: proceso de evaluación, mediante el cual se retroalimenta al colaborador sobre el cumplimiento en sus indicadores de la matriz del desempeño y las competencias que le permiten alcanzar altos desempeños.

Jefe: Un jefe es aquella persona que, generalmente, está a cargo de varias personas y tiene la autoridad suficiente para dar órdenes o tomar decisiones importantes.

Habilidad: Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar, y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o en grupo. Talento que el individuo muestra para hacer las cosas.

Puesto de trabajo: es el conjunto de mano de obra, máquinas y herramientas necesarias, todas ellas provistas de los insumos materiales y de otros tipos que se requieran para poder ejecutar una tarea. Puede ser una persona, máquina, grupo de personas, etc.

Potencial: capacidad que tiene una persona para asumir nuevas o mayores responsabilidades.

5. RESPONSABLES

Del Proceso de Evaluación al personal Administrativo.

El Gerente

- Aprobar el Manual de Evaluación del Desempeño por competencias.
- Autorizar las modificaciones que se deban realizar al Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias.
- Aprobar el proceso y la aplicación de la Evaluación del Desempeño por Competencias del **personal administrativo**.
- Ejecutar el proceso de Evaluación por Competencias a sus subordinados.
- Aprobar los formatos que se usarán en el proceso.
- Convocar **al evaluado** y a Talento Humano, para realizar la retroalimentación de la evaluación del desempeño **del cargo**.
- Aprobar la aplicación de los planes de mejoras que se deban realizar los Colaboradores.
- Dar seguimiento a la ejecución **de plan de mejoras general** de los colaboradores.

Jefe de Talento Humano

- Elaborar y someter a aprobación de la Gerencia General la planificación de las evaluaciones del desempeño por competencias del personal Administrativo.
 - Comunicar a la Gerencia los lineamientos de la Evaluación del Desempeño por Competencias.
 - Entregar los formularios que utilizarán para la evaluación del desempeño a los evaluadores.
 - Acompañar al evaluador en la retroalimentación realizada a los Colaboradores.
 - Recibir y custodiar las evaluaciones del desempeño de todo el personal.
 - Realizar la planificación del plan de mejoras del colaborador.
 - Realizar el seguimiento del plan de mejoras de la Institución y mantener informada a la Gerencia General.
- **Colaborador**
- **Realizar la autoevaluación de su desempeño.**
 - **Asistir a la reunión con el jefe inmediato, para la realización de la evaluación del desempeño.**
 - **Entregar los resultados de la autoevaluación a Talento Humano.**
 - **Asistir a la reunión de la retroalimentación de la evaluación del desempeño, con el jefe inmediato.**
 - **Establecer con el jefe inmediato el compromiso de mejoras en el cargo, en caso de haber obtenido una calificación inferior en su desempeño.**
 - **Firmar el Compromiso del plan de mejora y entregarlo al jefe inmediato.**

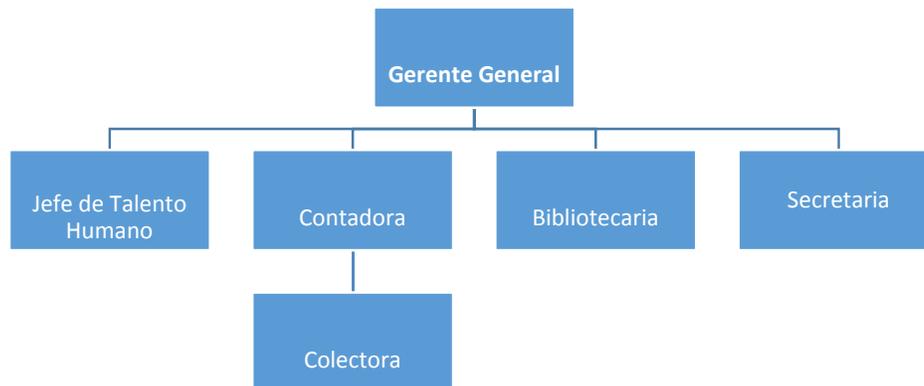
6. METODOLOGIA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

En las organizaciones el introducir un método de evaluación del desempeño por competencias se convierte en un aporte valioso con el que evitamos caer en la subjetividad, ya que cuando aplicamos este método de evaluar por competencias se debe considerar hechos concretos e integrales del colaborador, valorando aspectos como: las habilidades, conocimientos y comportamientos y no solo impresiones personales que pueda tener el evaluador.

El proceso evaluativo se va fundamentar en la metodología de evaluación de 90 grados por competencias: la cual se aplicará a los colaboradores del área administrativa.

Este método de evaluación es una herramienta, que es utilizada para analizar al colaborador; y quienes evalúan son los cargos que se ubican en un nivel **jerárquico** superior hacia un inferior, es decir, de jefes a subalternos.

Para el inicio de este proceso el cargo superior jerárquico lo ocupa el Gerente General, quien será el encargado de realizar las evaluaciones del desempeño a todo el personal administrativo; y en caso de ausencia o imposibilidad de evaluar solo él será quien determine su **reemplazo para efectuar las Evaluaciones del Desempeño**.



Para evaluar a los colaboradores mediante competencias, nos basaremos en el Diccionario de competencias Institucionales de la UEK.

La Evaluación del Desempeño por Competencias, se desarrollará mediante factores generales y específicos del desempeño, los que serán calificados sobre 100 puntos. Para su explicación se describe cada factor.

El método seleccionado para la evaluación del desempeño, está basada en la realidad actual de la institución, el cual de acuerdo a los cambios organizacionales puede ser sujeto a modificación.

7. FACTOR GENERAL DE EVALUACIÓN

Al evaluar de manera general debemos contar con algunos macro-criterios y cada uno de estos con el respectivo subcriterio.

En la tabla se detallan los factores generales de la evaluación, cada factor tiene un valor ponderado específico, por lo que, al sumar todas las ponderaciones obtenemos el porcentaje total 100% con el que es evaluado el colaborador.

Macro-criterios	Ponderación %
Jefe inmediato	40%
Autoevaluación	10%
Hoja de vida	10%
Observación del puesto	15%
Puntualidad	10%
Imagen Institucional	15%
	100%

8. FACTORES ESPECÍFICOS DE LA EVALUACIÓN

Son los subcriterios de evaluación de cada factor general y cada uno de estos factores con su respectivo puntaje.

Adicionalmente se presentará una tabla gráfica, en la se detallan las competencias que se evaluarán a través de los subcriterios.

Factores específicos de evaluación al área Administrativa

Factores	Autoevaluación	Jefe Inmediato
Productividad	3,33	10
Competencias técnicas	3,33	20
Competencias sociales	3,33	10
	10	40

Factores de Productividad:

Competencias relacionadas con el **desempeño eficiente y eficaz** que deben demostrar todos los colaboradores, las que fueron escogidas por la institución, siendo las siguientes:

- Orientación a resultados

- Calidad de Trabajo
- Planificación y organización

Factor Competencias Técnicas:

Este grupo de competencias se orienta a niveles intermedios administrativos y a los niveles operativos, en la estructura de la institución se entiende a aquellas personas que tienen experiencia laboral, interviniendo los cargos de Jefaturas, Coordinación, Operativos y otras posiciones especializadas, son las asignadas a cada uno de los cargos que ocupe el personal de la UEK y que se describen en el Diccionario de Competencias Institucional.

CARGOS	COMPETENCIA ADQUIRIDA
Jefe de Talento Humano	Desarrollo del talento
	Manejo de conflictos
	Orientación al cliente interno y externo
	Planificación y organización
Secretaria	Orientación al cliente interno y externo
	Tolerancia a la presión del trabajo
	Manejo de información confidencial
	Aprendizaje continuo
Bibliotecaria	Orientación al cliente interno y externo
	Manejo de información confidencial
	Aprendizaje continuo
Contadora	Orientación a los resultados
	Auditoria
	Contabilidad
	Manejo de información confidencial
	Manejo de información confidencial
	Orientación a los resultados
	Contabilidad

Colectora	Orientación al cliente interno y externo
Auxiliar de Servicios	Manejo de recursos y materiales
	Iniciativa
	Orientación al cliente interno y externo
Guardia	Manejo de información confidencial
	Orientación al cliente interno y externo
	Manejo de recursos Y materiales
	Resolución de problemas

Factor Competencias Sociales:

Estas son las habilidades sociales y comportamientos eficaces en situaciones de interacción social. Son conductas adecuadas para conseguir un objetivo ante situaciones sociales específicas. Siendo las siguientes asignadas para todo el personal administrativo de la UEK.

- Manejo de conflictos
- Trabajo en equipo
- Comunicación asertiva

9. VALORACIÓN DE LOS SUBCRITERIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

		VALOR DEL GRADIENTE DEL FEE (COMPETENCIAS)							
		JEFE INMEDIATO				AUTOEVALUACION			
FACTORES	COMPETENCIAS	GRADO "A"	GRADO "B"	GRADO "C"	GRADO "D"	GRADO "A"	GRADO "B"	GRADO "C"	GRADO "D"
PRODUCTIVIDAD (10%)	1	3,33	2,50	1,67	0,83	1,11	0,83	0,56	0,28
	2	3,33	2,50	1,67	0,83	1,11	0,83	0,56	0,28
	3	3,33	2,50	1,67	0,83	1,11	0,83	0,56	0,28
COMPETENCIAS TÉCNICAS (20%)	1	6,66	5,00	3,33	1,66	1,11	0,83	0,56	0,28
	2	6,66	5,00	3,33	1,66	1,11	0,83	0,56	0,28
	3	6,66	5,00	3,33	1,66	1,11	0,83	0,56	0,28
COMPETENCIAS SOCIALES (10%)	1	3,33	2,50	1,67	0,83	1,11	0,83	0,56	0,28
	2	3,33	2,50	1,67	0,83	1,11	0,83	0,56	0,28
	3	3,33	2,50	1,67	0,83	1,11	0,83	0,56	0,28
		40				10			

10. EVALUACIÓN DEL FACTOR GENERAL HOJA DE VIDA

Este factor evaluará varios subcriterios como:

Instrucción requerida: El evaluador dará valor a que el evaluado tenga la instrucción académica y capacitación requerida para el buen desempeño, así también, el evaluado debe tener la experiencia requerida para el cargo.

Factores específicos a evaluarse	Puntaje
<u>Instrucción (4 puntos)</u>	
Cuarto nivel culminado	4
Tercer nivel culminado	3
Actualmente Universitario	2
Bachiller	1
<u>Formación (3 puntos)</u>	
Capacitación 1 año antes de la evaluación	3
Capacitación 3 años antes de la evaluación	2
Capacitación + de 5 años antes de la evaluación	1
<u>Experiencias del cargo (3 puntos)</u>	
Experiencia en el cargo antes de la evaluación 3 años	3
Experiencia en el cargo antes de la evaluación 2 años	2
Experiencia en el cargo antes de la evaluación 1 años	1

11. EVALUACIÓN FACTOR GENERAL LA PUNTUALIDAD

La asistencia y puntualidad diaria a las labores de trabajo del personal administrativo, deben ser cumplidas en función a lo estipulado en el Reglamento Interno de Trabajo.

Su evaluación debe ser registrada tomando en cuenta la puntuación de 3 a 1 punto por cada aspecto a evaluarse.

Factores específicos de evaluación	Puntos
Colaborador se presenta a sus labores diarias minutos antes del horario	6
Colaborador frecuentemente se presenta a sus labores con retrasos	3
Colaborador acostumbra a llegar tarde a sus labores	1

12. EVALUACIÓN FACTOR GENERAL LA OBSERVACIÓN DEL PUESTO

Estos factores son los que se evaluarán en la observación del puesto:

La organización y el orden del puesto de trabajo, influye de manera directa sobre la productividad, así como a trabajar cómodamente. También indica el grado de control de las tareas encomendadas.

Cumplimiento de actividades diarias, es importante el seguimiento de las actividades o tareas programadas por su jefe inmediato.

Factores específicos de evaluación	Puntos
Organización y orden del puesto de trabajo	8
No tiene objetos que distraigan su atención sobre su escritorio, Cumple con sus actividades diarias.	7

13. EVALUACIÓN FACTOR GENERAL LA IMAGEN INSTITUCIONAL

La imagen corporativa y/o personal es la primera impresión, es lo que los demás perciben de la persona con la que interactúan, es el conjunto de cualidades que transmitimos en el entorno donde nos encontramos; esta se trasmite con la expresión del cuerpo, la voz, el rostro, la vestimenta.

Para este factor hemos definido los siguientes criterios: vestimenta, presentación personal.

Factores específicos de evaluación	Puntos
Cumple en asistir con el uniforme bien presentado y limpio.	8
Cumple en mantener una imagen que proyecta pulcritud y limpieza (corte de cabello, peinado y maquillaje, cuidado de aseo: manos, uñas, barba, olor, etc.)	7

14. POLITICAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Serán sujetos de evaluación el personal administrativo de la Unidad Educativa Kennedy, se incluye a la Secretaria, Colectora, Bibliotecaria, Contadora, Jefe de Talento Humano, Conserje, Auxiliar de Servicios.
- El Gerente General es el encargado de revisar, modificar y aprobar los cambios que deban efectuar en el Manual de evaluación del desempeño.
- proceso de evaluación se aplicará anualmente, en el mes de junio, una sola vez al año.
- El personal nuevo a partir de los seis meses de labores en la UEK será evaluado por el jefe inmediato.
- El departamento de Talento Humano, es responsable de velar por el cumplimiento de los procedimientos y políticas del proceso de Evaluación del Desempeño del personal.
- El facultado a desempeñarse como evaluador es el Gerente General, en su reemplazo podrá hacerlo otro funcionario que él designe.
- Si se diera el caso de que cualquiera de los facultados a desempeñarse como evaluadores estuviera con permiso, vacaciones u otro motivo, durante el periodo de la evaluación, el personal será evaluado por otro evaluador que autorice el Gerente.
- Los objetivos, criterios y metas de la evaluación, serán revisados y aprobados por el Gerente, quien deberá informar al jefe de Talento Humano los cambios que se realicen.

- La puntuación mínima que debe obtener en la evaluación del desempeño es de 75%, una puntuación inferior a esta, es motivo para que el personal tenga que reforzar las habilidades necesarias para el buen desempeño de sus funciones.
- El Gerente General será el encargado de realizar las retroalimentaciones a los colaboradores.
- El jefe de Talento Humano deberá estar presente durante el proceso de las retroalimentaciones al personal.
- El jefe de talento humano recepta los resultados de las evaluaciones, quién en un lapso de 5 días presentará mediante un informe presentará los resultados al Gerente General.
- El Gerente General será el encargado de aprobar los resultados de la evaluación del desempeño del personal administrativo.
- El Gerente general y/o Talento Humano serán los encargados de dar seguimiento a los planes de mejora del Colaborador.

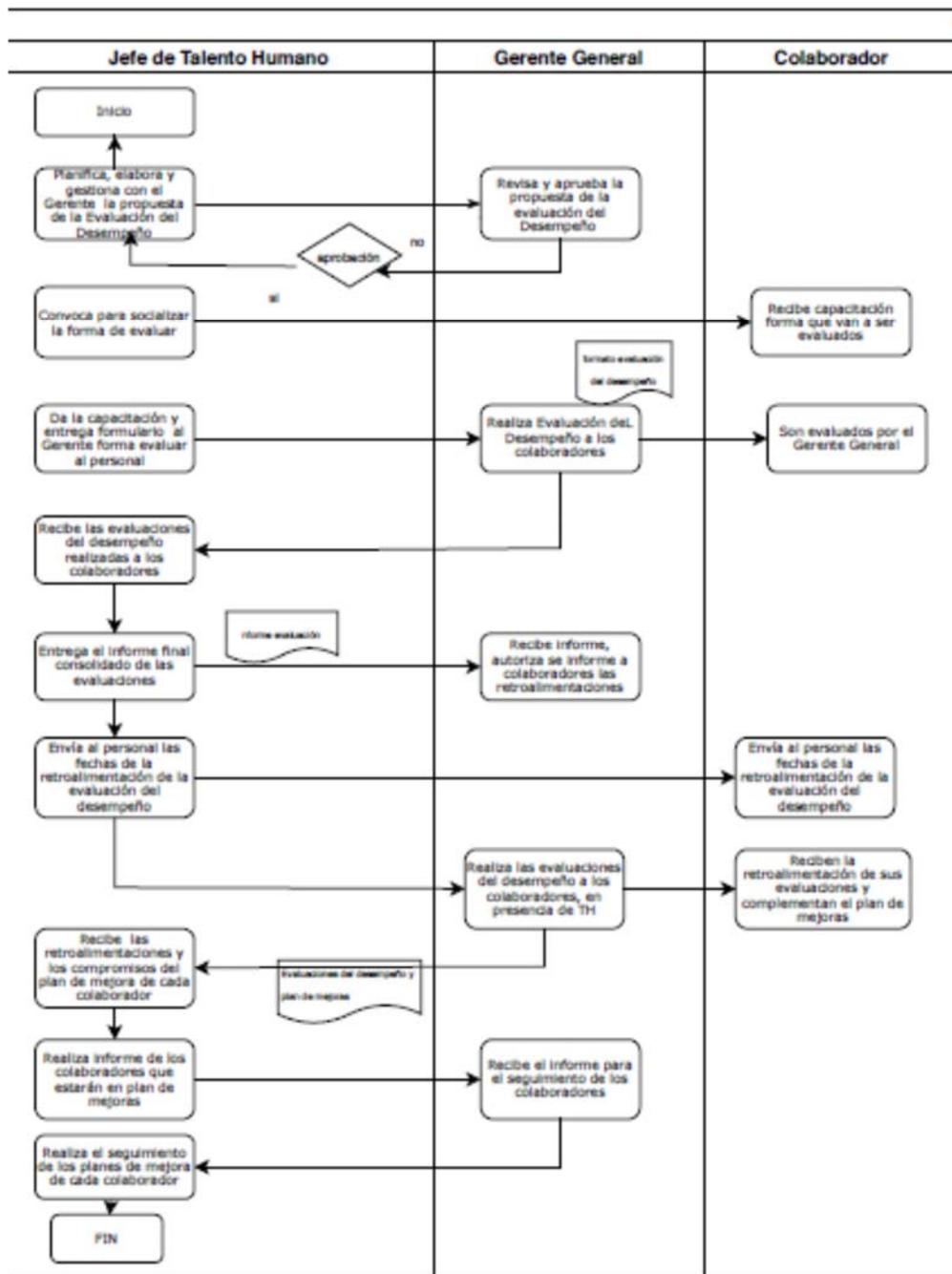
15.PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA.

1. El Jefe de Talento Humano planifica, elabora y gestiona con el Gerente General la propuesta de la evaluación del desempeño institucional, que incluye:
 - Fecha de aplicación y la descripción de los criterios a aplicarse en la evaluación del desempeño.
 - Descripción del objetivo y las medidas de mejoras para el personal que lo requiera.
 - El cronograma de todas las actividades a realizarse, definiendo las fechas y los responsables de la ejecución.
2. El Gerente general revisa y aprueba que se realice la evaluación del desempeño de los colaboradores.
3. El jefe de Talento Humano realiza mediante correo electrónico la convocatoria al personal de la institución para socializar la forma en que serán evaluados, la autoevaluación y las fechas de las evaluaciones.

4. El jefe de Talento Humano socializa con el Gerente General la realización del proceso de la Evaluación del Desempeño, hace la entrega del formulario de ED. y da conocer el cronograma de las entrevistas de evaluación.
5. El Gerente general realiza las evaluaciones al personal, de acuerdo al calendario.
6. El Gerente general, entregará en el plazo de 5 días las matrices de evaluación debidamente llenadas, al jefe de Talento Humano.
7. El Jefe de Talento Humano recibe las evaluaciones del jefe inmediato y la autoevaluación de Colaborador.
8. El jefe de Talento Humano realiza los diferentes informes de las evaluaciones del desempeño que se realizaron al personal administrativo, para ser entregado en un lapso de 5 días a la Gerencia General
9. El jefe de Talento Humano realiza la entrega del informe final de los resultados de la evaluación del Desempeño a la Gerencia General.
10. El jefe de Talento Humano envía por correo electrónico la convocatoria al personal para las retroalimentaciones que debe dar el Gerente General o el delegado que él disponga.
11. El Gerente general o el delegado, realizará las retroalimentaciones del resultado de la evaluación del desempeño al personal, en base al resultado obtenido en la evaluación. Evaluador y evaluado se pondrán de acuerdo al respecto de las acciones que el evaluado deberá realizar para mejorar la(s) competencia(s) que se requiera(n), complementando el formulario de Plan de Mejora.
12. El Gerente General entregará al jefe de Talento Humano los resultados de la retroalimentación y el formulario del plan de mejora, que se acordaron con el colaborador.
13. Una vez finalizado el proceso de evaluación, los resultados del mismo y el plan de mejoras serán anexados al expediente de personal de cada empleado.

14. La jefatura de Talento Humano enviará a la Gerencia General el reporte de los colaboradores que se encuentran en plan de mejora.

16. ESTRUCTURA Y FLUJO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



17. ESCALA DE CALIFICACIÓN DE RESULTADOS

La escala de calificación de la Evaluación del Desempeño será la calificación correspondiente a cada periodo anual, midiendo en base a las competencias que la institución desea obtener de sus colaboradores.

Esta escala de valoración por cada rango, es la siguiente:

Rango obtenido	Descripción
De 91 a 100 puntos	Sobrepasa su desempeño en el cargo
De 81 a 90 puntos	Cumple satisfactoriamente con su desempeño en el cargo
De 70 a 80 puntos	Necesidad de mejora en su desempeño en el cargo
Menos de 70	No cumple con las expectativas de la Institución

En el rango de calificación del 70 al 80 %, el colaborador deberá pasar por la fase de la mejora continua, lo cual implicará:

- Tener indentificados los aspectos que el colaborador debe mejorar, teniendo en cuenta las prioridades para el mejor desempeño.
- Fijar la fecha de cumplimiento del plan de mejora continua.
- Firmar el acta de compromiso de la mejora continua.

18. APLICACIÓN DE LOS FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Para el proceso de evaluación del desempeño del personal Administrativo, se emplearán dos formularios de evaluación:

- El formulario de evaluación del jefe inmediato, el cual será aplicado a los colaboradores que conforman el área administrativa y que estén bajo su mando.
- El formulario de autoevaluación, el cual deberán aplicarse a todos los colaboradores, es decir ellos mismos.

19. INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN

Las instrucciones para la calificación se basan en los factores ya seleccionados, es importante que el evaluador sea objetivo al momento de calificar, sin que se pueda caer en la influencia de apreciaciones afectivas, simplemente se debe tomar las alternativas que reflejen las competencias y los comportamientos del evaluado.

En el caso del evaluado deberá realizar su autoevaluación, aplicando su profesionalismo y honestidad al momento de la aplicación.

Para el llenado del formulario se debe leer bien las indicaciones:

6. Debe llenar los datos generales sin dejar ningún espacio en blanco
7. El primer factor refiere a la productividad, analice cada una de las competencias que refieren el desempeño del colaborador y cuando haya decidido marque una X en el cuadro que considere debe calificar el grado (A-B-C-D) en que se enliste el colaborador.
8. Responda los siguientes factores competencias técnicas y competencias sociales, tome en cuenta el mismo procedimiento anterior.
9. Luego responda la evaluación de los otros factores:

Factor I: Hoja de Vida: La ponderación de este factor es del 10 puntos, en la que intervienen varios criterios, detallados a continuación:

Instrucción

Esta refiere a la formación académica que tiene el colaborador, la cual ha sido considerada importante para el desempeño del cargo.

- Si la instrucción y/o estudios del colaborador es cuarto nivel su puntuación debe ser 4
- Si la instrucción del colaborador es tercer nivel su puntuación debe ser 3
- Si la instrucción del colaborador es Estudiante Universitario, su puntuación deberá ser 2.
- Si la instrucción del colaborador es Bachiller, su puntuación deberá ser 1.

Formación-Capacitación

Si el colaborador un tiempo antes de la Evaluación del Desempeño, obtuvo una formación y/o capacitación, la forma de evaluar será la siguiente:

- Capacitación 1 año antes de la evaluación, su puntuación será 3
- Capacitación 3 años antes de la evaluación, su puntuación será 2
- Capacitación + de 5 años antes de la evaluación, su puntuación será 1

Experiencia en el cargo

Si el colaborador antes de la evaluación tuvo experiencia en el cargo, la forma de ser evaluado será la siguiente:

- Si el colaborador tuvo experiencia de 3 o > años, su puntaje de evaluación será 3
- Si su experiencia fue de 2 años, su puntaje de evaluación será 2
- Si su experiencia fue de 1 año, su puntaje de evaluación será 1

Factor II: Puntualidad: La ponderación de este factor es el 10% y se evaluarán los siguientes criterios:

- Si el colaborador es puntual, llega a sus labores minutos antes del horario, su puntuación deberá ser 6.
- Si el colaborador frecuentemente se retrase a sus labores diarias, su puntuación deberá ser 3.
- Si el colaborador acostumbra a llegar tarde a sus labores diarias, su puntuación será 1.

Factor III: Observación del puesto: En este factor se evaluará el orden y la organización del lugar donde realice sus funciones el colaborador, además de otros detalles que se puedan considerar como la aptitud y actitud, a continuación, los criterios de esta evaluación:

- Si se observa que el colaborador mantiene en orden, limpio y organizado su puesto de trabajo, la puntuación deberá ser: Siempre 8, Algunas veces 5, Pocas veces 2.
- Si se observa que el colaborador después de la jornada su puesto queda ordenado y bien presentado, la puntuación deberá ser: Siempre 7, Algunas veces 5, Pocas veces 3.

Factor IV: Imagen personal: En este factor se evaluará la imagen que proyecte el colaborador en su puesto de trabajo, a continuación, los criterios de esta evaluación:

- El colaborador asiste a sus labores con el uniforme bien presentado y limpio, acorde a la política de uniformes, la puntuación deberá ser: Siempre 5, Algunas veces 2, Pocas veces

- El colaborador(a) asiste bien presentada en su aspecto:

Cumple en mantener una imagen que proyecta pulcritud y limpieza (corte de cabello, peinado y maquillaje, cuidado de aseo: manos, uñas, barba, olor).

La puntuación deberá ser: Siempre 5, Algunas veces 2, Pocas veces 1.

5. Cuando haya terminado de responder el formulario de Evaluación del Desempeño, revise que haya respondido todas las preguntas, no deben quedar espacios vacíos, en el caso de haber cometido un error al responder, encierre en un círculo la respuesta errada y conteste con la X la respuesta correcta.

6. Una vez concluida la evaluación o la autoevaluación, entregue a Talento Humano las evaluaciones, para que Talento Humano realice las tabulaciones correspondientes.

20. VIGENCIA DEL MANUAL

Este presente Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias, entrará en vigencia cuando los Directivos confirmen la fecha de aplicación.

ANEXOS

-Formularios de Evaluación del Desempeño por Competencia
del área administrativa

-Formulario de Plan de mejora



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Área: Administrativa - Evaluado: Secretaria -Evaluador: Jefe inmediato

Indicaciones generales para el llenado de los formularios:

- Leer e interpretar el contenido del formulario de evaluación del desempeño.
- En los espacios correspondientes anotar los datos generales del empleado a evaluar.
- Analizar los factores asignados con las descripciones de cada uno de sus grados.
- Marcar con una X, el grado que Ud. considera debe ser calificado en el desempeño del colaborador evaluado.
- Una vez terminada la evaluación por favor coloque su nombre, firma y fecha.

Datos de evaluado:

Nombre: _____ Cargo: _____

Área: _____ Nivel: _____

Jefe inmediato: _____ Fecha de evaluación: _____

Periodo de evaluación: _____

FACTOR I: PRODUCTIVIDAD

Orientación a resultados: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son decisiones importantes para cumplir con las decisiones impartidas por sus superiores o por el logro de los objetivos institucionales

- A:** Crea un ambiente organización al que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia de su cargo.
- B:** Actúa hacia el logro de los objetivos para superar los estándares del desempeño y plazos establecidos o solicitados por la institución.
- C:** Reconoce y actúa sobre los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo que se lleva a cabo en la Institución
- D:** Capacidad de intentar realizar bien o correctamente el trabajo.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Calidad de Trabajo: Posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para llevar a cabo los objetivos de sus funciones.

- A:** Entiende y conoce los temas relacionados con su cargo, aún en los temas más complejos logrando la excelencia en los resultados
- B:** Entiende y conoce los temas de su cargo y comparte los conocimientos para el aporte de la institución
- C:** Entiende y conoce los requerimientos y exigencias de su cargo
- D:** El servicio que brinda cumple con los conocimientos del cargo.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Planificación y organización: Capacidad para establecer eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades, contemplando los cambios del entorno, como las fortalezas y debilidades de la Institución

- A:** Capacidad de establecer de manera eficaz con los objetivos alcanzables y realistas para el cumplimiento de los objetivos y las disposiciones de los miembros de la Institución
- B:** Actúa hacia el logro de los resultados, para superar los estándares del desempeño y plazos establecidos o solicitados por la institución.
- C:** Reconoce y actúa sobre los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo que se lleva en la Institución
- D:** Capacidad de intentar realizar bien o correctamente el trabajo.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

FACTOR II: COMPETENCIAS TÉCNICAS

Orientación al cliente Interno y Externo: Es la capacidad de entender al cliente y orientar nuestro trabajo hacia la resolución y satisfacción de sus necesidades y expectativas de un modo cordial y empático, anticipándose y aportando las soluciones en la medida de los requerimientos presentados.

- A:** Capacidad de establecer una relación con perspectivas de largo plazo con los clientes para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones hasta su propio tiempo, es un referente en ayudar y satisfacer al cliente
- B:** Capacidad de promover y, en ocasiones lo hace personalmente, siempre esta en la búsqueda de información sobre las necesidades latentes que tenga el cliente.
- C:** Capacidad de mantener una actitud de total disponibilidad con el cliente. El cliente siempre puede encontrarlo ya que dedica tiempo para atender las necesidades de los clientes.
- D:** Capacidad de atender al cliente cuando este lo necesita, cumpliendo con las normas de educación pero sin establecer un servicio de excelencia.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Tolerancia a la presión del trabajo: Capacidad de actuar con eficacia bajo la presión del tiempo y bajo resultados no esperados, percibe la urgencia de las tareas reales y actúa de manera consecutiva, siendo resiliente y resolutivo ante las adversidades que se puedan presentar para alcanzar los objetivos de la Institución, manteniendo una buena actitud hasta encontrar la solución.

- A:** Capacidad de actuar con eficacia bajo la presión del tiempo, es capaz de priorizar y resolver con urgencia las tareas reales y situaciones complejas bajo un nivel de exigencia.
- B:** Capacidad de actuar con eficacia y resiliencia bajo la presión del tiempo, plantea de manera proactiva nuevas estrategias de resolución de problemas gestionando varias situaciones
- C:** Capacidad de resolver con eficacia y resiliencia lo trabajos bajo presión, resuelve aquellas incidencias repetitivas en el desempeño de las tareas de su puesto de trabajo.
- D:** Capacidad de resolver los trabajos bajo presión, pero su desempeño es más bajo en aquellas situaciones de mucha exigencia.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Aprendizaje continuo: Es la capacidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones del trabajo utilizando todo el potencial de la institución. Incluye el adquirir nuevas habilidades, busca compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje y aprovechar la experiencia de otros y la propia.

- A:** Capacidad de buscar y compartir sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas.
- B:** Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas.
- C:** Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción
- D:** Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar sus conocimientos básicos.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

FACTOR III: COMPETENCIAS SOCIALES

Comunicación eficaz: Capacidad de expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible y clara, con lo cual puede persuadir e influir en la toma de decisiones de los demás.

- A:** Capacidad de expresar los pensamientos o contenidos con lo cual puede persuadir e influir en la toma de decisiones de los demás.
- B:** Capacidad de expresar contenidos, escuchar de manera activa, expresas sus ideas de manera clara.
- C:** Capacidad de comunicarse y expresarse de manera clara y concisa, se aprovecha de los distintos canales de comunicación existentes.
- D:** Capacidad de escuchar con atención a sus interlocutores y poder hacer preguntas para entender.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Trabajo en equipo: Capacidad de organizar a un conjunto de personas que se organizan en un ambiente de cooperación para alcanzar objetivos comunes.

- A:** Capacidad para identificar, crear y prever futuras necesidades de desarrollo en el equipo.
- B:** Capacidad de apoyar y motivar a sus compañeros para alcanzar los objetivos establecidos en la institución
- C:** Capacidad de escuchar, respetar y aportar en la mejora de los procesos hacia el logro de los objetivos.
- D:** Capacidad de trabajar con un grupo de personas para alcanzar un objetivo común

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Manejo de conflictos: Capacidad de escuchar activamente, analizar, identificar y separar los temas que se encuentren involucrados y así tomar la mejor decisión y/o resolución de situaciones que están afectando el ambiente de la institución.

- A:** Capacidad de escucha activa, identifica, analiza y separa los temas que generen conflictos que estén afectando el ambiente de la institución.
- B:** Capacidad de escuchar activamente a sus interlocutores, identifica los temas que puedan encontrarse generando un mal ambiente en la institución.
- C:** Capacidad de identificar situaciones que estén afectando el ambiente laboral, mediante la escucha activa analizando las diferentes situaciones de la institución.
- D:** Capacidad de escuchar e identificar situaciones que afecten el desempeño laboral y la convivencia de la comunidad en la Institución

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

EVALUACIÓN DE OTROS FACTORES

FACTOR I: HOJA DE VIDA (10 PUNTOS)

Instrucción (4 puntos)	Ponderación			
	4	3	2	1
Cuarto nivel culminado				
Tercer nivel culminado				
Actualmente cursa la Universidad				
Bachiller				

Formación y Capacitación (3 puntos)	Ponderación		
	3	2	1
Capacitación 1 año antes de la evaluación			
Capacitación 3 años antes de la evaluación			
Capacitación + de 5 años antes de la evaluación			

Experiencia del cargo (3 puntos)	Ponderación		
	3	2	1
Experiencia en el cargo antes de la evaluación 3 años			
Experiencia en el cargo antes de la evaluación 2 años			
Experiencia en el cargo antes de la evaluación 1 años			

FACTOR II: PUNTUALIDAD

Puntualidad en horarios (6 puntos)	Ponderación		
	Siempre 6	Algunas veces 3	Pocas veces 1
Colaborador se presenta a sus labores diarias minutos antes del horario			
Colaborador frecuentemente se presenta a sus labores con retrasos			
Colaborador acostumbra a llegar tarde a sus labores			

FACTOR III: OBSERVACIÓN DEL PUESTO

Puesto de trabajo (15 puntos)	Ponderación		
	Siempre 8	Algunas veces 5	Pocas veces 2
Mantiene organizado y en orden el puesto de trabajo			
	Siempre 7	Algunas veces 5	Pocas veces 3
Deja en orden su puesto, una vez que terminan mis labores diarias.			

FACTOR III: IMAGEN CORPORATIVA Y PERSONAL

Imagen (15 puntos)	Ponderación		
	Siempre 8	Algunas veces 5	Pocas veces 2
Siempre cumple en asistir con el uniforme bien presentado y limpio			
	Siempre 7	Algunas veces 5	Pocas veces 3
Cumple en mantener una imagen que proyecta pulcritud y limpieza (corte de cabello, peinado y maquillaje, cuidado de aseo: manos, uñas, barba, olor)			

Nombre del Evaluador: _____

Firma del Evaluador: _____

Fecha de evaluación: _____

Firma del Evaluado: _____



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

(Autoevaluación Área Administrativa Cargo: Secretaria)

Indicaciones generales para el llenado de los formularios:

- a. Leer e interpretar el contenido del formulario de evaluación del desempeño.
- b. En los espacios correspondientes anotar sus datos generales.
- c. Analizar los factores asignados con las descripciones de cada uno de sus grados.
- d. Marcar con una X, el grado con el que Ud. considera debe calificarse.
- e. Una vez terminada la evaluación por favor coloque su nombre, firma y fecha.

Datos de evaluado:

Nombre: _____ Cargo: _____

Área: _____ Nivel: _____

Jefe inmediato: _____ Fecha de evaluación: _____

Periodo de evaluación: _____

FACTOR I: PRODUCTIVIDAD

Orientación a resultados: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son decisiones importantes para cumplir con las decisiones impartidas por sus superiores o por el logro de los objetivos institucionales

- A:** Creo un ambiente un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia de mi cargo.
- B:** Actuó hacia el logro de mis resultados, para superar los estándares del desempeño y plazos establecidos o solicitados por la institución.
- C:** Reconozco y actuó sobre los niveles actuales de desempeño y realizo cambios específicos en los métodos de trabajo que se llevan en la Institución
- D:** Busco intentar realizar bien o correctamente el trabajo.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Calidad de Trabajo: Posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para llevar a cabo los objetivos de sus funciones.

- A:** Entiendo y conozco los temas relacionados con mi cargo, aún en los temas más complejos
- B:** Entiendo y conozco los temas de mi cargo y comparto mis conocimientos
- C:** Entiendo y conozco los requerimientos y exigencias de mi cargo
- D:** El servicio que brindo cumple con los conocimientos del cargo que desempeño.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Planificación y organización: Capacidad para establecer eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades, contemplando los cambios del entorno, como las fortalezas y debilidades de la institución

- A:** Establezco de manera eficaz los objetivos alcanzables y realistas de mi cargo, hacia el logro de los estándares establecidos por la institución
- B:** Actuó hacia el logro para superar los estándares del desempeño y plazos establecidos o solicitados por la institución.
- C:** Reconozco y actuó sobre los niveles actuales de desempeño y los métodos de trabajo que se lleva en la Institución
- D:** Busco la manera de internar realizar bien mi trabajo.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

FACTOR II: COMPETENCIAS TÉCNICAS

Orientación al cliente Interno y Externo: Es la capacidad de entender al cliente y orientar nuestro trabajo hacia la resolución y satisfacción de sus necesidades y expectativas de un modo cordial y empático, anticipándose y aportando las soluciones en la medida de los requerimientos presentados.

- A:** Establezco una relación con perspectivas de largo plazo con los clientes para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos y futuros.
- B:** Promuevo la buena atención y en ocasiones lo hago personalmente, buscando la información sobre las necesidades explícitas del cliente.
- C:** Mantengo una actitud de total disponibilidad con el cliente. Dedico tiempo en atender las necesidades del cliente.
- D:** Atiendo al cliente cuando este lo necesita, cumpliendo con las normas de educación pero sin establecer un servicio de excelencia.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Tolerancia a la presión del trabajo: Capacidad de actuar con eficacia bajo la presión del tiempo y bajo resultados no esperados, percibe la urgencia de las tareas reales y actúa de manera consecuente, siendo resiliente y resolutivo ante las adversidades que se puedan presentar para alcanzar los objetivos de la Institución, manteniendo una buena actitud hasta encontrar la solución.

- A:** Actuó con eficacia bajo la presión del tiempo, soy capaz de priorizar y resolver con urgencia las tareas reales y situaciones complejas bajo un nivel de exigencia.
- B:** Actuó con eficacia y resiliencia bajo la presión del tiempo, planteó de manera proactiva nuevas estrategias de resolución de problemas gestionando varias situaciones complejas.
- C:** Resuelvo con eficacia y resiliencia los trabajos bajo presión, resuelve aquellas incidencias repetitivas en el desempeño de las tareas de su puesto de trabajo.
- D:** Resuelvo los trabajos bajo presión, en ocasiones mi desempeño es más bajo en aquellas situaciones de mucha exigencia.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Aprendizaje continuo: Es la capacidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones del trabajo utilizando todo el potencial de la institución. Incluye el adquirir nuevas habilidades, busca compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje y aprovechar la experiencia de otros y la propia.

- A:** Busco y comparto mis conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas.
- B:** Participo en la comunidad local actuando como referente. Ofrezco mi experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas.
- C:** Realizo un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busco y analizo proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción
- D:** Busco información sólo cuando la necesito, leo manuales, libros y otros, para aumentar mis conocimientos básicos.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

FACTOR III: COMPETENCIAS SOCIALES

Comunicación eficaz: Capacidad de expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible y clara contenidos con lo cual puede persuadir e influir en la toma de decisiones de los demás.

- A:** Expreso mis pensamientos con lo cual puedo persuadir e influir en la toma de decisiones de los demás.
- B:** Expreso mis pensamientos, contenidos, escucho de manera activa, expreso mis ideas de manera clara.
- C:** Comunico y me expreso de manera clara y concisa, siempre aprovecho los distintos canales de comunicación existentes.
- D:** Escucho con atención a mis interlocutores, buscando hacer preguntas para entender.

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Trabajo en equipo: Capacidad de organizar a un conjunto de personas que se organizan en un ambiente de cooperación para alcanzar objetivos comunes.

- A:** Identifico, creo y prevengo futuras necesidades de desarrollo en el equipo.
- B:** Apoyo y motivo a mis compañeros para alcanzar los objetivos establecidos en la institución
- C:** Escucho, respeto y apporto en la mejora de los procesos hacia el logro de los objetivos. Capacidad de escuchar, respetar y aportar en la mejora de los procesos
- D:** Soy capaz de trabajar con un grupo de personas para alcanzar un objetivo común

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

Manejo de conflictos: Capacidad de escuchar activamente, analizar, identificar y separar los temas que se encuentren involucrados y así tomar la mejor decisión y/o resolución de situaciones que están afectando el ambiente de la institución.

- A:** Escucho activamente, identifiqué, analicé y separé los temas que generen conflictos que estén afectando el ambiente de la institución.
- B:** Escucho activamente a mis interlocutores, identifiqué los temas que puedan encontrarse generando un mal ambiente en la institución.
- C:** Identifiqué situaciones que estén afectando el ambiente laboral, mediante la escucha activa analizando las diferentes situaciones de la institución.
- D:** Escucho e identifiqué situaciones que afecten el desempeño laboral y la convivencia con los miembros de la Institución

Grado	Grado	Grado	Grado
A	B	C	D

EVALUACIÓN DE OTROS FACTORES

FACTOR I: HOJA DE VIDA (10 PUNTOS)

Instrucción (4 puntos)	Ponderación			
	4	3	2	1
Cuarto nivel culminado				
Tercer nivel culminado				
Actualmente cursa la Universidad				
Bachiller				

Formación y Capacitación (3 puntos)	Ponderación		
	3	2	1
Capacitación 1 año antes de la evaluación			
Capacitación 3 años antes de la evaluación			
Capacitación + de 5 años antes de la evaluación			

Experiencia del cargo (3 puntos)	Ponderación		
	3	2	1
Experiencia en el cargo antes de la evaluación 3 años			
Experiencia en el cargo antes de la evaluación 2 años			
Experiencia en el cargo antes de la evaluación 1 años			

FACTOR II: PUNTUALIDAD

Puntualidad en horarios (6 puntos)	Ponderación		
	6	3	1
Me presenté a mis labores diarias minutos antes del horario			
Me presenté frecuentemente a mis labores con retrasos			
Acostumbro a llegar tarde a mis labores			

FACTOR III: OBSERVACIÓN DEL PUESTO

Puesto de trabajo (15 puntos)	Ponderación		
	Siempre 8	Algunas veces 5	Pocas veces 2
Mantengo organizado y en orden mi puesto de trabajo			
	Siempre 7	Algunas veces 5	Pocas veces 3
Mi puesto queda en orden una vez que terminan mis labores diarias.			

FACTOR III: IMAGEN CORPORATIVA Y PERSONAL

Imagen (15 puntos)	Ponderación		
	Siempre 8	Algunas veces 5	Pocas veces 2
Cumplo en asistir con el uniforme bien presentado y limpio			
	Siempre 7	Algunas veces 5	Pocas veces 3
Cumplo en mantener una imagen que proyecta pulcritud y limpieza (corte de cabello, peinado y maquillaje, cuidado de aseo: manos, uñas, barba, olor)			

Nombre del Evaluador: _____

Firma del Evaluador: _____

Fecha de evaluación: _____

Firma del Evaluado: _____

