

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA**

**ORGANIZACIONAL**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR  
COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD  
EDUCATIVA LETORT”**

**MARÍA ALEXANDRA REYES GUANOLUISA**

**DIRECTOR: DR. JAIME MORENO VILLEGAS PH.D**

**QUITO, 2020**

## **DEDICATORIA**

Esta disertación va dedicada a mis padres Cristian y Jadira que desde un principio me brindaron su amor y apoyo incondicional y gracias a esto he podido culminar una meta más en mi vida, a mi hermana, Cristina que siempre me ha escuchado y acompañado en todos los momentos de la vida y en este en especial, los amo infinitamente por ser las personas que me han brindado soporte en todo momento de mi vida.

A mis abuelitos Honorio y Matilde que siempre estuvieron para mí en los momentos en los que más los necesitaba y a mis tíos, Verónica y Carlos, mi ejemplo en cada una de las etapas de mi vida.

**María Alexandra Reyes G.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco con todo mi corazón a mi familia, en especial a mis padres por brindarme apoyo, resistencia y de ningún modo dejarme rendir.

De igual manera, agradezco a mi Director Jaime Moreno ya que, gracias al apoyo, la guía y la determinación con la cual me brindo sus conocimientos a lo largo del camino pude cumplir esta meta para obtener mi título profesional.

Para terminar, agradezco a la Unidad Educativa Letort quienes me han abierto sus puertas y me brindaron su tiempo para realizar este trabajo de investigación.

**María Alexandra Reyes G.**

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	2
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	3
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	8
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	8
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	8
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	11
<b>CAPÍTULO I</b> .....	13
<b>MARCO INTRODUCTORIO</b> .....	13
<b>1.1. Tema</b> .....	13
<b>1.2. Datos de la Institución</b> .....	13
<b>1.3. Diagnostico</b> .....	17
<b>1.4. Justificación</b> .....	17
<b>1.5. Objetivos</b> .....	18
<b>1.5.1. Objetivo General</b> .....	18
<b>1.5.2. Objetivos Específicos</b> .....	18
<b>CAPÍTULO II</b> .....	20
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	20
<b>2.1. Evaluación de Desempeño</b> .....	20
<b>2.1.2. Definición</b> .....	20
<b>2.1.3. Lineamiento Institucional</b> .....	21

<b>2.2. Objetivos de la Evaluación del desempeño</b> .....	22
<b>2.3. Procesos de Evaluación del Desempeño</b> .....	23
<b>2.3. Modalidades de Evaluación del Desempeño</b> .....	25
<b>2.4. Métodos de Evaluación del Desempeño</b> .....	26
<b>2.6. Beneficios de la Evaluación del Desempeño</b> .....	29
<b>2.7. Pasos para Realizar la Evaluación del Desempeño</b> .....	30
<b>CAPÍTULO III</b> .....	34
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	34
<b>3.1. Introducción</b> .....	34
<b>3.2. Modalidad y Tipo de Investigación</b> .....	35
<b>3.2.1. Modalidad de Investigación</b> .....	35
<b>3.2.2. Tipos de Investigación</b> .....	35
<b>3.3. Alcance de la Investigación</b> .....	35
<b>3.4. Metodología</b> .....	35
<b>3.5. Técnicas e Instrumentos</b> .....	36
<b>3.6. Población</b> .....	36
<b>3.7. Levantamiento del Manual Descriptivo de Cargos</b> .....	37
<b>3.8. Evaluadores e Informantes</b> .....	37
<b>3.9. Formato de Evaluación</b> .....	38
<b>3.10. Guía de Retroalimentación Efectiva</b> .....	40
<b>3.11. Plan Piloto</b> .....	41
<b>3.11.1. Validación del Instrumento</b> .....	41

<b>3.11.2. Preparación del Plan Piloto .....</b>	<b>41</b>
<b>3.11.3. Socialización del Plan Piloto .....</b>	<b>41</b>
<b>3.12. Aplicación del Plan Piloto .....</b>	<b>42</b>
<b>3.12.1. Resultados del Piloto.....</b>	<b>42</b>
<b>3.12.2. Ajustes Realizados .....</b>	<b>44</b>
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>45</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1. Sistema de Evaluación del Desempeño.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2. Objetivos .....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.1. Objetivo General.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.2. Objetivos Específicos .....</b>	<b>45</b>
<b>4.3. Alcance .....</b>	<b>45</b>
<b>4.4. Metodología.....</b>	<b>45</b>
<b>4.5. Competencias.....</b>	<b>46</b>
<b>4.6. Formato de Evaluación.....</b>	<b>48</b>
<b>4.7. Tipo de Evaluación.....</b>	<b>48</b>
<b>4.8. Escalas de evaluación .....</b>	<b>49</b>
<b>4.9. Periodicidad de le Evaluación .....</b>	<b>49</b>
<b>4.10. Resultados.....</b>	<b>49</b>
<b>4.11. Guía de Retroalimentación Efectiva.....</b>	<b>50</b>
<b>4.12. Plan de Desarrollo Individual.....</b>	<b>50</b>
<b>4.13. Políticas del Proceso de Evaluación del Desempeño.....</b>	<b>51</b>

<b>4.14. Hipótesis o Supuestos .....</b>	<b>51</b>
<b>4.15. Precondiciones .....</b>	<b>52</b>
<b>4.16. Fuentes de Verificación .....</b>	<b>52</b>
<b>4.17. Monitoreo .....</b>	<b>52</b>
<b>4.18. Evaluación .....</b>	<b>52</b>
<b>4.19. Destinatarios.....</b>	<b>52</b>
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>53</b>
<b>MARCO CONCLUSIVO .....</b>	<b>53</b>
<b>5.1. Conclusiones.....</b>	<b>53</b>
<b>5.2. Recomendaciones.....</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>63</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Cargos, evaluadores y porcentajes</b> .....	37
<b>Tabla 2. Formato de Evaluación</b> .....	38
<b>Tabla 3. Escala de Likert</b> .....	38
<b>Tabla 4. Porcentaje de Evaluación</b> .....	49
<b>Tabla 5. Plan de desarrollo Individual</b> .....	51

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1. Organigrama Informativo área Administrativa</b> .....	16
<b>Ilustración 2. Lineamiento Institucional de la Unidad Educativa Letort</b> .....	21
<b>Ilustración 4. Resultados parciales Evaluación del Desempeño por Competencias Piloto</b> .....	43
<b>Ilustración 5. Resultados parciales Autoevaluación del Desempeño por Competencias Piloto</b> .....	43

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1. Herramienta de Evaluación</b> .....	64
<b>Anexo 2. Manual Descriptivo de Cargos</b> .....	76
<b>Anexo 3. Guía de Retroalimentación Efectiva</b> .....	87
<b>Anexo 4. Plan de Desarrollo Individual</b> .....	90
<b>Anexo 5. Competencias Institucionales</b> .....	91
<b>Anexo 6. Consentimiento Informado</b> .....	104
<b>Anexo 7. Resultados de la Evaluación</b> .....	107
<b>Anexo 8. Resultados Autoevaluaciones</b> .....	111

## INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño se puede determinar como un proceso sistemático y periódico, que mide el grado de eficiencia con la que el personal dentro de una institución ejecuta sus actividades y responsabilidades dentro de los puestos en los que se desempeña. Esta evaluación se realizará considerando ciertos aspectos que deben ser conocidos por el evaluador, el cual debe contar con el conocimiento suficiente sobre las acciones correspondientes al momento de evaluar a los colaboradores; y por el evaluado, quien debe conocer lo que realmente esperan de su desempeño dentro de su puesto de trabajo (Carmona Pizarro, Miranda Barrientos & Santa Cruz Henríquez, 2003).

Actualmente, la Unidad Educativa Letort no cuenta con un modelo de evaluación del desempeño que ayude a visualizar y controlar el rendimiento de sus colaboradores, ya que, al ser una institución particular no se cree necesario el llevar un control acerca del rendimiento interno de sus colaboradores; además, que no se considera esencial el contar con un modelo de evaluación, debido a la antigüedad de algunos miembros del personal, los cuales han mostrado fallas que no se consideran graves dentro de la institución, las cuales pasan por alto.

Por otro lado, el cambio de gerencia y la implementación de un departamento de talento humano, han provocado que el rendimiento del personal baje significativamente, ya que, al implementar tareas e ideas nuevas, el personal tiene la idea de que se está poniendo a prueba sus conocimientos, destrezas y habilidades dentro de su campo laboral.

Por tal motivo, se precisa crear una herramienta que evalúe el desempeño basándose en competencias para la Unidad Educativa Letort, ya que, de esa manera se verificará el buen

rendimiento y el conocimiento de las competencias que deberán ser realizadas por cada uno de los miembros del personal administrativo dentro de la institución; explotando así todas sus destrezas y habilidades.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de disertación tiene como objetivo principal diseñar una herramienta que evalúe el desempeño de sus colaboradores basándose en las competencias necesarias para cada cargo, esta herramienta será aplicada a los colaboradores del área administrativa de la Unidad Educativa Letort; por medio de este trabajo se quiere implementar un instrumento que sirva para mejorar el desempeño de los colaboradores en sus puestos de trabajo y de esta manera cumplir con los objetivos y metas de la institución. Por consiguiente, esta disertación será distribuida en cinco capítulos:

En el primer capítulo se encuentra la información general de la institución, en la cual se verá: datos de la Unidad Educativa, contexto, actividades, ubicación, características, misión y visión, estructura organizacional; así como también, se expondrá el análisis de la situación actual de la institución por medio de la justificación, en la cual se señalaran razones sociales, teóricas y personales para la elaboración del proyecto de investigación. Además, se plantearán los objetivos de la disertación, con los cuales se traza la meta y los pasos a seguir para lograr el proyecto.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico sobre el cual se fundamentó la disertación, o sea, se tratarán conceptos básicos, métodos, procedimientos forman parte de la evaluación del desempeño y competencias laborales, los cuales son necesarios para que se lleve a cabo un proceso de evaluación efectivo.

En el tercer capítulo se indicará el procedimiento que se realizó para llevar a cabo la recolección de datos, es decir para la obtención información sobre las competencias y

funciones de los puestos de trabajo existentes dentro de la institución en el área administrativa; de igual manera se presentaran las herramientas empleadas y para concluir se presentará la aprobación del proceso.

En el cuarto capítulo se conocerá la propuesta en la cual se presentará cada uno de los instrumentos elaborados tanto para evaluar como para brindar sustento a la evaluación, en el cual se expondrá: la introducción, los objetivos, el alcance, la metodología, las competencias institucionales, el formato de evaluación, el descriptivo de cargos, la guía de retroalimentación efectiva y el plan de desarrollo individual.

Para finalizar, en el quinto capítulo se presentará el marco conclusivo en el cual se expondrán las conclusiones y recomendaciones, mismas que se obtuvieron durante la elaboración del presente trabajo de investigación; de la misma manera se proporcionarán de forma general los resultados generados y las sugerencias que se obtuvieron por parte de los colaboradores para brindar beneficios a la Unidad Educativa Letort.

# CAPÍTULO I

## MARCO INTRODUCTORIO

### 1.1. Tema

Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por competencias para el personal administrativo de la Unidad Educativa Letort.

### 1.2. Datos de la Institución

a) **Nombre:** Unidad Educativa Letort<sup>1</sup>

b) **Actividades**

La unidad Educativa Letort combina experiencias y vivencias que promueven la participación activa de los alumnos en su propio aprendizaje (Unidad Educativa Letort Covima, 2020, citado en Reyes, 2019).<sup>2</sup>

c) **Ubicación:** Los Álamos E13-20 y Guayacanes<sup>3</sup>

d) **Características:**

La Unidad Educativa Letort:

Es una institución que se encuentra dirigida bajo el régimen escolar, la cual se centra en guiar a todo el cuerpo estudiantil a describir su forma de aprender, transmitiendo de forma teórica y práctica la importancia del trabajar intensamente en el saber hacer (Unidad Educativa Letort Covima, 2020, citado en Reyes, 2019). “El modelo está pensado desde la formación de los sujetos en diferentes dimensiones dentro de su desarrollo, integrando así tecnologías de la información en el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo que da como resultado estrategias didácticas y proactivas.” (Unidad Educativa Letort Covima, 2020, citado en Reyes, 2019).

---

<sup>1, 2 y 3</sup> Unidad Educativa Letort Covima. (2020). Quienes Somos. Quito, Ecuador. Recuperado de: <https://colegioletort.edu.ec/quienes-somos/>

Adicionalmente, se utilizó dicha información en el trabajo de prácticas pre-profesionales. Reyes, M. (2019). Actualización de Perfiles por Competencia del Personal Administrativo, Docente y de Apoyo de la sección secundaria de la Unidad Educativa Particular Letort durante los meses de febrero de 2019 a junio de 2019. Quito, Ecuador.

**e) Contexto<sup>4</sup>**

La Unidad Educativa Letort con su sede radicada en Quito, se encuentra dirigida por el contexto escolar, bajo el Ministerio de Educación (Unidad Educativa Letort Covima, 2020, citado en Reyes, 2019). Por lo tanto, la institución deberá seguir lo establecido dentro de los acuerdos Ministeriales Nro. 55 y 99 de los cuales se menciona que “la educación es un derecho de las personas y un deber inexcusable e inexcusable del estado.” (Benítez, 2018).

**f) Misión<sup>5</sup>**

La Unidad Educativa Letort establece como misión:

La Unidad Educativa Letort integra y potencia la calidad personal de su comunidad para que nuestros niños y adolescentes sean protagonistas de la evolución social; sostenida en la cultura de paz, pensamiento crítico y creativo, liderazgo y emprendimiento, conocimiento científico y tecnológico, impulsando la comunicación asertiva y las buenas relaciones en su actuar responsable como ciudadanos del mundo (Unidad Educativa Letort Covima, 2020, citado en Reyes, 2019).

**g) Visión<sup>6</sup>**

La Unidad Educativa Letort establece como visión:

En el año 2023 será un referente a nivel nacional e internacional por formar seres humanos con espíritus de servicio, curiosos y perseverantes ante los desafíos de la vida (Unidad Educativa Letort, 2020). Dado que, la comunidad educativa, contará con una estructura basada

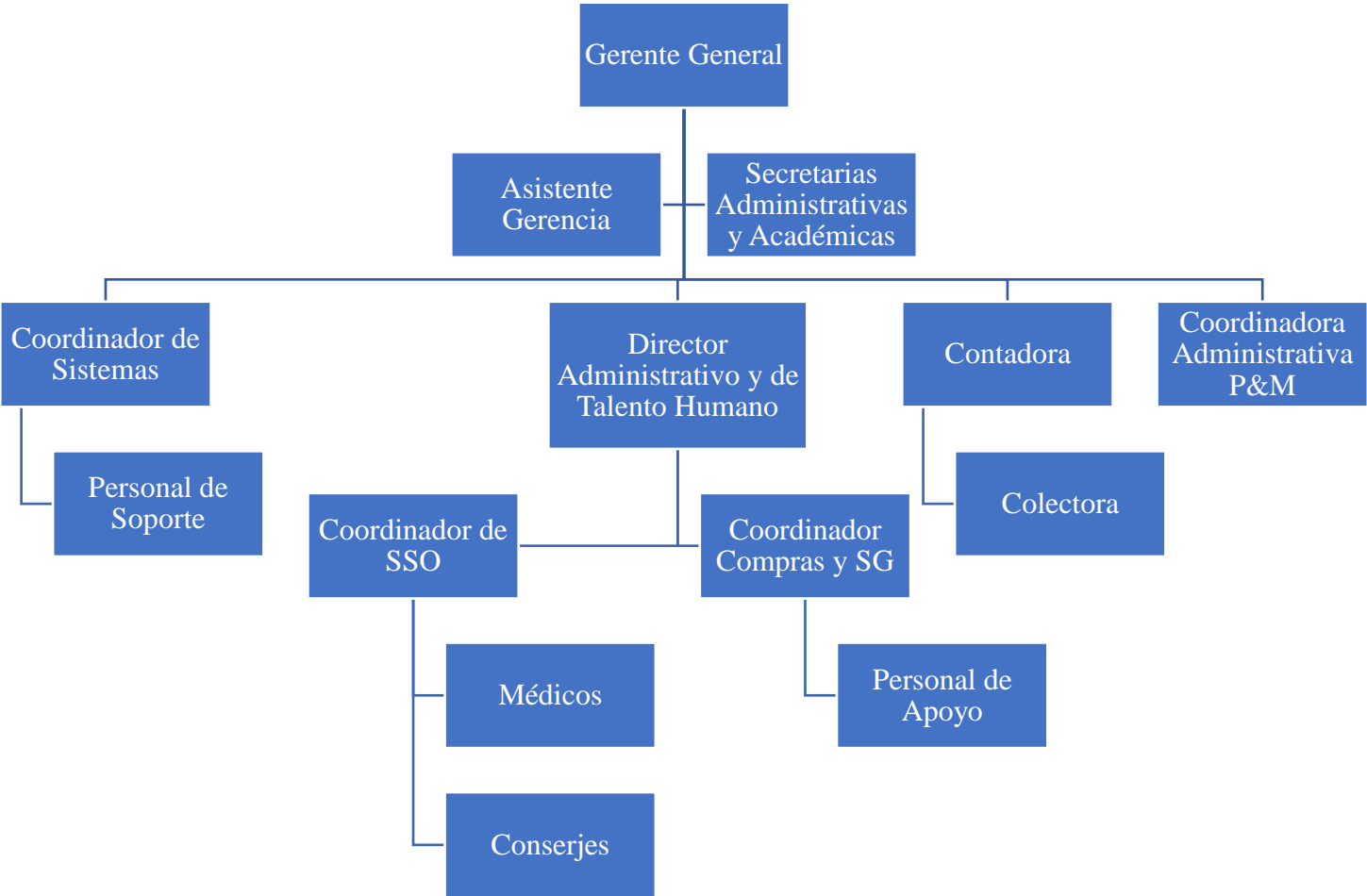
---

<sup>4, 5 y 6</sup> Unidad Educativa Letort Covima. (2020). Quienes Somos. Quito, Ecuador. Recuperado de: <https://colegioletort.edu.ec/quienes-somos/>

Adicionalmente, se utilizó dicha información en un trabajo de prácticas pre-profesionales. Fuente: Reyes, M. (2019). Actualización de Perfiles por Competencia del Personal Administrativo, Docente y de Apoyo de la sección secundaria de la Unidad Educativa Particular Letort durante los meses de febrero de 2019 a junio de 2019. Quito, Ecuador.

en descubrimientos científicos y tecnológicos innovadores, la cual contribuirá al proceso de transformación social (Unidad Educativa Letort Covima, 2020, citado en Reyes, 2019). La institución contará con más acreditaciones y convenios internacionales que permitan a sus estudiantes ser competentes (Unidad Educativa Letort, 2020, citado en Reyes, 2019). Ampliarán el aprendizaje en otros idiomas para lograr la comprensión de diferentes culturas y la interacción con las mismas lo que contribuirá a la construcción de nuevos conocimientos (Unidad Educativa Letort Covima, 2020, citado en Reyes, 2019).

**Ilustración 1. Organigrama Informativo área Administrativa**



**Fuente: Casco (2020). Quito, Ecuador.**

### **1.3. Diagnóstico**

De acuerdo a la conversación entablada con la Rectora de la Unidad Educativa y el área de Recursos Humanos, se determinó que la institución no cuenta con un Modelo que contemple la evaluación del desempeño, en el cual se tome en cuenta las competencias laborales, la detección de necesidades de capacitación y el desarrollo del personal administrativo de la institución (Comunicación Personal, 2019).

Gibson (1997), indica que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Chiavenato (2009), indica que la evaluación es el proceso que mide el desempeño del trabajador entendido en la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo.

### **1.4. Justificación**

La evaluación del desempeño es un sistema cuyo enfoque se encuentra principalmente en el desarrollo de la competitividad de las organizaciones y la adaptabilidad oportuna a un entorno cambiante, bajo este criterio la Unidad Educativa Letort ha definido la necesidad de implementar un sistema de evaluación alineado a los objetivos de la institución y que guarde relación con su política organizacional.

Para autores como Cascio y Guillén (2011) un sistema de evaluación del desempeño se define como aquello que “permite disponer de información básica para posteriores medidas de potencias de los integrantes de la empresa, haciendo referencia a componentes que sirven de base, especificando conocimientos, habilidades y actitudes, generando referentes claros para la planificación de acciones” (p.103). La evaluación será un instrumento que aportará información sobre los trabajadores para la toma de decisiones referentes a la realización de funciones y competencias (Puertas de la Cruz, 2016).

Personalmente, el diseñar una herramienta de evaluación del desempeño basada en competencias para la Unidad Educativa Letort es una excelente oportunidad para fortalecer los conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera, así como para enriquecer mi crecimiento profesional y de igual manera adquirir conocimientos en el subsistema del talento humano como: la evaluación del desempeño por competencias.

Con la realización de este proyecto se pretende elaborar un sistema que beneficie al colaborador, a las autoridades y a la unidad educativa; es decir que tanto los colaboradores como las autoridades se sientan satisfechos con el trabajo que realizan y sientan el apoyo constante en la ejecución de sus actividades, incrementando los niveles de cumplimiento de los objetivos del centro educativo.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Diseñar y aplicar un sistema de evaluación del desempeño por competencias para el personal administrativo de la Unidad Educativa Letort, con la finalidad de elevar los niveles de productividad de los colaboradores.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Realizar investigación teórica sobre sistemas de evaluación del desempeño.
- Elaborar un descriptivo de cargos para el personal administrativo de la Unidad Educativa Letort.
- Definir los tipos de competencias a evaluar para el personal administrativo de la Unidad Educativa Letort.
- Diseñar un instrumento de evaluación del desempeño basado en competencias para el personal administrativo de la Unidad Educativa Letort.
- Aplicar el instrumento de evaluación al personal administrativo de la Unidad Educativa Letort.

- Interpretar la aplicación del instrumento de evaluación al personal administrativo de la Unidad Educativa Letort.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Evaluación de Desempeño

##### 2.1.2. Definición

Según Sales (2002) “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del colaborador. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.”

A continuación, se presentarán varios conceptos de diferentes fuentes que describen el termino Evaluación del Desempeño.

**Definición 1.** La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto de sus potencias de desarrollo (Chiavenato, 2011, p202, citado en Puertas de la Cruz, 2016, p. 19). Cabe destacar que en esta definición él autor hace referencia el concepto del tiempo como apreciación sistemática del desempeño y la capacidad que tiene un colaborador para desarrollarse dentro de su área de trabajo.

**Definición 2.** La evaluación del desempeño es como calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación a sus estándares (Dessler, 2009, p. 339, citado en Puertas de la Cruz, 2016, p. 19). Es preciso mencionar que en esta definición el autor destaca la importancia del asignar valor al desempeño por medio de una calificación con referencias a un estándar para el colaborador.

**Definición 3.** La evaluación del desempeño es un proceso sistemático, continuo, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. Es decir que la evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás)

y prospectiva (hacia adelante) y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales (Puchol, 2003, p.89, citado en Cruz Lascano, Martínez Mesías, & Naranjo Santamaría p. 118).

Tomando en cuenta las definiciones anteriormente expuestas se puede decir que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia con el que los colaboradores llevan a cabo actividades y responsabilidades dentro de los puestos en los que se desarrollan (Asociación Española para la Calidad, 2019).

### 2.1.3. Lineamiento Institucional

Es importante saber que para realizar un buen uso de una herramienta de evaluación se debe tomar en cuenta los principios en base a los cuales se creó la institución es decir la su plan estratégico y sus indicadores.

En la siguiente imagen se mostrara el alineamiento con el que se maneja la Unidad Educativa Letort:



*Ilustración 2. Lineamiento Institucional de la Unidad Educativa Letort*

*Fuente: Casco (2020). Quito, Ecuador.*

Para realizar una herramienta de evaluación del desempeño se tiene que partir de una matriz de competencias laborales de cada puesto con el que cuente la institución y de los resultados determinados del trabajo realizado por el colaborador (Sánchez Henríquez, & Calderón Calderón, 2012). Ya que, esto se empleará como fundamento para la toma de decisiones respecto a la selección adecuada de un candidato a un puesto determinado y servirá para elaborar planes de capacitación, los cuales ayudarán en el enriquecimiento y en la pertenencia de los colaboradores dentro de la institución.

El uso de esta herramienta deberá ser periódico ya que incluirá a todos los colaboradores del área administrativa de la institución, por lo cual deberá contener los siguientes lineamientos:

- Verificar que el colaborador cuente con los siguientes parámetros para el cumplimiento de sus actividades dentro de su puesto de trabajo: eficiencia, calidad y productividad
- Comprobar que el colaborador muestre profesionalidad al momento de realizar sus funciones.
- Evidenciar que existe disciplina laboral por parte del colaborador.

Por lo cual, se deberá evitar los siguientes problemas

- Ser inflexible o muy ligero al realizar cada función.
- Provocar actitudes defensivas por parte de los evaluados y sentimientos de superioridad por parte de los evaluadores.

## **2.2. Objetivos de la Evaluación del desempeño**

Según Pérez (2014) “El objetivo principal de llevar a cabo un proceso de evaluación del desempeño dentro de una institución es determinar el valor del trabajo realizado por el colaborador dentro de la misma, de igual forma sirve para medir el nivel de competitividad de la institución, ya que, si el equipo de trabajo demuestra eficiencia y logro de sus metas

individuales y en su área, estos estarán contribuyendo al beneficio de la institución en su totalidad.”

Además de este objetivo general, se encuentran los siguientes puntos importantes (Pérez, 2014, citado en ULADECH, 2021):

- Dar seguimiento al avance y cumplimiento de los objetivos y metas individuales de los colaboradores.
- Valorar la importancia de lo que cada colaborador aporta a la institución.
- Medir el rendimiento de los colaboradores y con base a eso determinar incentivos para lograr una gestión más justa.
- Estimular a los colaboradores para obtener mayor productividad.
- Fomentar la comunicación jefe-subordinado para lograr una mejor sinergia.
- Brindar retroalimentación efectiva y de calidad para promover la mejora continua del empleado tanto en habilidades como en actitudes.
- Identificar las fortalezas y debilidades de cada colaborador dentro del equipo de trabajo para asegurar que estén en el puesto más idóneo de acuerdo a sus habilidades y destrezas.
- Detectar la necesidad de capacitaciones para reforzar las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto.

### **2.3. Procesos de Evaluación del Desempeño**

El proceso de evaluación del desempeño por competencias es un proceso recurrente en el tiempo que tiene como finalidad principal medir el desempeño de cada integrante de la institución en base a las competencias propias de su puesto de trabajo (Laruta Aroquipa, & Humpiri Quispe, 2017).

El primer paso para realizar una evaluación del desempeño es decidir por cada puesto de trabajo, que competencias se quieren incluir y que grado de exigencia requiere cada una de

ellas (Laruta Aroquipa; & Humpiri Quispe, 2017). En general para cada puesto de trabajo se tendrá dos tipos de competencias (Laruta Aroquipa, & Humpiri Quispe, 2017):

1. **Competencias generales**, las cuales son competencias no relacionadas directamente con un puesto de trabajo concreto. Estas competencias se encuentran dirigidas a fomentar la cultura y valores de la Unidad Educativa así como los requerimientos que la institución quiere hacer extensibles a todos sus miembros, Por ejemplo: trabajo en equipo, honestidad, compromiso, etc. (Blanco Fernández, 2009).
2. **Competencias específicas**, este tipo de competencias son necesarias para un puesto de trabajo, ya que pueden cambiar para cada puesto o requerir de un nivel de exigencia diferente (Blanco Fernández, 2009).

Es decir, que es necesario recopilar las competencias que sean necesarias para evaluar cada puesto de trabajo, se deberá incluir una descripción de la competencia junto con su grado de cumplimiento. Por tanto, la recopilación de dichas competencias servirá para crear encuestas con las que cada integrante de la institución será evaluado (Luruta Aroquipa, & Humpiri Quispe, 2017).

Una vez se ha decidido las competencias y metodología a aplicar en cada puesto de trabajo se necesitará crear un modelo de encuesta para cada puesto y distribuir entre los evaluadores para su realización (Caba Estévez, & De la Cruz Paulino, 2009).

Para finalizar, al momento de dar por terminadas la aplicación de las encuestas se procederá a recogerlas y realizar el análisis de resultados, globales he individuales, para lo que se establecerla al menos una entrevista personal con cada uno de los evaluados para discutir el informe de resultados obtenido (Caba Estévez, & De la Cruz Paulino, 2009).

### 2.3. Modalidades de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan (Sánchez Henríquez, & Caderón Calderón, 2012).

Existen varias modalidades de evaluación del desempeño, cada uno con sus ventajas y desventajas, a continuación, se detallará una explicación sobre las diferentes modalidades de evaluación del desempeño en función de los diferentes roles que interactúan en el proceso (Bizneo, 2021):

1. **Autoevaluación:** es aquella evaluación en la cual el colaborador valora su actividad y actuación respecto a parámetros previamente establecidos. Al evaluarse así mismo la cantidad de detalles y datos serán precisos, lo ideal será presentar un informe lo más objetivo y realista posible.
2. **Modelo de evaluación del desempeño 90°:** es un tipo de evaluación realizada por los superiores, en este tipo de evaluación la opinión del responsable o jefe es esencial para el desempeño de las tareas encomendadas. Él vigilará y guiará nuestro desarrollo profesional y se encargará de dar feedback para conocer las fortalezas y debilidades del colaborador.
3. **Modelo de evaluación de desempeño 180°:** es un tipo de evaluación realizada entre iguales, es decir entre varios colaboradores que comparten funciones o están en un mismo nivel. En este tipo de evaluación se mide el desempeño conjunto. Aquí el superior conoce a su empleado por cómo se comporta con él y cómo realiza sus tareas; sin embargo, en el día a día el colaborador se relaciona con el resto de su equipo, ya que existen responsabilidades compartidas.

4. **Modelo de evaluación del desempeño 270°:** es un tipo de evaluación realizada por los subordinados, los cuales dan su opinión sobre su jefe con compañeros, amigos o simplemente pensamientos que se queda el trabajador, tiene el objetivo de brindar acciones para mejorar el desempeño de un jefe de forma anónima.
5. **Modelo de evaluación del desempeño 360°:** radica en la eliminación de la idea de que es el superior el único competente para valorar el rendimiento de un trabajador. Por tanto, este tipo de evaluación abarca la percepción del desempeño de un trabajador por parte de compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos y clientes en igual medida.
6. **Assessment Center:** este tipo de evaluación es realizada por observadores externos especializados y formados para ello, en la cual se realizan diversas actividades que midan competencias específicas para un cargo a ser ocupado.

#### 2.4. Métodos de Evaluación del Desempeño

Según Alles (2013), los distintos “métodos para realizar evaluación del desempeño se pueden dividir en” (p.32):

##### **Evaluación basada en características**

Los métodos basados en características fueron diseñados para medir hasta qué punto un colaborador posee ciertos rasgos importantes para desempeñar una posición, como por ejemplo: honestidad, creatividad, innovación, etc., tienen bastante acogida porque son simples y sencillos de utilizar para su administración, algunos de los problemas que se puede encontrar con este tipo de evaluación es que si va en función al puesto su resultado será poco apegado a la realidad (Alles, 2013, citado en Puertas de la Cruz, 2016, p. 11), entre sus diferentes formas de aplicación se encuentran:

- **Escalas gráficas de evaluación**

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas evalúa el desempeño de los colaboradores en base a criterios definidos y estandarizados. Para ello emplea un cuestionario dónde se ubica las características a ser valuadas en forma vertical y horizontal ubicada en una métrica en la cual se coloca una calificación (Chiavenato, 2011, citado en Puertas de Cruz, 2016).

- **Elección forzada**

El método de elección forzada, es una técnica de evaluación en la cual se coloca una calificación en un número limitado de sentencias parecidas casi siempre pares, similares a una distribución normal de frecuencia. Los que definen esta metodología explican que esto facilita las decisiones administrativas sobre el personal y los detractores dicen que la evaluación forzaré y presionará a los evaluadores a sesgar una opinión sobre un colaborador (Mondy, 2011, citado en Puertas de la Cruz, 2016).

- **Evaluación narrativa**

El método de evaluación narrativa, es una técnica de evaluación en la cual la persona que evalúa realiza una breve narración a manera de ensayo en la cual describe al colaborador tratando de describirlo de la mejor manera posible (Mondy, 2011, citado en Puertas de la Cruz, 2016). Sus desventajas son que la evaluación depende en gran medida de la habilidad de redacción del evaluador, la comparación entre varias evaluaciones narrativas se puede volver difícil al no existir criterios comunes (Mondy, 2011, citado en Puertas de la Cruz, 2016).

### **Evaluaciones basadas en resultados**

La evaluación basada en resultados se enfoca en evaluar los logros que consiguen los empleados en función a una meta, en lugar de evaluar características o conductas necesarias para el puesto (Sherman, Bohlander, & Snell, 2001, citado en Puertas de la Cruz, 2019).

- **Medición de la productividad**

El método de medición de la productividad, consiste en evaluar a los colaboradores sobre el impacto que generen a la producción y rentabilidad de la institución, por ejemplo: la venta efectiva que realiza un vendedor por punto impactado, un colaborador en una línea de producción es evaluado por la cantidad de material que produce; sin embargo existen factores externos que pueden alterar los resultados de la evaluación, por ejemplo: recesión económica, falta de materia prima, etc. (Sherman, Bohlander, & Snell, 2001).

- **Administración por objetivos**

El método de administración por objetivos, es un intento por direccionar la operación de las distintas áreas y personas hacia la estrategia de la institución, trata de superar las limitaciones que se pueden encontrar en la evaluación de la productividad, debido a que aquí se establecen objetivos desde la alta gerencia y van cayendo en cascada hasta llegar a los colaboradores y estos son evaluados por estos objetivos (Sherman, Bohlander, & Snell, 2001).

### **Evaluación de Comportamientos**

El método de evaluación de comportamientos permite describir las conductas que se deberían exhibir o no en un puesto de trabajo. El aporte que genera la evaluación de comportamientos es proporcionar a la persona una retroalimentación que le permita desarrollarse (Alles, 2013).

- **Medición de Incidentes Críticos**

El método de incidentes críticos, consiste en llevar un registro de las conductas del empleado en situaciones poco convencionales donde se genera una conducta de éxito o fracaso, para posteriormente retroalimentar al trabajador (Dessler, 2009).

- **Escala fundamental para la medición del comportamiento**

La escala fundamental para la medición del comportamiento, consiste en colocar en serie varias escalas verticales cada una perteneciente a una perteneciente a una dimensión de desempeño (Sherman, Bohlander, & Snell, 2011).

Se relaciona la escala vertical clásica con la técnica de incidentes críticos del desempeño; en la que se muestran varios niveles de desempeño de un cargo específico, la escala es desarrollada por un grupo de expertos que conocen el cargo. Una de las desventajas es que toma demasiado tiempo y esfuerzo realizar la escala, ya que al ser tan específica difícilmente se puede utilizar en varios cargos (Sherman, Bohlander, & Snell, 2001).

- **Escala de observación de comportamientos**

La escala de observación de comportamientos, mide la frecuencia en la que se da una conducta por medio de la observación (Sherman, Bohlander, & Snell, 2001).

## **2.6. Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Según Puertas de la Cruz (2016) la evaluación del desempeño cuenta con beneficios para los colaboradores, jefes y para la institución a corto, mediano y largo plazo, los beneficios planteados son los siguientes (p. 62):

- **Beneficios para el Colaborador**

Estará informado de las competencias que la Institución necesita que desarrolle y deba cumplir.

Conocerá lo que realmente espera su jefe de él, en el trabajo.

Encontrará un espacio de dialogo en el cual pueda expresarse y encontrar oportunidades para crecer y desarrollarse.

Al autoevaluarse el colaborador cuenta con una apreciación de su desempeño, la cual comparará con la evaluación desarrollada por su jefe y le permitirá generar un espacio de crítica.

- **Beneficios para los Jefes**

Generará información sobre el desempeño de sus colaboradores, lo cual le ayudará a encontrar oportunidades de mejora.

Permitirá establecer un espacio de dialogo en el cual se pueda crear un vínculo con el colaborador.

- **Beneficios para la Institución**

Alineará a sus colaboradores para que causen un mayor impacto a la estrategia en Gestión Educativa.

La institución contará con información que le permitirá tomar decisiones objetivas sobre sus colaboradores.

Apoyará a que la institución logre alcanzar los indicadores del sistema de calidad en la gestión escolar.

## **2.7. Pasos para Realizar la Evaluación del Desempeño**

Los pasos esenciales para realizar un proceso de evaluación del desempeño para Dessler (2008), son los siguientes: Definir el puesto de trabajo con sus respectivas competencias, evaluar el desempeño y retroalimentar.

Realizar una definición de puesto más allá de realizar un análisis de las funciones, competencias, experiencia, etc., implica validar que el jefe y su trabajador subordinado, conocen que lo que se encuentra allí. Evaluar el desempeño se refiere a comparar el trabajo que realiza el colaborador frente a un estándar de desempeño y finalmente es necesario establecer al menos compromisos y planes de mejora (Dessler, 2008, citado en Puertas de la Cruz, 2016).

## **2.8. Definición de Evaluación del Desempeño por Competencias**

La evaluación de desempeño por competencias es un procedimiento que busca apreciar el grado de desarrollo de las competencias requeridas para identificar acciones que permitan su mejora (Capuano, 2004).

## **2.9. Competencias Laborales**

Dentro de la gestión de recursos humanos la dirección por competencias (DPC), que es “La evaluación del uso y el nivel de desarrollo de las competencias de una persona para ayudar a la consolidación, adquisición y mejora de comportamientos observables, espontáneos, recurrentes y relevantes para la consecución de resultados en el trabajo profesional” (Stein, 2013, p. 1). Si bien la utilización de competencias en el ámbito de recursos humanos se encuentran en boga, tiene fundamentos en investigaciones científicas que le han permitido afianzarse y perdurar en el tiempo (Stein, 2013).

Una competencia según el centro Interactivo de Investigación y Documentación de la OIT (2012) es “Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada” (p.2). En otras palabras, una competencia tiene una relación profunda con las actividades que se realizan dentro de las actividades diarias en el trabajo. Para Spencer las competencias son rasgos de personalidad que se ven en su conducta y pueden ser desarrollados y tienen alta relación con estándares de alta efectividad en el trabajo. Las competencias se componen por características propias del individuo, esto “exige que la característica de la persona se pueda medir de alguna manera. Para ellos deber ser observable y medible” (Stein, 2023, p. 3) es decir que estas características deben generar una evidencia y un indicador para que puedan ser evaluadas, estas evidencias son los comportamientos observables, por lo cual una evaluación no se emplea a la competencia, sino que se aplicará en base a los comportamientos que se definieron para la misma, aquí lo ideal es que los

comportamientos reflejen la realidad de la institución debido a que de esto dependerá la fiabilidad de las mismas y su aplicabilidad ( Puertas de la Cruz, 2016).

### **2.10. Retroalimentación**

La retroalimentación permite valorar fortalezas y reducir debilidades, considerar puntos positivos y negativos. En general, es aplicada en la gestión de empresas, pero también en ámbitos como la administración, la ingeniería, la arquitectura, la economía, la informática y la educación (Coelho, 2019).

En gestión de empresas, la retroalimentación es un sistema de control en el desarrollo de tareas, actividades o productos, implementando mediante la supervisión y evaluación continua, cuyo objetivo es el mejoramiento paulatino de los resultados (Coelho, 2019).

### **2.11. Plan de Desarrollo Individual**

Según el sistema de calidad en la gestión escolar propuesto por la Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas (FLACSI) (2014) detalla que la elaboración de un plan de desarrollo individual (PDI) debe ser adaptado y alineado al plan estratégico y a la evaluación realizada por la unidad educativa, este deberá contener el cargo, necesidades y expectativas de la persona, ya que de esta manera será mucho más fácil y productiva la implementación de del plan de desarrollo individual. De esta manera el PDI permitirá que su desarrollo se encuentre anclado a la realidad de una institución educativa y cause un mayor impacto a su gestión.

La Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas (2014) propone los siguientes pasos para la elaboración de un plan de desarrollo individual (p.8):

- 1.** Identificar las competencias a ser mejoradas, tomándolas del resultado de la evaluación del desempeño aplicada con anterioridad.

2. Definir acciones de mejora, las cuales pueden ser actividades, tareas, trabajos, los cuales tienen como objetivo fortalecer e incrementar el nivel de dominio de las competencias que se pretende desarrollar.
3. Los colaboradores son los insumos y el apoyo necesario para implementar las acciones de mejora.
4. El plazo es la temporalidad en que las acciones deben ser ejecutadas.
5. Las potenciales dificultades se refieren a aquellos problemas que se pueden encontrar al momento de llevar a cabo un plan de mejora.

### **2.12. Liderazgo**

El liderazgo, es una cualidad que tienen algunas personas las cuales las utilizan para influir en el campo que se vaya a dedicar, en la mayoría de los casos esta manera de influir es positiva. Es una figura que puede encontrarse en diferentes ámbitos: laborales, políticos y sociales. Es muy importante que en el ámbito laboral se toma en cuenta distintas capacidades tales como: orientar, dirigir, ser dinámico y eficaz al momento de trabajar en el manejo de un grupo (Lussier, 2005).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Introducción**

En la actualidad la Unidad Educativa Letort se encuentra conformada por los siguientes departamentos: Administrativo y Financiero, los cuales se encuentran contemplados en el área administrativa, por lo cual se conforman por un total de 14 cargos.

Para el desarrollo del proyecto se tornó como muestra a todo el personal administrativo que conforma las tres secciones de la Unidad Educativa, los cuales conforman un total de 23 colaboradores.

El departamento administrativo y de talento humano de la Unidad Educativa Letort tomo la decisión de elaborar una herramienta de evaluación del desempeño al personal administrativo, utilizando la técnica de evaluación 90 grados, por lo cual, los colaboradores serán evaluados directamente por los jefes inmediatos dentro de cada departamento y adicional requiere una autoevaluación por parte de los colaboradores, en las cuales se dará peso de 80% a las evaluaciones realizadas por la jefatura de cada área y 20% a la autoevaluación realizada por los colaboradores; además se implementará un Manual Descriptivo de Cargos, en el cual se toma como base las actividades específicas de cada cargo.

De igual manera, debido a la contingencia generada este año lectivo se tuvo que suspender la implementación de talleres por lo cual se realizó un Manual de Retroalimentación Efectiva y un formato de Plan de Desarrollo Individual para que de esta manera se reemplace la falta de talleres y se cuente con documentos que guíen a los jefes de área en los métodos de Retroalimentación y el Plan de Desarrollo Individual.

## **3.2. Modalidad y Tipo de Investigación**

### **3.2.1. Modalidad de Investigación**

La modalidad de la investigación es proyecto o producto ya que “se elaboraron productos concretos y se usaron los fundamentos teóricos y los aspectos técnico-profesionales para ejecutar una acción directa en la realidad, para solucionar problemas reales y producir cambios pertinentes.” (Dirección General Académica, 2020, p.19).

### **3.2.2. Tipos de Investigación**

- Bibliográfica-documental, porque se tomaron datos de fuentes escritas primarias y secundarias sobre evaluación del desempeño, competencias, plan de desarrollo individual, retroalimentación y liderazgo.
- Aplicada, ya que, al utilizar esta investigación la Unidad Educativa Letort podrá utilizar una herramienta que permita la evaluación del desempeño por competencias, es decir su fin es utilitario.

## **3.3. Alcance de la Investigación**

El alcance de la investigación es descriptivo porque se elaboró un instrumento de evaluación del desempeño basado en competencias con el cual se obtuvo información acerca de los conceptos, las variables y se ejecutó un modelo para así poder ir ajustando el instrumento.

## **3.4. Metodología**

La metodología empleada fue investigación-acción que se define como “una intervención en la práctica profesional con el propósito de causar mejora” (Lomax, 1990, citado en Torrecilla, 2010, p4). El objetivo de esta investigación es buscar una mejora por medio del diseño de una herramienta de evaluación del desempeño basado en competencias, ya que de esta manera se logrará causar un impacto positivo dentro de las áreas o departamentos con los que cuenta la Unidad Educativa Letort.

Algunas de las características de la metodología investigación-acción son: implementar la práctica, participación, colaboración y crítica (Torrecilla, 2010, p.6); esto indica que la investigación teórica deberá ser aplicada en la práctica para así poder generar una mejora continua dentro de la institución en relación a la ejecución de funciones, es decir que, el colaborador es el actor principal, ya que, este participará a manera de reflexión y buscará generar nuevas estrategias y soluciones para todas las problemáticas encontradas dentro de la evaluación realizada por la jefatura y la autoevaluación.

### **3.5. Técnicas e Instrumentos**

La técnica implementada en este proceso de investigación es el análisis documental ya que se obtuvo información de fuentes primarias mediante el análisis documental, de igual manera se realizó una herramienta de evaluación con indicadores de conducta, los cuales están sujetas a medición y consideran los objetivos de la investigación.

Para realizar el levantamiento de la evaluación del desempeño se contó con el apoyo del diccionario de competencias y del Director Administrativo y de Talento Humano para definir las competencias a evaluar para cada tipo de grupo ocupacional con el que se maneja la Unidad Educativa. Dicha evaluación se realizará con el objetivo de generar una mejora en el desempeño de los colaboradores.

### **3.6. Población**

La población seleccionada son los colaboradores del área o departamento administrativo de la Unidad Educativa Letort, la cual consta de 23 trabajadores y 14 cargos. Se trabajará con los 14 cargos, los cuales se encuentran en relación de dependencia, analizando las funciones y competencias con el fin de crear una herramienta de evaluación para cada grupo existente en la Unidad Educativa.

### 3.7. Levantamiento del Manual Descriptivo de Cargos

Para el levantamiento del manual descriptivo de cargos, se recibió la colaboración del Director Administrativo y de Talento Humano, de perfiles de competencias y el diccionario de competencias previamente elaborados por la institución, con el objetivo de realizar una herramienta que permita reunir en un solo documento los datos generales, responsabilidad básica, funciones, normas y competencias de los cargos con los que cuenta la Unidad Educativa Letort.

### 3.8. Evaluadores e Informantes

Para realizar el proyecto se decidió usar una evaluación de 90° para los colaboradores en la cual se decidió que el colaborador será evaluado por el superior o jefe de área y como requerimiento adicional se solicitó realizar una autoevaluación de los 23 colaboradores que conforman el área administrativa.

La calificación de cada una de las evaluaciones tiene un peso, se asignó el mayor porcentaje a las evaluaciones realizadas por los jefes o coordinadores de área, ya que, el criterio que tenga este sobre el evaluado es fundamental para tomar decisiones sobre la persona y ejecutar un plan de desarrollo. La autoevaluación cuenta con un porcentaje menor, debido a que la información que se obtiene no aporta de forma significativa al proceso.

En la tabla expuesta a continuación se pueden observar los evaluadores y el porcentaje que tiene la evaluación:

**Tabla 1. Cargos, evaluadores y porcentajes**

EVALUADORES Y EVALUADOS			
CARGOS	% SUPERIOR O JEFE DE ÁREA	% AUTOEVALUACIÓN	TOTAL
DIRECTIVOS	80%	20%	100%
ADMINISTRATIVOS	80%	20%	100%

*Nota: los porcentajes fueron adaptados conforme a las necesidades de la institución*

*Elaborado por: María Reyes*

Dicha tabla fue elaborada con el apoyo del Director Administrativo y de Talento Humano, el cual ayudo a definir los actores en la evaluación y el porcentaje que cada evaluador posee en la evaluación, uno de los criterios utilizados fue que el porcentaje mayoritario lo tenga el superior o jefe de área, debido a que es quien gestionara el plan de desarrollo individual y será el responsable en última instancia de la gestión de sus subordinados.

### 3.9. Formato de Evaluación

Una vez levantada la información se prosiguió a crear el formato de evaluación para cada cargo ocupacional con el que cuenta la institución, dando así un total de cuatro evaluaciones, colocando las competencias seleccionadas para cada cargo de la siguiente manera:

Contamos con el encabezado en el cual se encuentra la información general que debe llenar la persona para comenzar con la evaluación, es decir, el nombre del evaluador, cargo, nombre del evaluado con su cargo, el área o departamento al que pertenece y fecha en la que fue realizada la evaluación.

**Tabla 2. Formato de Evaluación**

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CARGOS ÚNICOS</b>	
<b>Nombre del Evaluador:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Nombre del Evaluado:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Área o Departamento:</b>	<b>Fecha:</b>

En la primera parte se encuentran las escalas de medición a evaluar comenzando por una escala de medición Likert.

**Tabla 3. Escala de Likert**

1	2	3	4	5
Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Mediano Acuerdo	De Acuerdo	Total Acuerdo

Se decidió utilizar una escala de medición, ya que al poseer 5 ítems se pretende medir actitudes y conocer el grado de conformidad del evaluado ante una afirmación.

Seguido a esto, se pueden apreciar las competencias genéricas a evaluar, aquí se exponen cinco competencias que van a ser evaluadas por el grupo ocupacional de cargos único, cada una con 4 comportamientos, su escala y una sección dónde se debe macar un comportamiento por competencia que se crea es importante para la persona que se está evaluando.

**Ejemplo:**

**COMPETENCIAS GENÉRICAS**

**Compromiso**

<b>1.</b> Cumple con las asignaciones en tiempo, espacio y oportunidad <sup>7</sup>	1	2	3	4	5
<b>2.</b> Promueve en su ámbito laboral, los valores y objetivos de la institución	1	2	3	4	5
<b>3.</b> Trata con respeto e igualdad a todas las personas	1	2	3	4	5
<b>4.</b> Cumple sus compromisos laborales ajustándose a las pautas de trabajo establecidas por la institución	1	2	3	4	5

De igual forma, se puede apreciar las competencias directivas a evaluar, aquí se exponen cuatro competencias que van a ser evaluadas al grupo ocupacional de cargos únicos, cada uno con 4 comportamientos, su escala y una sección dónde se debe marcar un comportamiento por competencia que se crea es importante para la persona que se está evaluando.

**Ejemplo:**

**COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

**Desarrollo de Personas**

<b>1.</b> Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

<sup>7</sup> Cada comportamiento fue toma del diccionario de competencias otorgado por la Unidad Educativa Letort y el Departamento Administrativo y de Recursos Humanos.

2. Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado	1 2 3 4 5
3. Desarrolla a su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión del área	1 2 3 4 5
4. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás	1 2 3 4 5

De igual manera, se pueden apreciar las competencias específicas a evaluar, aquí se exponen cinco competencias las cuales serán evaluadas al grupo ocupacional de cargos únicos, cada una con 4 comportamientos, su escala y una sección en la cual se debe marcar un comportamiento por competencia que se crea es importante para la persona que se está evaluando.

### **Ejemplo:**

#### **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

1. Aporta profundidad a los análisis en las que interviene <sup>8</sup>	1 2 3 4 5
2. Demuestra coherencia y consistencia de criterio a la hora de aportar argumentos <sup>9</sup>	1 2 3 4 5
3. Suele hacer inferencias acertadas a partir del análisis de indicios, hechos o variables <sup>10</sup>	1 2 3 4 5
4. Agrupa los datos indicadores de manera sistemática y ordenada	1 2 3 4 5

*Nota: para ver los formatos completos ir al (anexo 1). Elaborado por: María Reyes*

### **3.10. Guía de Retroalimentación Efectiva**

Por medio de un proceso de retroalimentación bien elaborado es que la evaluación del desempeño cobra sentido. Por lo cual se creó una guía de retroalimentación efectiva (ver anexo 3), con el objetivo de que los jefes o coordinadores de área puedan realizar correctamente este proceso y se generen acuerdos con los colaboradores y por consiguiente un plan de desarrollo individual.

La guía de retroalimentación efectiva contiene los siguientes puntos:

---

<sup>8,9 y 10</sup> Cada comportamiento fue toma del diccionario de competencias otorgado por la Unidad Educativa Letort y el Departamento Administrativo y de Recursos Humanos.

- Objetivo de la Retroalimentación
- Beneficios de la Retroalimentación
- Formas de Retroalimentar el Desempeño
- Tips para una entrevista de Retroalimentación
- Importancia del Reconocimiento
- Ejemplo de cómo dar Feedback de Reconocimiento
- Recomendaciones de cómo dar Feedback para modelar comportamientos
- Ejemplo de cómo dar Feedback para moldear comportamientos

### **3.11. Plan Piloto**

#### **3.11.1. Validación del Instrumento**

Para validar la efectividad y pertinencia de la herramienta se aplicó un plan piloto únicamente al Director Administrativo y de Talento Humano de la Unidad Educativa, esta decisión fue tomada con el fin de aplicar la herramienta final al resto de los colaboradores cuando esta sea totalmente modificada y validada para su uso.

#### **3.11.2. Preparación del Plan Piloto**

Para la ejecución del plan piloto, los únicos participantes con el que se contó para este desarrollo del plan piloto fueron el Gerente General y el Director Administrativo y de Talento Humano, debido a que la herramienta debió ser aprobada únicamente por el director del área de talento humano, ya que el área administrativa cuenta con 23 colaboradores, y la decisión final que tomó el Gerente General fue que el total de los participantes solo sean evaluados con el resultado final de la evaluación.

#### **3.11.3. Socialización del Plan Piloto**

El plan piloto fue aplicado a finales del mes de Diciembre del año 2020. Se realizó una petición formal al Gerente General por medio de un formulario de consentimiento informado el cual fue enviado por correo electrónico debido a la contingencia, detallando los objetivos de

la evaluación y los beneficios que conllevaría realizarla (ver anexo 6). Se explicó que la evaluación será aplicada mediante una plantilla de Google Forms.

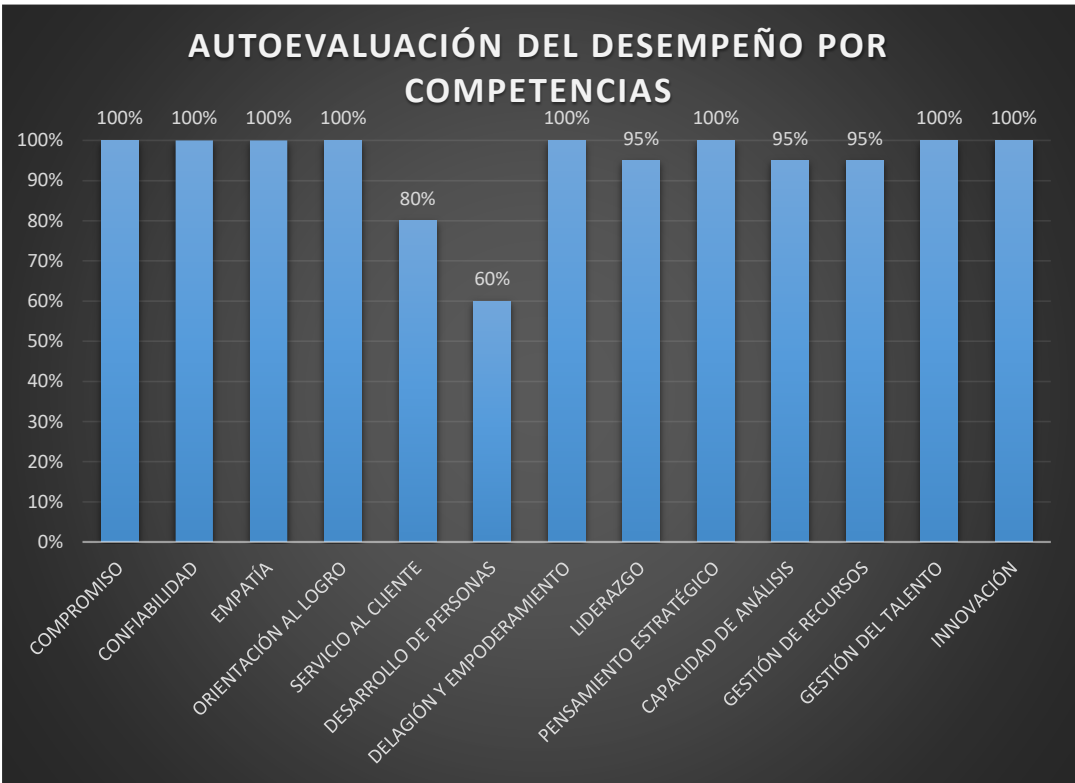
**3.12. Aplicación del Plan Piloto**

Para realizar la evaluación se contó con el apoyo del Gerente General y el Director de Talento Humano, cada uno de los participantes realizo la evaluación con naturalidad, existieron algunas preguntas sobre las instrucciones y las características de las competencias que se encontraban en el formato de evaluación. La evaluación tuvo una duración promedio de 50 minutos, en la que los participantes realizaron la evaluación y al finalizar se estableció un espacio de dialogo mediante una reunión de zoom con el Director Administrativo y de Talento Humano en la cual se realizaron comentarios y sugerencias para de esa manera general mejoras al formato de evaluación.

**3.12.1. Resultados del Piloto**

A continuación, se mostraran los resultados de la evaluación y autoevaluación obtenidos.

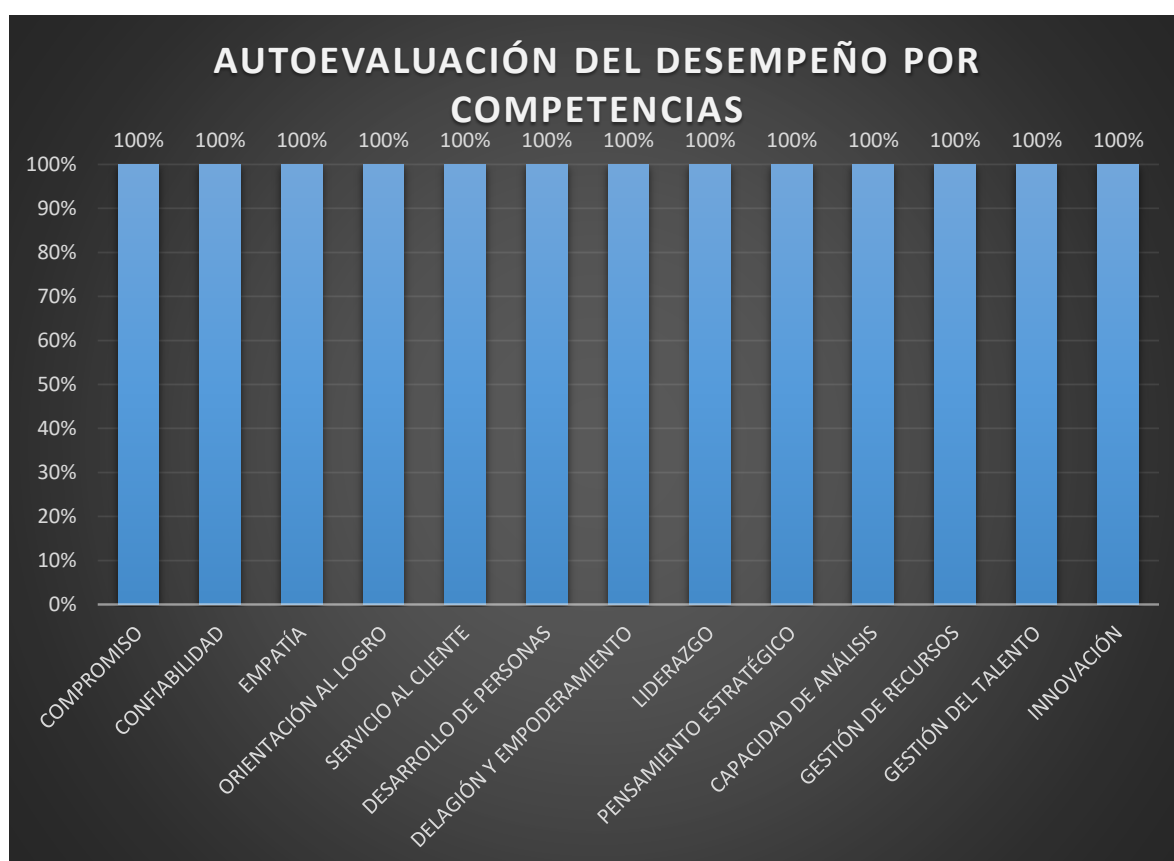
Participante	Francisco Pérez	
Evaluación	Promedio	94%



***Ilustración 3. Resultados parciales Evaluación del Desempeño por Competencias Piloto***

Los resultados parciales se obtuvieron realizando la medición de competencias, se puede observar que 8 de las 13 competencias evaluadas poseen un porcentaje mayor, lo cual nos indica que el jefe inmediato se encuentra totalmente de acuerdo con el cumplimiento de las competencias; mientras que 3 de las 13 competencias evaluadas poseen un porcentaje menor en el cumplimiento de competencias, lo cual señala que el jefe inmediato se encuentra medianamente de acuerdo con el cumplimiento de estas competencias.

Participante	Klever Casco	
Autoevaluación	Promedio	100%



***Ilustración 4. Resultados parciales Autoevaluación del Desempeño por Competencias Piloto***

Los resultados parciales de la autoevaluación se obtuvieron realizando la medición de competencias, se puede observar que 13 de 13 competencias evaluadas poseen un porcentaje

de 100, lo cual indica que el colaborador se encuentra totalmente de acuerdo con el cumplimiento de todas sus competencias.

A continuación, indica el resumen de la reunión de socialización:

- Muy buen ejercicio para la ejecución del proceso de evaluación.
- Las indicaciones en un inicio fueron confusas.
- Al formato le hicieron falta ciertas correcciones en las características de conducta.
- Fue una excelente idea realizarlo de manera digital mediante un formulario de Google.
- Todas las competencias se ajustaron a mi cargo dentro de la empresa.

### **3.12.2. Ajustes Realizados**

Se modificaron bloques de conducta de varias competencias debido a que las características de algunas conductas eran repetitivas, por lo cual se buscó que estas no pasen de 20 palabras para lograr un mayor entendimiento de la competencia.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1. Sistema de Evaluación del Desempeño**

Un sistema de evaluación del desempeño tiene la finalidad de medir el nivel de desarrollo de las competencias que poseen los colaboradores definidas por la institución, a través del diccionario de competencias.

La medición de las competencias permitirá medir directamente el comportamiento de los colaboradores facilitando la implementación de cambios y del mismo modo la institución podrá brindar retroalimentación, y potenciará el desarrollo de sus colaboradores.

La necesidad de implementar un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias será para desarrollar a los colaboradores de la institución diario con el resto de colaboradores y colegas.

#### **4.2. Objetivos**

##### **4.2.1. Objetivo General**

Evaluar el desempeño de los colaboradores del área administrativa a través de las competencias institucionales, con una herramienta determinada previamente.

##### **4.2.2. Objetivos Específicos**

- Medir el porcentaje de desarrollo de las competencias institucionales de los colaboradores.
- Motivar a los colaboradores en la ejecución de sus competencias.

#### **4.3. Alcance**

El sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias será ejecutado para los 14 cargos de la Unidad Educativa Letort que se encuentran con relación de dependencia.

#### **4.4. Metodología**

La metodología empleada a lo largo del desarrollo del proyecto de investigación fue investigación-acción, debido a que esta metodología ayuda a trabajar de forma conjunta con

un análisis de información para que se logre realizar una transformación a las falencias encontradas.

#### **4.5. Competencias**

Una competencia institucional se encuentra integrada por principios, valores, creencias y la filosofía de una organización, entendido como aquellos aspectos que condicionan y sustentan comportamiento de un colaborador (González, 2006). Lo cual indica que la institución misma establece las competencias que se relacionan con la ejecución de las actividades de cada uno de los cargos con los que cuenta la institución.

Para este proyecto se evaluarán los diferentes tipos de competencias con los que cuenta la institución, con el objetivo de alinear a todos los colaboradores a las determinadas competencias con las que deben contar para realizar sus funciones correctamente.

La evaluación resultante de cada una de estas competencias da como resultado un nivel de desarrollo de la competencia.

A continuación, se muestra una descripción corta de cada competencia, para ver la información completa ver (anexo4).

#### **Competencias Institucionales<sup>11</sup>**

A continuación se enlistará la clasificación de competencias con las que cuenta la Unidad Educativa, para ver la información completa ver (anexo 5).

##### **Clasificación de competencias**

**Competencias Genéricas:** son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.

A continuación, se enlistará las competencias con las que cuenta la categoría de competencias genéricas:

- Flexibilidad

---

<sup>11</sup> La información fue obtenida del Diccionario de Competencias otorgado por la Unidad Educativa y la Dirección Administrativa y de Recursos Humano, para visualizar la información completa ir al (Anexo 5).

- Compromiso
- Confiabilidad
- Empatía
- Orientación al logro
- Servicio al cliente

**Competencias Directivas:** para quienes ocupen cargos o funciones que impliquen la dirección de personas.

A continuación, se enlistará las competencias con las que cuenta la categoría de competencias directivas:

- Desarrollo de personas
- Delegación y empoderamiento
- Creación de clima
- Gestión del cambio
- Liderazgo
- Planificación
- Pensamiento estratégico
- Toma de decisiones

**Competencias Específicas:** para aquellos individuos que se dedican a actividades de enseñanza o facilitación.

A continuación se enlistará las competencias con las que cuenta la categoría de competencias específicas:

- Asesoramiento
- Autoaprendizaje
- Atención al detalle
- Capacidad de análisis

- Capacidad inductiva
- Construcción de relaciones
- Coordinación
- Criterio
- Destreza comunicativa
- Gestión de recursos
- Gestión del talento
- Impacto e influencia
- Innovación
- Negociación
- Organización
- Sociabilidad
- Tolerancia a la presión

#### **4.6. Formato de Evaluación**

El formato de evaluación se encuentra dividido en tres secciones; en la primera se encuentran 4 o 5 competencias genéricas, en la segunda sección de encuentran 4 competencias directivas y en la tercera sección se encuentran 4 competencias específicas, cabe recalcar que el número de competencias fue asignado según el grupo ocupacional al que pertenecen los diferentes cargos.

#### **4.7. Tipo de Evaluación**

El tipo de evaluación a utilizarse es de 90° para todo el personal administrativo y adicionalmente se empleó una autoevaluación, la evaluación de cada uno de los colaboradores tiene un peso, el cual se ha definido con el Director Administrativo y de Talento Humano de la institución y se explica en la tabla que se muestra a continuación:

EVALUADORES Y E VALUADOS			
CARGOS	% SUPERIOR O JEFE DE ÁREA	% AUTOEVALUACIÓN	TOTAL
DIRECTIVOS	80%	20%	100%
ADMINISTRATIVOS	80%	20%	100%

#### 4.8. Escalas de evaluación

La escala de evaluación que se utilizara es la siguiente:

1	2	3	4	5
Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Mediano Acuerdo	De Acuerdo	Total Acuerdo

Lo que pretende esta escala es medir el grado de conformidad que tienen los jefes de área y los colaboradores con el rendimiento de sus competencias.

#### 4.9. Periodicidad de le Evaluación

La evaluación deberá ser aplicada una vez al año a todos los cargos administrativos, en el periodo correspondiente al mes de diciembre.

#### 4.10. Resultados

La interpretación de resultados en la evaluación se da en función a las competencias definidas por la institución:

Los porcentajes definidos van del 10% al 100% y cada valor en la escala tiene el siguiente significado.

**Tabla 4. Porcentaje de Evaluación**

PORCENTAJE	SIGNIFICADO
90% - 100%	Total Acuerdo
80% - 70%	De Acuerdo
60% - 50%	Mediano Acuerdo
40% - 30%	En Desacuerdo
20% - 10%	Total Desacuerdo

**Nota: intervalos de evaluación. Elaborado por: María Reyes**

La escala se encuentra dividida en intervalos de 10 de forma equitativa para todos los rangos y se encuentra ponderada a partir de 10%, ya que, en la ejecución del piloto el participante obtuvo 94% como promedio en la evaluación del desempeño aplicada por el jefe inmediato y 100% en la autoevaluación del desempeño.

#### **4.11. Guía de Retroalimentación Efectiva**


Se diseñó una guía de retroalimentación efectiva con el objetivo de brindar apoyo a los jefes y coordinadores de área en el momento de comunicar los resultados a los evaluados, el proceso de retroalimentación deberá realizarse en un plazo máximo de un mes después de que los colaboradores fueran evaluados, la guía de retroalimentación ayudará a ver oportunidades de mejora, establecer plazos y generar acuerdos.

Antes de realizar el proceso de retroalimentación es muy importante que los jefes y coordinadores de área sean capacitados para que de esa manera se pueda realizar un proceso de retroalimentación de manera efectiva.

#### **4.12. Plan de Desarrollo Individual**

El plan de desarrollo individual (PDI) es un sistema de apoyo que debe ser contextualizado y alineado junto con el plan estratégico y la evaluación realizada por la institución, el cargo y las expectativas de las personas, ya que, e medida que vayan entendiendo esta medida de apoyo será más fácil y productiva su implementación. El plan de desarrollo individual tiene como objetivo principal ser un instrumento de apoyo para los colaboradores y sus jefes o coordinadores en la elaboración de compromisos o acuerdos alcanzados para mejorar el desempeño mediante el desarrollo de las competencias previamente.

**Tabla 5. Plan de desarrollo Individual**

		<b>PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL</b>		
<b>DATOS PERSONALES</b>				
<b>NOMBRE Y APELLIDO:</b>			<b>CARGO:</b>	
<b>ANTIGÜEDAD:</b>		<b>AREA/DEPARTAMENTO:</b>		
<b>PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL</b>				
<b>COMPETENCIAS A DESARROLLAR</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESULTADOS</b>
Descripción puntual de las competencias a desarrollar	Las métricas o evidencias de logro del desarrollo de competencias	Persona, grupo o equipo que dará cuenta del logro del objetivo	Día en el cual se desarrollará el objetivo.	Descripción puntual de los resultados a lograr

*Elaborado por: María Reyes*

#### **4.13. Políticas del Proceso de Evaluación del Desempeño**

Es preciso que en un proceso de valoración se determinen políticas de implementación y estas deberán seguir los lineamientos institucionales y garantizar la duración en el tiempo.

- Para evaluar competencias en los colaboradores se utilizarán únicamente competencias asignadas a grupos ocupacionales.
- La evaluación debe realizarse una vez al año.
- El proceso de retroalimentación deberá ser realizado en un plazo máximo de un mes luego de haberse aplicado la evaluación.
- La persona representante del área de talento humano serpa la única encargada de realizar la revisión y actualización de las políticas de evaluación.

#### **4.14. Hipótesis o Supuestos**

Son factores ajenos a la investigación que se encuentran fuera del alcance del proyecto, pero pueden influenciar en su ejecución o en sus resultados. Uno de los factores que puede

llegar a influencias en la investigación es la decisión que tome la Gerencia General y las Direcciones para ejecutar la evaluación.

#### **4.15. Precondiciones**

- Aceptación de la propuesta por parte de los colaboradores.
- Contar con el apoyo del gerente general, directores y coordinadores de área para la ejecución de la evaluación, retroalimentación y proceso de desarrollo personal.

#### **4.16. Fuentes de Verificación**

- Informes de evaluación de los colaboradores.
- Fichas de verificación del proceso de retroalimentación.
- Formatos del Plan de Desarrollo Individual realizados.

#### **4.17. Monitoreo**

El monitoreo de las actividades se realizará por medio de correo electrónico debido a la contingencia, este se realizará cada mes, los ajustes al proyecto serán realizados en función del cumplimiento de las competencias establecidas para cada grupo ocupacional.

#### **4.18. Evaluación**

La evaluación se medirá cada año junto con el desarrollo de competencias logradas por los colaboradores.

#### **4.19. Destinatarios**

Los destinatarios son todos los colaboradores del área administrativa de la Unidad Educativa Letort, representados por 14 cargos que se encuentran en relación de dependencia, estos se encuentran divididos en grupos ocupacionales, los cuales son: Cargos Únicos, Personal de Apoyo Administrativo, Personal Técnico Especializado y Personal de Apoyo.

## **CAPITULO V**

### **MARCO CONCLUSIVO**

#### **5.1. Conclusiones**

Se diseñó una herramienta de evaluación del desempeño basada en competencias para la Unidad Educativa Letort, lo cual permite medir resultados que generan de forma objetiva la medición de competencias institucionales que ayuden a la alineación de comportamientos que la institución necesita para gestionar sus objetivos.

La investigación realizada permitió sustentar esta disertación a través de los aportes de la psicología organizacional y la administración de empresas; sin embargo, la existencia de bibliografía de estudios sobre evaluación del desempeño realizado en instituciones educativas es muy escaso, lo cual dificultó la búsqueda de bibliografía.

Es importante identificar el tipo de estructura con el que cuenta la Unidad Educativa Letort, ya que la evaluación del desempeño debe alinearse a su misión, visión, principios, de tal manera que se pueda establecer una metodología adecuada de acuerdo a las necesidades.

Es necesario contar con el apoyo del Departamento Administrativo y de Talento Humano para realizar el levantamiento de información, ya que esto facilita el acceso a los datos y a los recursos de la institución. El acompañamiento de estos departamentos hizo posible la correcta implementación de esta herramienta evitando así el miedo y la incomodidad por parte de los colaboradores que conforman el departamento administrativo de la Unidad Educativa Letort.

La reacción del personal que participó en este proceso fue positiva, debido a que mostraron total colaboración al momento de realizar la socialización para la implementación de la herramienta y realizaron comentarios acerca de dicha herramienta y sobre la ejecución de las competencias, dando a conocer falencias en las cuales se planteó acuerdos de mejora.

Contar con una herramienta en formato digital para llevar a cabo la evaluación ayudo a disminuir tiempo y optimizar recursos, ya que se realizó de forma sencilla y útil para reunir datos y sistematizar información.

Contar con un diccionario de competencias y un formato de perfiles por competencias brindo las facilidades para establecer las funciones esenciales de cada cargo y levantar el manual descriptivo de cargos de forma rápida.

La ejecución de un plan piloto fue muy importante para validar el sistema de evaluación, ajustar los indicadores de conducta y hacer que la herramienta se lo más amigable posible con los evaluados.

Se cumplieron todos los objetivos específicos en su totalidad, lo cual permitió generar un mayor alcance con la propuesta realizada dentro de la disertación.

## **5.2. Recomendaciones**

Se recomienda realizar la evaluación del desempeño de forma periódica, al menos una vez al año empleando la herramienta previamente diseñada para su ejecución.

Se sugiere tomar en cuenta a dos personas como mínimo para ejecutar la herramienta de evaluación del desempeño.

La implementación de un adecuado proceso de retroalimentación permitirá que los colaboradores trabajen de una mejor manera y le den la importancia necesaria a si plan de desarrollo individual.

Para el personal administrativo de la Unidad Educativa se recomienda realizar un formulario de preguntas posterior a la ejecución de la herramienta de evaluación para verificar que tan eficaz es la herramienta empleada.

Desarrollar un procedimiento de apelación formulado será necesario, ya que los colaboradores tienen derecho a una revisión de sus evaluaciones.

Se sugiere realizar una capacitación previa a la aplicación de la herramienta a los evaluados sobre el proceso de evaluación.

Se recomienda realizar un plan de comunicación para que todo el personal de la institución este informado sobre los procedimientos que se implementan por parte del área Administrativa y de Talento Humano.

Se recomienda asignar un único responsable que de preferencia deberá ser el Director Administrativo y de Talento Humano para realizar cualquier cambio o modificación de funciones en el Manual Descriptivo de cargos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alemán Zúñiga, D. A., & Palacios, R. J. (2016). *Gestión de Recursos Humanos: Subsistema de Diseño, Análisis, Descripción de puestos y Evaluación del desempeño* (Doctoral dissertation). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Nicaragua, Managua.
- Alles, M. (2011). *Desempeño por Competencias. Evaluación De 360°*. México: Granica.
- Alles, M. (2013). *Desempeño por Competencias: Evaluación De 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Asociación Española para la Calidad (AEC). (2019). *Evaluación de Desempeño*. Recuperado de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluación-de-desempeño>.
- Bautista, M. I. (2010) *Indicadores sector educativo*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/mib/indicadores-sector-educativo>
- Bizneo. (26 de Enero 2021). *El blog de Recursos Humanos de Bizneo: práctico y actual. Evaluación del desempeño: qué es y cómo funciona [Mensaje en un blog]*. Recuperado de: [https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/#Tipos\\_de\\_evaluacion\\_de\\_desempeno](https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/#Tipos_de_evaluacion_de_desempeno)
- Blanco Fernández, A. (2009). *Desarrollo y evaluación de competencias en educación superior*. España, Narcea Ediciones. Recuperado de: <https://es.scribd.com/read/330733242/Desarrollo-y-evaluacion-de-competencias-en-Educacion-Superior#>
- Caba Estévez, C. A., & De la Cruz Paulino, H. (2009). *Evaluación del desempeño personal de los técnicos del Distrito Educativo 16-06 Bonoa. Año Escolar 2008-2009* (Maestría en

Administración de la Educación). Universidad Católica Nordestina (UNCE), República Dominicana.

- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7 (13), 139-150. [Fecha de Consulta 26 de Enero de 2021]. ISSN: 0329-3475. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=877/87713710>
- Carmona Pizarro, R.C., Miranda Barrientos, E.S., & Santa Cruz Henríquez, C.A. (2003). *Evaluación del desempeño en organizaciones públicas y privadas*. Chile: Universidad de Chile.
- Cascio, Á., & Guillén, C. (2011). *Psicología del trabajo* (Vol. 2ª ed). España: Planeta S.A. editorial.
- Casco, K. (2019). Dirección de Talento Humano. Organigrama Informativo Área Administrativa. Quito, Ecuador.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humano, El Capital Humano en las Organizaciones*. México D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Coelho, F. (2019). Retroalimentación. Recuperado de: <https://www.significados.com/retroalimentacion>
- Conversación Personal (2019).
- Conversación Personal (2019).
- Cruz Lascano, M. E., Martínez Mesías, J. P., Naranjo Santamaría, J. R. (2016). *Las competencias y la Evaluación del desempeño del recurso humano en el sector turístico. El caso de Ambato-Ecuador (tesis de pregrado)*. Ambato, Ecuador.

- Del Rio, D. (2015). El proceso de Evaluación de Desempeño I: Diseño. Recuperado de: <https://www.hrider.net/cms/blog/1902/1/el-proceso-de-evaluacion-de-desempeno-e-diseno.html>
- Dessler, G. (2008). Human resource management. London: Pearson Education Limited, 130-147.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: Pearson.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Education.
- Dirección General Académica, P.U. (13 de Noviembre de 2020). “Las Disertaciones PUCE” Guía e instructivo. Recuperado de: <http://www.puce.edu.ec/documentos/disertacionesPUCE.pdf>
- FLACSI. (2014). Evaluación y Desarrollo de Competencias Ignacianas. *Sistema de calidad en Gestión Escolar*, 1-25.
- FLACSI. (2014). Guía de Autoevaluación. *Sistema de Calidad en Gestión Escolar*, 2-93.
- González, V. (2006). La formación de competencias profesionales en la universidad: reflexiones y experiencias.
- Hrider.net. (23 de Febrero de 2015). El proceso de Evaluación de Desempeño I: Diseño [Mensaje de blog]. Recuperado de: <https://www.hrider.net/cms/blog/1902/1/el-proceso-de-evaluacion-de-desempeno-i-diseno.html>
- Human Smart. (2019). 5 Métodos para la evaluación de desempeño de personal para conocer su productividad laboral. Recuperado de: <https://humansmarte.com.mx/metodos-de-evaluacion-del-desempeno>
- Humansmart. (2019). 5 Métodos para la evaluación de desempeño de personal para conocer su productividad laboral. [artículo de recursos humanos]. Recuperado de: <https://humansmart.com.mx/metodos-de-evaluacion-del->



- Ministerio de Educación de Ecuador. (2018). Acuerdo Nro. 00099-A. Recuperado de <https://educacion.gob.ec>
- Moguel, H. (2013). Competencias Laborales. Obtenido de: <http://www.zeusconsult.com.mx/artclaborales.htm>
- Mondy, W. (2011). *Desarrollo de Recursos Humanos*. México D.F: Pearson Education Inc.
- OIT. (4 de 09 de 2012). *Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional*. Obtenido de CINTERFOR: <http://www.aitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>
- Pereda, S. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Granica.
- Pérez, O. (10 de Noviembre de 2014). Beneficios de una evaluación de desempeño para tu empresa [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa#:~:text=El%20propósito%20principal%20de%20llevar,eficiencia%20y%20logro%20de%20sus>
- Pérez, O. (2014). Beneficios de una evaluación de desempeño para tu empresa [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>
- Puchol, L. (2007), *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Días de Santos 4ª edición, España.
- Puertas de la Cruz, L. (2016). *Diseño de un sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias, para los trabajadores de la Unidad Educativa San Luis Gonzaga (tesis de pregrado)*. Quito, Ecuador.

- Reyes, M. (2019). Actualización de Perfiles por Competencia del Personal Administrativo, Docente y de Apoyo de la sección secundaria de la Unidad Educativa Particular Letort durante los meses de febrero de 2019 a junio de 2019. Quito, Ecuador.
- Sales, M. (2002, Abril 28) Evaluación del desempeño [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>
- Sánchez Henríquez, J., Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Barranquilla, Colombia.
- Schvatzman, V. (2005). El modelo de gestión por competencias. Bol.7.
- Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (2001). *Administración De Recursos Humanos*. México D.F: S.A. EDICIONES PARANINFO.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York: Jonh Wiley y Sons.
- Stein, G. (2013). *Dirección por competencias: aspectos teóricos y prácticos en su diseño e implementación*. Navarra: IESE BUSINESS School.
- Stratec. (2018). Plan de Desarrollo Individual: ¿Cómo desarrollar el suyo? [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.stratecsoluciones.com/blog/pdi-plan-de-desarrollo-individual-como-desarrollar-el-suyo/>
- Torrecilla, F. (2010). Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Recuperado de: [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/Inv\\_accion\\_trabajo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Inv_accion_trabajo.pdf)
- Unidad Educativa Letort Covima (2020). Misión & Visión. Recuperado de: <https://colegioletort.edu.ec/>
- Unidad Educativa Letort Covima (2020). Nuestra Historia. Recuperado de: <https://colegioletort.edu.ec/>

- Unidad Educativa Letort Covima. (2020). Quienes Somos. Quito, Ecuador. Recuperado de:  
<https://colegioletort.edu.ec/quienes-somos/>
- Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH). (2021). Recuperado de:  
<https://bit.ly/3aoWj15>
- Universidad de Santiago de Chile. (2015). Competencias Institucionales Transversales Departamento de Desarrollo de Personas. Recuperado de:  
<http://ddp.usach.cl/competencias-institucionales-transversales#:~:text=Qu%C3%A9%20son%20las%20competencias%20institucionales,e1%20comportamiento%20de%20un%20funcionario.>

# ANEXOS

## Anexo 1. Herramienta de Evaluación

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CARGOS ÚNICOS	
Nombre del Evaluador: Cargo:	
Nombre del Evaluado: Cargo:	
Área o Departamento:	Fecha:

Por favor califique su grado de acuerdo con los siguientes enunciados respecto a la persona que evaluará:

Use esta escala para calificar su grado de acuerdo:

1	2	3	4	5
Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Mediano Acuerdo	De Acuerdo	Total Acuerdo

### COMPETENCIAS GENÉRICAS

#### Compromiso

1. Cumple con las asignaciones en tiempo, espacio y oportunidad	1 2 3 4 5
2. Promueve en su ámbito laboral, los valores y objetivos de la institución	1 2 3 4 5
3. Trata con respeto e igualdad a todas las personas	1 2 3 4 5
4. Cumple sus compromisos laborales ajustándose a las pautas de trabajo establecidas por la institución	1 2 3 4 5

#### Confiabilidad

1. Asume la responsabilidad de sus propios errores	1 2 3 4 5
2. Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza	1 2 3 4 5
3. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta	1 2 3 4 5
4. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso	1 2 3 4 5

#### Empatía

1. Brinda las condiciones para que los demás se expresen con libertad y confianza	1 2 3 4 5
2. Está dispuesto a escuchar a los demás con profundo respeto	1 2 3 4 5
3. Hace un esfuerzo consciente para ponerse en el lugar del otro	1 2 3 4 5
4. Intenta solucionar los problemas mediante el diálogo	1 2 3 4 5

## Orientación al Logro

1. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos	1 2 3 4 5
2. Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios	1 2 3 4 5
3. Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la institución	1 2 3 4 5
4. Se enfoca con decisión y entusiasmo hacia metas de alto rendimiento que la institución ha planteado	1 2 3 4 5

## Servicio al Cliente

1. Con respecto al cliente, cumple con las acciones acordadas, respondiendo a sus requerimientos	1 2 3 4 5
2. Ofrece una atención correcta a los clientes internos y externos	1 2 3 4 5
3. Utiliza una estructura de servicio para brindar el apoyo oportuno a los clientes tanto internos y externos	1 2 3 4 5
4. Mantiene contacto con los clientes internos y externos con el fin de satisfacer sus necesidades	1 2 3 4 5

## COMPETENCIAS DIRECTIVAS

### Desarrollo de Personas

1. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo	1 2 3 4 5
2. Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado	1 2 3 4 5
3. Desarrolla a su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión del área	1 2 3 4 5
4. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás	1 2 3 4 5

### Delegación y Empoderamiento

1. Cuando delega aporta las herramientas o facilidades para que lo asignado se lleve a cabo bajo las mejores condiciones	1 2 3 4 5
2. Delega la autoridad en las circunstancias que así lo ameritan	1 2 3 4 5
3. Respalda a los delegados cuando se presentan obstáculos, discrepancias o resultados imprevistos	1 2 3 4 5
4. Define con claridad la responsabilidad que da a sus delegados	1 2 3 4 5

## Liderazgo

1. Establece estrategias para ejecutar los proyectos que plantea	1 2 3 4 5
2. Mantiene a su equipo unido o cohesionado a través del fomento de un clima armonioso y de mutuo respeto	1 2 3 4 5
3. Motiva a los miembros del equipo en pro de las metas propuestas	1 2 3 4 5
4. Tiene poder de convocatoria para que otros participen en sus ponencias	1 2 3 4 5

## Pensamiento Estratégico

1. Da seguimiento a los planes de acción verificando que estos estén alineados a los ejes estratégicos de la institución	1 2 3 4 5
2. Utiliza el presupuesto anual operativo como validación de las acciones estratégicas o tácticas de su área	1 2 3 4 5
3. Lleva a cabo la implementación de los lineamientos del plan estratégico	1 2 3 4 5
4. Solicita reportes periódicos a su colaboradores respecto al grado de ejecución de los indicadores claves	1 2 3 4 5

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### Capacidad de Análisis

1. Aporta profundidad a los análisis en las que interviene	1 2 3 4 5
2. Demuestra coherencia y consistencia de criterio a la hora de aportar argumentos	1 2 3 4 5
3. Hace inferencias acertadas a partir del análisis de indicios, hechos o variables	1 2 3 4 5
4. Agrupa los datos indicadores de manera sistemática y ordenada	1 2 3 4 5

### Gestión de Recursos

1. Establece normas de control de los recursos materiales a disposición	1 2 3 4 5
2. Toma acciones concretas para reducir los costos de su gestión	1 2 3 4 5
3. Realiza esfuerzos para evitar el desperdicio de materiales	1 2 3 4 5
4. Optimiza los recursos (Recicla materiales, reutiliza recursos y promueve la racionalización de los recursos en las áreas o unidades a cargo)	1 2 3 4 5

### Gestión del Talento

1. Delega tareas u objetivos retadores a personas con talento para maximizar sus capacidades	1 2 3 4 5
2. Utiliza herramientas existentes o nuevas en la institución para el desarrollo de los colaboradores	1 2 3 4 5
3. Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo	1 2 3 4 5
4. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico	1 2 3 4 5

## Innovación

1. Muestra una actitud permanente hacia la mejora continua, planteando soluciones novedosas ante problemas de alto impacto	1 2 3 4 5
2. Identifica mejoras a las herramientas ya establecidas	1 2 3 4 5
3. Participa activamente en la elaboración de proyectos, a fin de optimizar los tiempos	1 2 3 4 5
4. Hace modificaciones en los procesos con el fin de generar valor añadido	1 2 3 4 5

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	
Nombre del Evaluador: Cargo:	
Nombre del Evaluado: Cargo:	
Área o Departamento:	Fecha:

Por favor califique su grado de acuerdo con los siguientes enunciados respecto a la persona que evaluará:

Use esta escala para calificar su grado de acuerdo:

1	2	3	4	5
Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Mediano Acuerdo	De Acuerdo	Total Acuerdo

## COMPETENCIAS GENÉRICAS

### Confiabilidad

1. Asume la responsabilidad de sus propios errores	1 2 3 4 5
2. Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza	1 2 3 4 5
3. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta	1 2 3 4 5
4. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso	1 2 3 4 5

### Flexibilidad

1. Ajusta sus planes o programas en la medida que otros aportes enriquecen sus propuestas	1 2 3 4 5
2. Decide que hacer en función a la situación	1 2 3 4 5
3. Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad	1 2 3 4 5
4. Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos	1 2 3 4 5

## **Empatía**

1. Brinda las condiciones para que los demás se expresen con libertad y confianza	1 2 3 4 5
2. Está dispuesto a escuchar a los demás con profundo respeto	1 2 3 4 5
3. Hace un esfuerzo consciente para ponerse en el lugar del otro	1 2 3 4 5
4. Intenta solucionar los problemas mediante el diálogo	1 2 3 4 5

## **Orientación al Logro**

1. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos	1 2 3 4 5
2. Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios	1 2 3 4 5
3. Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la institución	1 2 3 4 5
4. Se enfoca con decisión y entusiasmo hacia metas de alto rendimiento que la institución ha planteado	1 2 3 4 5

## **Servicio al Cliente**

1. Con respecto al cliente, cumple con las acciones acordadas, respondiendo a sus requerimientos	1 2 3 4 5
2. Ofrece una atención correcta a los clientes internos y externos	1 2 3 4 5
3. Utiliza una estructura de servicio para brindar el apoyo oportuno a los clientes tanto internos y externos	1 2 3 4 5
4. Mantiene contacto con los clientes internos y externos con el fin de satisfacer sus necesidades	1 2 3 4 5

## **COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

### **Desarrollo de Personas**

1. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo	1 2 3 4 5
2. Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado	1 2 3 4 5
3. Desarrolla a su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión del área	1 2 3 4 5
4. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás	1 2 3 4 5

## Delegación y Empoderamiento

1. Cuando delega aporta las herramientas o facilidades para que lo asignado se lleve a cabo bajo las mejores condiciones	1 2 3 4 5
2. Delega la autoridad en las circunstancias que así lo ameritan	1 2 3 4 5
3. Respalda a los delegados cuando se presentan obstáculos, discrepancias o resultados imprevistos	1 2 3 4 5
4. Define con claridad la responsabilidad que da a sus delegados	1 2 3 4 5

## Liderazgo

1. Establece estrategias para ejecutar los proyectos que plantea	1 2 3 4 5
2. Mantiene a su equipo unido o cohesionado a través del fomento de un clima armonioso y de mutuo respeto	1 2 3 4 5
3. Motiva a los miembros del equipo en pro de las metas propuestas	1 2 3 4 5
4. Tiene poder de convocatoria para que otros participen en sus ponencias	1 2 3 4 5

## Planificación

1. Administra los proyectos asignando recursos y estimando plazos para su cumplimiento	1 2 3 4 5
2. Considera los cambios del entorno y visualiza como éstos pueden impactar en la planificación institucional	1 2 3 4 5
3. Organiza sus procesos de trabajo de una manera efectiva, dando énfasis al uso racional de los recursos implicados	1 2 3 4 5
4. Vela porque otros comprendan los puntos clave de su esquema de organización y se adhieran de manera efectiva a los mismos	1 2 3 4 5

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### Asesoramiento

1. Apoya la comprensión de procesos y procedimientos establecidos, facilitando la información relevante del tema solicitado	1 2 3 4 5
2. Documenta sus aportes, recomendaciones y asesorías de manera apropiada	1 2 3 4 5
3. Recomienda a sus colegas o clientes como hacer algo de la mejor manera	1 2 3 4 5
4. Transmite información técnica de mediana complejidad, entregando recomendaciones o aplicaciones prácticas a la necesidad del cliente	1 2 3 4 5

## Capacidad de Análisis

1. Aporta profundidad a los análisis en las que interviene	1 2 3 4 5
2. Demuestra coherencia y consistencia de criterio a la hora de aportar argumentos	1 2 3 4 5
3. Suele hacer inferencias acertadas a partir del análisis de indicios, hechos o variables	1 2 3 4 5
4. Agrupa los datos indicadores de manera sistemática y ordenada	1 2 3 4 5

## Destreza Comunicativa

1. Escucha de manera activa a sus interlocutores, asegurando la comprensión de los mensajes recibidos	1 2 3 4 5
2. Comunica información relevante de trabajo a sus compañeros	1 2 3 4 5
3. Corrobora la comprensión de los mensajes enviados	1 2 3 4 5
4. Expresa de forma clara sus ideas o inquietudes de forma oral como por escrito	1 2 3 4 5

## Organización

1. Brinda orientación clara sobre las políticas y procedimientos de la institución	1 2 3 4 5
2. Aplica las políticas, normas y procedimientos de la institución en su trabajo	1 2 3 4 5
3. Verifica que las tareas de sus colaboradores aporten con los objetivos de la institución	1 2 3 4 5
4. Vela por el efectivo cumplimiento de controles normativos y procedimientos	1 2 3 4 5

## Tolerancia a la Presión

1. Demuestra una actitud resolutiva ante situaciones adversas	1 2 3 4 5
2. Establece prioridades que le permitan ajustar los tiempos a las necesidades de su área de trabajo	1 2 3 4 5
3. Mantiene un sentido de cordialidad y calma ante quejas y reclamos	1 2 3 4 5
4. Mantiene su nivel de desempeño ante altas demandas de trabajo	1 2 3 4 5

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL TÉCNICO ESPECIALIZADO	
Nombre del Evaluador: Cargo:	
Nombre del Evaluado: Cargo:	
Área o Departamento:	Fecha:

Por favor califique su grado de acuerdo con los siguientes enunciados respecto a la persona que evaluará:

Use esta escala para calificar su grado de acuerdo:

1	2	3	4	5
Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Mediano Acuerdo	De Acuerdo	Total Acuerdo

## COMPETENCIAS GENÉRICAS

### Confiabilidad

1. Asume la responsabilidad de sus propios errores	1 2 3 4 5
2. Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza	1 2 3 4 5
3. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta	1 2 3 4 5
4. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso	1 2 3 4 5

### Compromiso

1. Cumple con las asignaciones en tiempo, espacio y oportunidad	1 2 3 4 5
2. Promueve en su ámbito laboral, los valores y objetivos de la institución	1 2 3 4 5
3. Trata con respeto e igualdad a todas las personas	1 2 3 4 5
4. Cumple sus compromisos laborales ajustándose a las pautas de trabajo establecidas por la institución	1 2 3 4 5

### Empatía

1. Brinda las condiciones para que los demás se expresen con libertad y confianza	1 2 3 4 5
2. Está dispuesto a escuchar a los demás con profundo respeto	1 2 3 4 5
3. Hace un esfuerzo consciente para ponerse en el lugar del otro	1 2 3 4 5
4. Intenta solucionar los problemas mediante el diálogo	1 2 3 4 5

## Servicio al Cliente

1. Con respecto al cliente, cumple con las acciones acordadas, respondiendo a sus requerimientos	1 2 3 4 5
2. Ofrece una atención correcta a los clientes internos y externos	1 2 3 4 5
3. Utiliza una estructura de servicio para brindar el apoyo oportuno a los clientes tanto internos y externos	1 2 3 4 5
4. Mantiene contacto con los clientes internos y externos con el fin de satisfacer sus necesidades	1 2 3 4 5

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### Atención al Detalle

1. Analiza la información de una manera precisa	1 2 3 4 5
2. Demuestra método y orden en el manejo de datos o información específica	1 2 3 4 5
3. Es minucioso en el manejo de datos	1 2 3 4 5
4. Presta atención a detalles que para otros pasan desapercibidos	1 2 3 4 5

### Autoaprendizaje

1. Actualiza permanentemente sus conocimientos investigando y profundizando en las materias relevantes de su quehacer profesional	1 2 3 4 5
2. Posee un amplio y actualizado conocimiento respecto de materias técnicas pertenecientes a su campo de acción	1 2 3 4 5
3. Se mantiene actualizado sobre los cambios en su campo profesional	1 2 3 4 5
4. Solicita retroalimentación para aumentar su autoconocimiento	1 2 3 4 5

### Asesoramiento

1. Apoya la comprensión de procesos y procedimientos establecidos, facilitando la información relevante del tema solicitado	1 2 3 4 5
2. Documenta sus aportes, recomendaciones y asesorías de manera apropiada	1 2 3 4 5
3. Recomienda a sus colegas o clientes como hacer algo de la mejor manera	1 2 3 4 5
4. Transmite información técnica de mediana complejidad, entregando recomendaciones o aplicaciones prácticas a la necesidad del cliente	1 2 3 4 5

### Capacidad Inductiva

1. Ayuda a los demás para que afronten de mejor manera los cambios	1 2 3 4 5
2. Apoya y contiene a otros miembros del equipo cuando estos lo necesitan	1 2 3 4 5
3. Orienta a otros en los cambios que la institución ha implementado	1 2 3 4 5
4. Explica los cambios que la institución está efectuando a los demás	1 2 3 4 5

## Criterio

1. Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia	1 2 3 4 5
2. Hace que las situaciones o ideas complejas sean claras y comprensibles	1 2 3 4 5
3. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil	1 2 3 4 5
4. Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas	1 2 3 4 5

## Destreza Comunicativa

1. Disemina oportunamente la información que recibe y retransmite a otros	1 2 3 4 5
2. Mantiene apropiadamente el control de la documentación que respalda las comunicaciones tanto emitidas como recibidas	1 2 3 4 5
3. Sabe manejar información formal bajo su responsabilidad mediante esquemas apropiados y estandarizados	1 2 3 4 5
4. Se asegura de hacer retroalimentación oportuna respecto al impacto de la comunicación en los destinatarios	1 2 3 4 5

## Organización

1. Brinda orientación clara sobre las políticas y procedimientos de la institución	1 2 3 4 5
2. Conoce diversas políticas, normas y procedimientos de la institución y sabe actuar en consecuencia	1 2 3 4 5
3. Realiza alineamientos entre las misiones de los puestos a cargo y la misión de la institución	1 2 3 4 5
4. Vela por el efectivo cumplimiento de controles normativos y procedimientos	1 2 3 4 5

## Tolerancia a la Presión

1. Demuestra una actitud resolutive ante situaciones adversas	1 2 3 4 5
2. Establece prioridades que le permitan ajustar los tiempos a las necesidades de su área de trabajo	1 2 3 4 5
3. Mantiene un sentido de cordialidad y calma ante quejas y reclamos	1 2 3 4 5
4. Mantiene su nivel de desempeño ante altas demandas de trabajo	1 2 3 4 5

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL DE APOYO	
Nombre del Evaluador: Cargo:	
Nombre del Evaluado: Cargo:	
Área o Departamento:	Fecha:

Por favor califique su grado de acuerdo con los siguientes enunciados respecto a la persona que evaluará:

Use esta escala para calificar su grado de acuerdo:

1	2	3	4	5
Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Mediano Acuerdo	De Acuerdo	Total Acuerdo

## COMPETENCIAS GENÉRICAS

### Compromiso

1. Cumple con las asignaciones en tiempo, espacio y oportunidad	1 2 3 4 5
2. Promueve en su ámbito laboral, los valores y objetivos de la institución	1 2 3 4 5
3. Trata con respeto e igualdad a todas las personas	1 2 3 4 5
4. Cumple sus compromisos laborales ajustándose a las pautas de trabajo establecidas por la institución	1 2 3 4 5

### Confiabilidad

1. Asume la responsabilidad de sus propios errores	1 2 3 4 5
2. Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza	1 2 3 4 5
3. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta	1 2 3 4 5
4. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso	1 2 3 4 5

### Empatía

1. Brinda las condiciones para que los demás se expresen con libertad y confianza	1 2 3 4 5
2. Está dispuesto a escuchar a los demás con profundo respeto	1 2 3 4 5
3. Hace un esfuerzo consciente para ponerse en el lugar del otro	1 2 3 4 5
4. Intenta solucionar los problemas mediante el diálogo	1 2 3 4 5

## Servicio al Cliente

1. Con respecto al cliente, cumple con las acciones acordadas, respondiendo a sus requerimientos	1 2 3 4 5
2. Ofrece una atención correcta a los clientes internos y externos	1 2 3 4 5
3. Utiliza una estructura de servicio para brindar el apoyo oportuno a los clientes tanto internos y externos	1 2 3 4 5
4. Mantiene contacto con los clientes internos y externos con el fin de satisfacer sus necesidades	1 2 3 4 5

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### Criterio

1. Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia	1 2 3 4 5
2. Hace que las situaciones o ideas complejas sean claras y comprensibles	1 2 3 4 5
3. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil	1 2 3 4 5
4. Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas	1 2 3 4 5

### Gestión de Recursos

1. Establece normas de control de los recursos materiales a disposición	1 2 3 4 5
2. Toma acciones concretas para reducir los costos de su gestión	1 2 3 4 5
3. Realiza esfuerzos para evitar el desperdicio de materiales	1 2 3 4 5
4. Optimiza los recursos (Recicla materiales, reutiliza recursos y promueve la racionalización de los recursos en las áreas o unidades a cargo)	1 2 3 4 5

### Tolerancia a la Presión

1. Demuestra una actitud resolutive ante situaciones adversas	1 2 3 4 5
2. Establece prioridades que le permitan ajustar los tiempos a las necesidades de su área de trabajo	1 2 3 4 5
3. Mantiene un sentido de cordialidad y calma ante quejas y reclamos	1 2 3 4 5
4. Mantiene su nivel de desempeño ante altas demandas de trabajo	1 2 3 4 5



**MANUAL DESCRIPTIVO DE  
CARGOS.**

*Basado en competencias*

## **MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS**

Un manual es una herramienta de carácter informativo que viene a servir de fuente de instrucción dentro de una organización, como lo conforman: funciones, autoridad, normas, procedimientos, políticas, objetivos, cargos. Por lo tanto, este documento hace referencia a un análisis de cargos en dicho manual.

El Manual Descriptivo de Cargos como Herramienta Técnico-Administrativa contiene el conjunto de cargos vigentes dentro de la Unidad Educativa Letort según la elaboración de su organigrama, basándose en un modelo de competencias, el cual es un lineamiento en la gestión de Recursos Humanos y que va de acuerdo a las necesidades de esta organización. Asimismo, aporta información a los colaboradores sobre sus obligaciones y responsabilidades para con la empresa.

## **PRESENTACIÓN**

El manual descriptivo de cargos es un instrumento indispensable para incrementar la efectividad y eficiencia del talento humano en toda organización, debido a que permite aprovechar el conjunto de visiones y experiencias de personas que se convierten en beneficios para la organización, por esto es importante que el personal, a quien está destinado se sienta comprometido a desarrollar sus tareas de acuerdo a las pautas señaladas en este manual y las ventajas que aportará.

Dicho Manual será utilizado como apoyo en los procesos de reclutamiento y selección, así como en el subsistema de capacitación de recursos humanos, de igual manera facilitara el establecimiento del plan de carreras, estimación del potencial y evaluación de desempeño de los trabajadores.

## OBJETIVOS

El manual descriptivo de cargos, basado en competencias permite alcanzar los siguientes objetivos:

- Mostrar los esfuerzos de los colaboradores para lograr obtener un óptimo desempeño y aprovechamiento de sus facultades técnicas y personales como profesionales en áreas específicas y/o genéricas.
- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Establecer un medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las funciones organizacionales.
- Determinar las funciones de cada cargo, para señalar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- Identificar necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Motivar la igualdad en el trabajo.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento del talento humano.

## MARCO NORMATIVO DEL MANUAL

1. Este manual debe estar a disposición de todo el personal que labora en la Unidad Educativa Letort, así como para el responsable del departamento de Talento Humano.
2. Las responsabilidades descritas para cada uno de los cargos son referenciales.
3. El responsable del departamento de Talento Humano, será el encargado de la aplicación de este manual en cuanto a: desarrollo, supervisión, manejo y actualización de la información que contiene este manual.
4. Todo cambio o actualización que se realice ha dicho manual por parte del responsable del departamento de Talento Humano, deberá ser estrictamente para generar un cambio de contenido por políticas de la organización y dicho cambio deberá ser comunicado al personal.
5. Este manual solo podrá ser modificado por el responsable del departamento de Talento Humano.

## **ESQUEMA DE CLASIFICACIÓN**

### **CARGOS ÚNICOS**

El cargo único identifica a las personas responsables de un proceso, sub-proceso o procedimiento, a más de sus actividades operativas. Las cuales deben coordinar las actividades de los demás colaboradores, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de funciones y conseguir que todo funciones dentro de la institución, en el caso de la Unidad Educativa se hace referencia al Gerente General, al Director Administrativo y de Talento Humano y a la Directora de Admisiones, Marketing y Comunicación.

### **CARGOS DE APOYO ADMINISTRATIVO**

El cargo de apoyo administrativo hace referencia al personal encargado de llevar a cabo tareas de planificación, organización y coordinación de las necesidades que puede tener la institución para su buen financiamiento, es decir, son aquellos que mantienen la facilidad y manejan exigencias regulares de la oficina.

### **TÉCNICO ESPECIALIZADO**

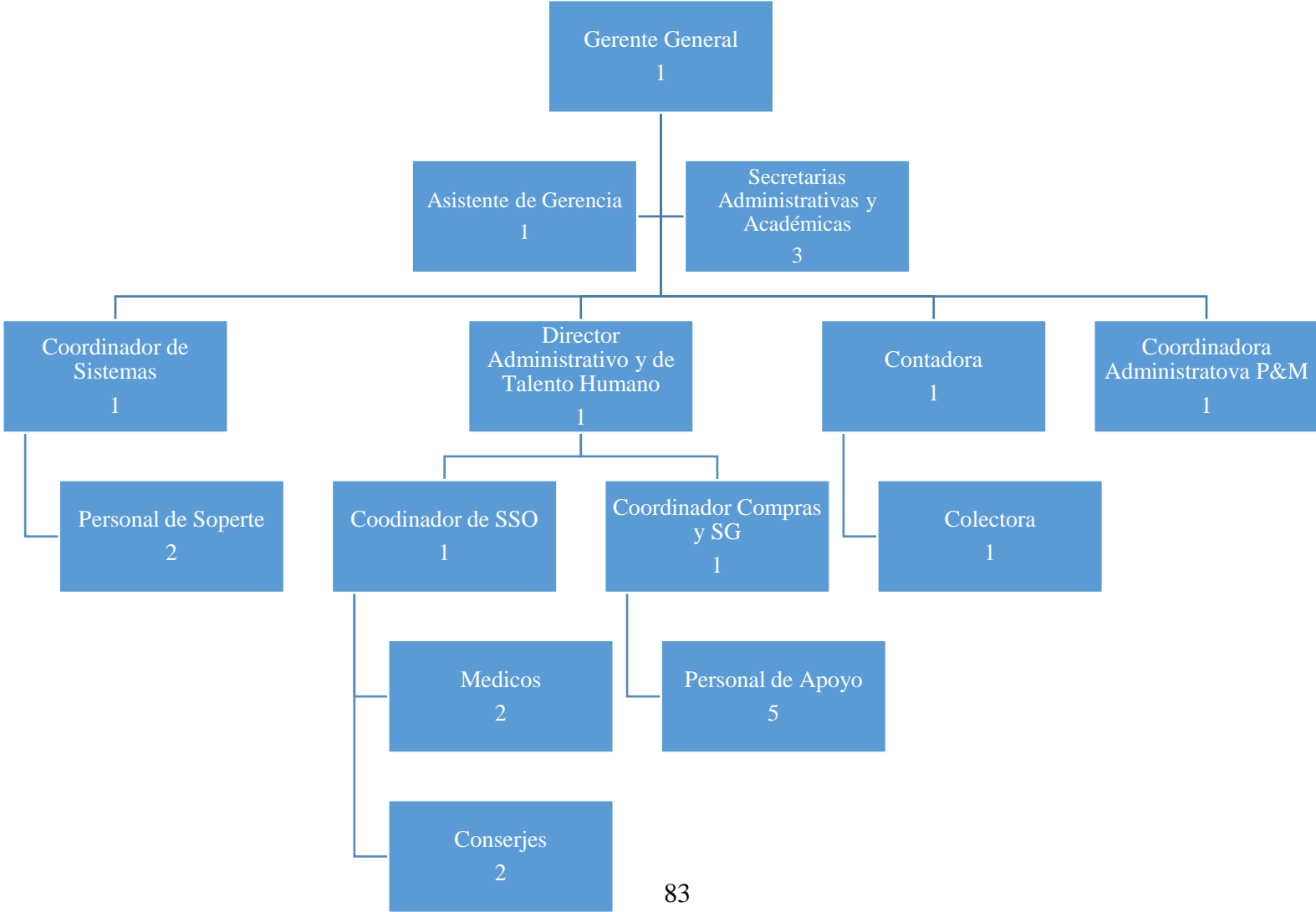
El cargo técnico especializa hace referencia a una persona especializada en realizar una tarea concreta, por lo cual sus conocimientos se limitan a conocer los pasos que debe seguir para llevar a cabo dicha tarea, y el manejo de instrumentos que necesita para cumplir con su trabajo. Como en el caso de la Unidad Educativa se contempla a los médicos.

### **PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES**

El cargo de servicios generales consiste en realizar tareas determinadas que garanticen las condiciones de salubridad y seguridad dentro de la Unidad Educativa.


<b>GRUPO</b>	<b>CARGO</b>
<b>CARGOS ÚNICOS</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
	<b>DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>COORDINADORA ADMINISTRATIVA P&amp;M</b>
	<b>COORDINADOR DE SISTEMAS</b>
	<b>COORDINADOR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b>
	<b>COORDINADOR DE COMPRAS Y SG</b>
<b>APOYO ADMINISTRATIVO</b>	<b>ASISTENTE DE GERENCIA</b>
	<b>SECRETARIAS ADMINISTRATIVAS Y ACADÉMICAS</b>
	<b>PERSONAL DE SOPORTE</b>
	<b>CONTADORA</b>
	<b>COLECTORA</b>
<b>TÉCNICO ESPECIALIZADO</b>	<b>MÉDICOS</b>
<b>SERVICIOS GENERALES</b>	<b>CONSERJES</b>
	<b>AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES</b>

**ORGANIGRAMA INFORMATIVO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA**



## DESCRIPCIONES DE CARGOS

 <p><b>Letort</b> Pepe &amp; Mary Primaria / Secundaria</p>	<b>DESCRIPTIVO DE CARGOS</b>
<b>1. DATOS GENERALES</b>	
<b>ROL OCUPACIONAL</b>	Administrativo
<b>CARGO ESPECÍFICO</b>	Gerente General
<b>ÁREA / DEPARTAMENTO</b>	Departamento Administrativo
<b>REPORTA A</b>	N/A
<b>SUPERVISA A</b>	Directores en general, Rectorado, Vicerrectorado, Coordinadores y Responsables de área.
<b>2. RESPONSABILIDAD BÁSICA</b>	
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	
Ser el responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además presenta al Directorio los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.	
<b>3. PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>EDUCACIÓN</b>	Administración de empresas, finanzas o afines
<b>FORMACIÓN</b>	Tercer o cuarto nivel
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 4 años en posiciones similares
<b>IDIOMA</b>	Inglés 'B1
<b>4. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico.	
Ejercer la representación legal de la unidad educativa.	
Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control.	
Participar en reuniones con Asociaciones, Cámaras, Ministerios y demás Instituciones Públicas y Privadas.	
Participar en reuniones con el Directorio, para analizar y coordinar las actividades de la empresa en general.	
Realizar la administración global de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y	
<b>5. NORMATIVAS DE LA INSTITUCIÓN</b>	
Las siguientes normativas deben ser cumplidas por ocupante del cargo	
Cumplir con el código de vestimenta de la institución.	
Cumplir con el reglamento interno de trabajo.	
Cumplir con los procedimientos de Seguridad Integral y Salud Ocupacional.	
<b>6. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL AREA</b>	
Flexibilidad	
Compromiso	
Confiabilidad	
Empatía	
Orientación al logro	
Servicio al cliente	
Desarrollo de personas	
Delegación y empoderamiento	
Creación de clima	
Gestión del cambio	
Liderazgo	
Planificación	
Pensamiento Estratégico	
Toma de decisiones	
Asesoramiento	
Autoaprendizaje	
Atención al detalle	
Capacidad de análisis	
Construcción de relaciones	
Coordinación	
Criterio	
Destreza comunicativa	
Gestión del talento	
Impacto e influencia	
Innovación	
Sociabilidad	
Tolerancia a la presión	
Negociación	

	<b>DESCRIPTIVO DE CARGOS</b>
<b><u>1. DATOS GENERALES</u></b>	
<b>ROL OCUPACIONAL</b>	Administrativo
<b>CARGO ESPECÍFICO</b>	Asistente de Gerencia
<b>ÁREA / DEPARTAMENTO</b>	Departamento administrativo
<b>REPORTA A</b>	Gerente General
<b>SUPERVISA A</b>	N/A
<b><u>2. RESPONSABILIDAD BÁSICA</u></b>	
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	
Apoyar en todos los procesos administrativos, secretariales, control previo y de seguimiento que garantice eficientemente el desarrollo de la gestión Gerencial.	
<b><u>3. PERFIL DEL CARGO</u></b>	
<b>EDUCACIÓN</b>	Técnico superior, secretariado, administración o afines
<b>FORMACIÓN</b>	Tercer nivel
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 2 años en posiciones similares
<b>IDIOMA</b>	N/A
<b><u>4. FUNCIONES ESPECÍFICAS</u></b>	
Atender las necesidades de clientes internos y externos de la institución de manera presencial, telefónica y por correo electrónico.	
Brindar apoyo en los procesos administrativos y secretariales que requiera la gerencia.	
Brindar información o tomar nota de los mensajes con información importante para transmitirla a los departamentos de la institución.	
Llevar un control óptimo de la agenda, calendarizar actividades, reuniones y citas.	
Realizar tareas de fotocopiado, impresión de documentos y archivo de documentos.	
Responder, registrar y devolver las llamadas, así como de proporcionar la información básica si es necesaria a las personas que se contacten.	
<b><u>5. NORMATIVAS DE LA INSTITUCIÓN</u></b>	
Las siguientes normativas deben ser cumplidas por ocupante del cargo	
Cumplir con el código de vestimenta de la institución.	
Cumplir con el reglamento interno de trabajo.	
Cumplir con los procedimientos de Seguridad Integral y Salud Ocupacional.	
<b><u>6. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL AREA</u></b>	
Flexibilidad	
Compromiso	
Confiabilidad	
Empatía	
Orientación al logro	
Servicio al cliente	
Planificación	
Pensamiento Estratégico	
Autoaprendizaje	
Atención al detalle	
Capacidad de análisis	
Construcción de relaciones	
Coordinación	
Criterio	
Destreza comunicativa	
Sociabilidad	
Tolerancia a la presión	

	<b>DESCRIPTIVO DE CARGOS</b>
<b><u>1. DATOS GENERALES</u></b>	
<b>ROL OCUPACIONAL</b>	Administrativo
<b>CARGO ESPECÍFICO</b>	Secretaría Administrativa y Académica
<b>ÁREA / DEPARTAMENTO</b>	Departamento administrativo
<b>REPORTA A</b>	Gerente general, Rectorado, Vicerrectorado, Directores en general
<b>SUPERVISA A</b>	N/A
<b><u>2. RESPONSABILIDAD BÁSICA</u></b>	
<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>	
Brindar soporte administrativo y logístico al Gerente, Directora, Coordinadores, profesor y estudiantes, en sus requerimientos diarios, así como brindar atención detallada al público en general que requiere información sobre los servicios que se ofrecen, tanto personalmente como por vía telefónica, con un servicio de calidad y eficiencia.	
<b><u>3. PERFIL DEL CARGO</u></b>	
<b>EDUCACIÓN</b>	Título técnico superior en secretariado o afines
<b>FORMACIÓN</b>	Bachiller o Tercer nivel
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 2 años en posiciones similares
<b>IDIOMA</b>	N/A
<b><u>4. FUNCIONES ESPECÍFICAS</u></b>	
Administrar la caja chica.	
Apoyar en procesos de secretaría general en cumplimiento a requerimientos establecidos por el Ministerio de Educación.	
Coordinar actividades de mensajería interna y externa.	
Ingresar de información al AMIE (Sistema del Ministerio de Educación).	
Realizar la demás funciones que le sean asignadas por el Gerente General.	
Mantener organizada y controlada la documentación legal, laboral tributaria, contractual y procedimental de la Unidad Educativa Letort.	
Preparar, tramitar, archivar la documentación generada por la Gerencia de la Unidad Educativa Letort (Elaboración de cartas, circulares y documentos en general).	
Proporcionar atención a Padres de Familia, Docentes, Estudiantes y personas que requieran información en general.	
<b><u>5. NORMATIVAS DE LA INSTITUCIÓN</u></b>	
Las siguientes normativas deben ser cumplidas por ocupante del cargo	
Cumplir con el código de vestimenta de la institución.	
Cumplir con el reglamento interno de trabajo.	
Cumplir con los procedimientos de Seguridad Integral y Salud Ocupacional.	
<b><u>6. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL AREA</u></b>	
Flexibilidad	
Compromiso	
Confiabilidad	
Empatía	
Orientación al logro	
Servicio al cliente	
Planificación	
Pensamiento Estratégico	
Autoaprendizaje	
Atención al detalle	
Capacidad de análisis	
Construcción de relaciones	
Coordinación	
Criterio	
Destreza comunicativa	
Sociabilidad	
Tolerancia a la presión	

### Anexo 3. Guía de Retroalimentación Efectiva



#### RETROALIMENTACION

La retroalimentación permite valorar fortalezas y reducir debilidades, considerando puntos positivos y negativos. En general, es aplicada en la gestión de empresas, pero también en ámbitos como la administración, la ingeniería, la arquitectura, la economía, la informática y la educación (Coelho, 2019).

#### BENEFICIOS DE LA RETROALIMENTACION

Permite detectar:

- Oportunidades de mejora.
- Necesidades de capacitación.
- Nuevos ámbitos de trabajo.
- Necesidades de trabajo conjunto jefe-colaborador.

#### FORMAS DE RETROALIMENTAR EL DESEMPEÑO

- Oportunamente, en el momento en que se realizan las conductas, idealmente día a día.
- Reunión de feedback formal, al menos en cada informe de desempeño y la precalificación.

#### TIPS PARA UNA ENTREVISTA DE RETROALIMENTACION

- Crear un ambiente de confianza.
- Reunirse en un lugar especial, lo ideal sería una sala de reuniones.

- Preguntar al colaborador cuáles son sus fortalezas y debilidades por mejorar en el periodo de trabajo.
- Dialogar, escuchar, comprender, preguntar y responder utilizando habilidades de comunicación efectiva.
- Acordar acciones de mejora y plantear nuevos objetivos.
- Presentar al colaborador cuáles son sus fortalezas a manera de reconocimiento y aspectos de mejora para modelar conductas que fueron evaluadas para el periodo y respaldar lo anteriormente mencionado con hechos concretos.

#### IMPORTANCIA DEL RECONOCIMIENTO

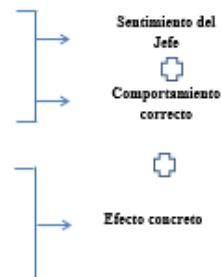
El reconocimiento es un modo de comunicación, por lo que puede ser escrito, verbal o por símbolos. La manera más efectiva de brindar reconocimiento es de forma verbal.

- Orienta sobre cuáles son los comportamientos deseados y permite incrementarlos.
- Mejora la relación interpersonal y aumenta la motivación en los colaboradores.
- Sitúa a la jefatura como una persona justa y válida para emitir juicios tanto positivos como negativos.

#### EJEMPLO DE COMO DAR FEEDBACK DE RECONOCIMIENTO |

Marianita, estoy muy contento con tu forma de atender a los clientes, respondiendo sus llamados inmediatamente y profundizando en sus necesidades.

Nos ayudas a tener un excelente índice de calidad de servicio en la institución, manteniendo a nuestros clientes tanto internos como externos contentos.



#### RECOMENDACIONES DE COMO DAR FEEDBACK PARA MODELAR COMPORTAMIENTOS

- Dar feedback sobre hechos concretos, no criticar a las personas.
- El feedback debe ser respetuoso, en un clima de colaboración.
- Se debe hablar directamente con la persona que cometió el error.
- El feedback debe ser entregado en forma clara y oportuna.
- Es fundamental ofrecer alternativas o sugerencias que permitan superar el error que se ha cometido.

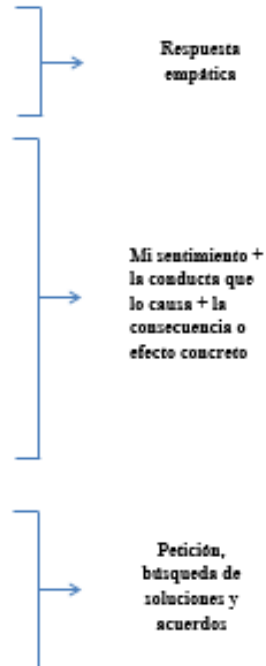
## EJEMPLO DE COMO DAR FEEDBACK PARA MOLDEAR

### COMPORTAMIENTOS

Omar, sé que estos meses han sido difíciles en el cumplimiento de metas, y sé que estás trabajando muy duro en tus desafíos.

Te he pedido que trabajes junto con Klever en los informes porque como sabes estos son arte de un importante proyecto. Estoy muy preocupado porque veo que no trabajas en conjunto con Klever, y no hemos podido cumplir con el plazo comprometido para la entrega del informe.

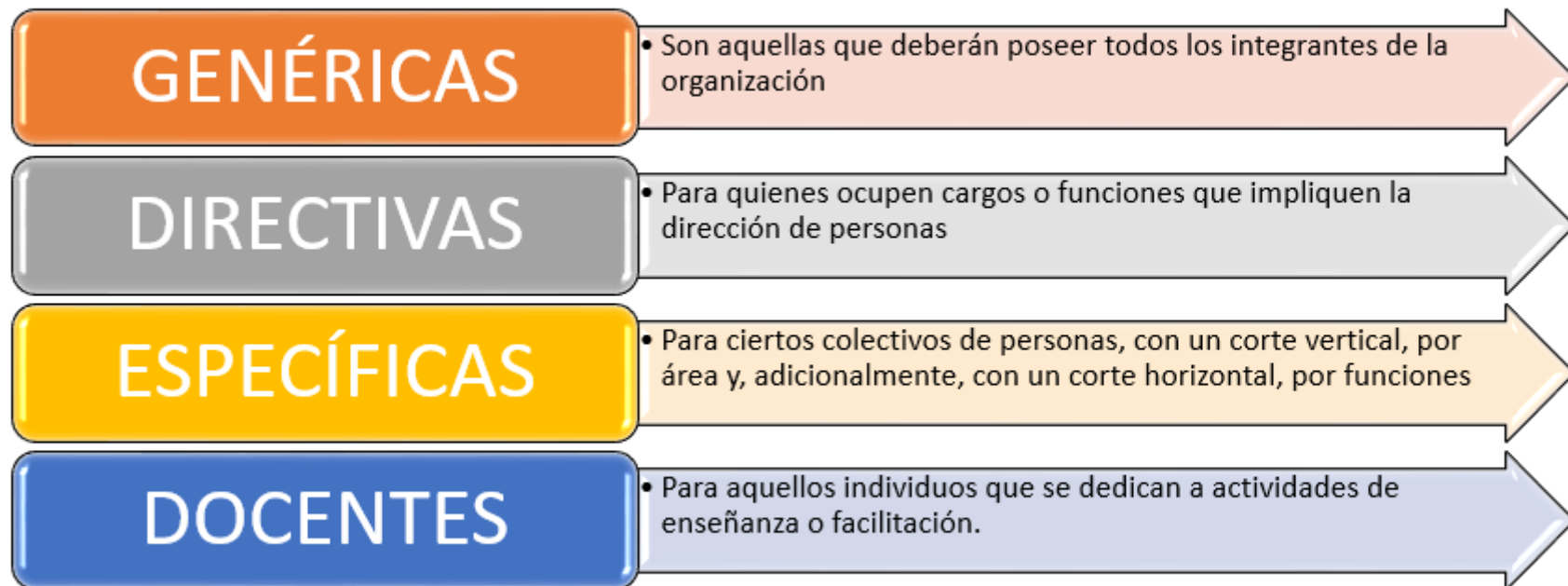
Te pido que revisemos tu planificación de la semana para reordenar prioridades y así puedas cumplir con el trabajo solicitado a la par con Klever.



Anexo 4. Plan de Desarrollo Individual

		<b>PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL</b>		
<b>DATOS PERSONALES</b>				
<b>NOMBRE Y APELLIDO:</b>			<b>CARGO:</b>	
<b>ANTIGÜEDAD:</b>		<b>AREA/DEPARTAMENTO:</b>		
<b>PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL</b>				
<b>COMPETENCIAS A DESARROLLAR</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESULTADOS</b>
Descripción puntual de las competencias a desarrollar	Las métricas o evidencias de logro del desarrollo de competencias	Persona, grupo o equipo que dará cuenta del logro del objetivo	Día en el cual se desarrollará el objetivo.	Descripción puntual de los resultados a lograr

## Clasificación de Competencias



# Competencias Genéricas

## FLEXIBILIDAD

- Capacidad para distinguir aquellas situaciones que requieren una ampliación o apertura del margen de acción-resolución, sin caer en reglamentismos o "amarras" burocráticas, que afecten la efectividad de los resultados perseguidos.

## COMPROMISO

- Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.

## CONFIABILIDAD

- Actitud y aptitud para asumir cualquier gestión y lograr lo encomendado, de acuerdo a las directrices.

## EMPATÍA

- Es la sensibilidad personal para atender y comprender los sentimientos de los demás, captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido.

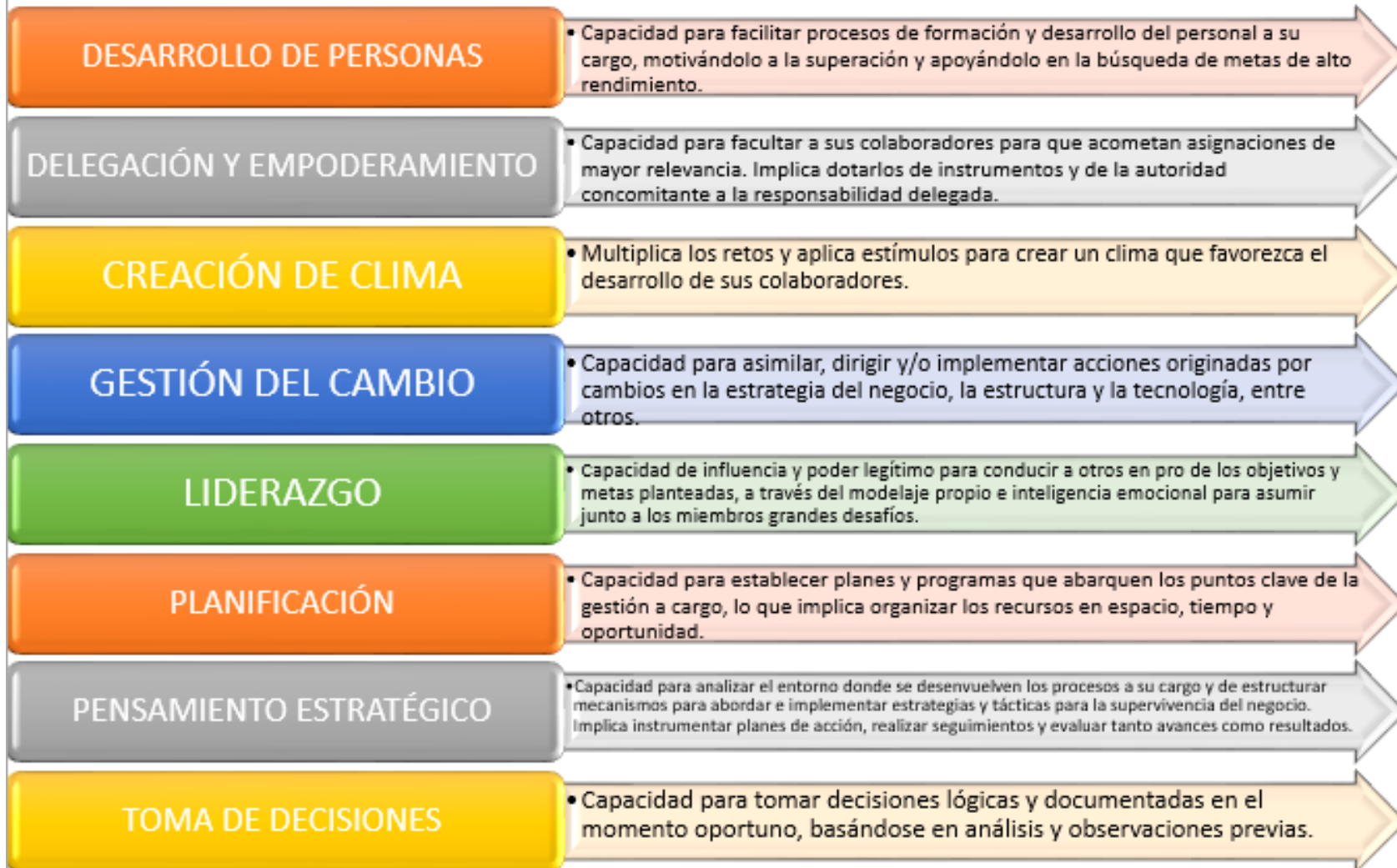
## ORIENTACIÓN AL LOGRO

- Actitud personal e intrínseca mediante la cual la persona siente una gran necesidad de logro en sus proyectos y tareas, lo que se traduce en una acción permanente hacia la búsqueda y aplicación de métodos y acciones que le permitan lograr objetivos y metas.

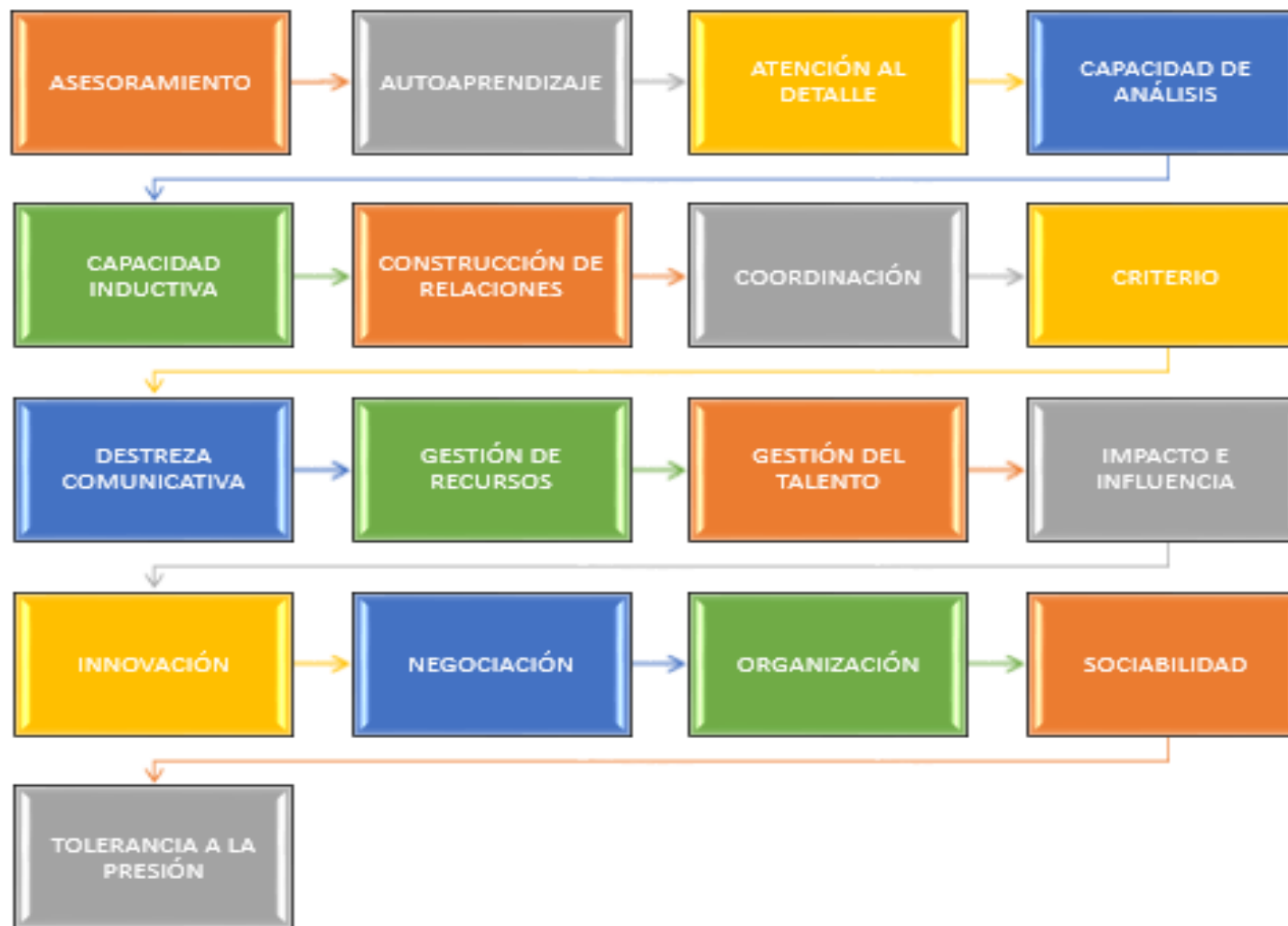
## SERVICIO AL CLIENTE

- Actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (clientes, compañeros, colaboradores), lo que traduce en apoyo decidido o que redunde en acciones efectivas.

## Competencias Directivas



# Competencias Específicas



## ASESORAMIENTO

### Definición

Es la gama de conocimientos y experiencias que permiten a una personas facilitar y orientar de manera efectiva otros en los ámbitos donde se desenvuelven, aportando recomendaciones que contribuyen al logro de los objetivos.

## AUTOAPRENDIZAJE

### Definición

Aptitud y actitud del individuo en procura de adquirir nuevos conocimientos técnicos y desarrollar habilidades. Implica la capacidad de apreciar y valorar nuevas formas de aprendizaje, en aras de incrementar su capacidad de realización y generación de ideas.

## ATENCIÓN AL DETALLE

### Definición

Capacidad de analizar detalles en forma circunscrita y exacta a partir de grandes volúmenes de información o datos.

## CAPACIDAD DE ANÁLISIS

### Definición

Capacidad para establecer inferencias a partir de hipótesis y hechos. Habilidad para analizar variables, indicadores y datos.

## CAPACIDAD INDUCTIVA

### Definición

Capacidad, disponibilidad y voluntad para orientar, inducir o re-inducir a compañeros de trabajo en el conocimiento de las políticas, normas, directrices y en general los cambios de la organización, con miras a coadyuvar paso a paso a una mejor adaptación de éstos a los requerimientos.

## CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES

### Definición

Facilidad para articular relaciones formales sinérgicas entre grupos y personas, con miras a dar y obtener apoyo cuando sea necesario.

## COORDINACIÓN

### Definición

Capacidad de establecer contactos formales y de unir esfuerzos con otros para lograr objetivos comunes o compartidos, dentro y fuera de su área.

## CRITERIO

### Definición

Capacidad para aplicar acertadamente conceptos, técnicas y metodologías, así como brindar recomendaciones según su campo de especialidad.

## DESTREZA COMUNICATIVA

### Definición

Capacidad de expresar las propias ideas y entender las de los demás de manera clara y efectiva. Implica el manejo de contenidos emocionales y racionales, tanto en la comunicación verbal como no verbal.

## GESTIÓN DE RECURSOS

### Definición

Capacidad para optimizar los diversos recursos a disposición de una manera racional .

## GESTIÓN DEL TALENTO

### Definición

Capacidad para detectar y atraer personas talentosas dentro o fuera de la organización con miras y potenciarlas a posiciones de mayor desafío o responsabilidad.

## IMPACTO E INFLUENCIA

### Definición

Aptitud para establecer y concretar proyectos, programas, actividades y acciones en el entorno donde se desenvuelve el cargo. Implica la facilidad del individuo de constituir, formar y entusiasmar redes de apoyo o soporte.

## INNOVACIÓN

### Definición

Capacidad y habilidad mental para adaptar ideas y conceptos a esquemas existentes, transformándolos.

## NEGOCIACIÓN

### Definición

Capacidad para obtener resultados en transacciones con otros, lo que supone el alcance de réditos tangibles como producto de las negociaciones efectuadas.

## ORGANIZACIÓN

### Definición

Dominio de la forma como están constituidos los roles formales en la organización, las estrategias, las políticas y, en general, el conjunto de normas que regulan sus actividades en el entorno donde se desenvuelve.

## SOCIABILIDAD

### Definición

Habilidad para interactuar con otros y para integrarse socialmente, proveyendo comunicación y excelentes relaciones interpersonales tanto formal como informalmente.

## TOLERANCIA A LA PRESIÓN

### Definición

Capacidad del individuo de manejar la presión de trabajo de una manera equilibrada, lo que le permite conciliar las exigencias mediante sus propias respuestas que tienden a la efectividad.

## *Anexo 6. Consentimiento Informado*

### **FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

**TÍTULO DEL ESTUDIO:** Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño para el Personal Administrativo de la Unidad Educativa Letort.

**NOMBRE DEL INVESTIGADOR PRINCIPAL:** María Alexandra Reyes  
Guanoluisa

**INSTITUCIÓN:** Unidad Educativa Letort.

**SOBRE EL CONSENTIMIENTO INFORMADO:** A través del presente documento, se le solicita su participación en un estudio de investigación para una disertación de grado de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Este documento describirá en detalle el objetivo del proyecto, los procedimientos que se utilizarán, así como los posibles riesgos y beneficios de su participación. Además de la información proporcionada en este documento, usted puede solicitar al o a la responsable del proyecto de investigación cualquier información extra que le ayude a entender el objetivo de su participación; si decide participar, por favor firme al final del documento. Además, se le proporcionará a usted una copia de este formulario.

**OBJETIVO DEL PROYECTO:** Determinar los niveles de fatiga por compasión y su influencia en el desempeño laboral en educadores de primera infancia.

**PROCEDIMIENTOS:** Si decide participar, a continuación, se describen las herramientas a utilizar. En primer lugar, se realizará un manual descriptivo de cargos, con el objetivo de detallar las funciones institucionales y las competencias

genéricas, directivas y específicas para cada cargo.

Posteriormente, se realizará la aplicación del cuestionario de evaluación 90° de manera virtual en la plataforma Google, con el objetivo de evidenciar los niveles de desempeño y brindar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño. Además, se hará entrega de un manual de retroalimentación efectiva y un plan de desarrollo individual. Finalmente, se procederá a que los participantes respondan a una autoevaluación, con el fin de evaluar el desempeño laboral de personal administrativo, será realizado de manera virtual.

**INFORMACIÓN DE CONTACTO:** Si usted tiene alguna pregunta acerca de este proyecto, por favor ponerse en contacto con María Alexandra Reyes Guanoluisa, 0959282249, mary\_reyes221295@hotmail.com.

Además, para cualquier consulta o inconveniente que se presentará usted puede ponerse en contacto con la Mtr. Verónica García, Av. 12 de octubre 1076 y Roca, 2991700, ext. 1268, mvgarcia@puce.edu.ec en Quito, Ecuador.

Yo, **Francisco Javier Pérez C.** confirmo que he sido informado/a verbalmente sobre la investigación denominada “Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño para el Personal Administrativo de Unidad Educativa Letort”. Aseguro que he leído la información adjunta, que he podido hacer preguntas y discutir sobre su contenido. Doy mi consentimiento para participar en esta investigación y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria. Comprendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.



Firmado electrónicamente por:

**FRANCISCO JAVIER**

**PÉREZ CORONEL**

**FIRMA DEL PARTICPANTE:**

**CC.:**

1709724700

**FECHA:**

23 de noviembre de 2020

*Reyes M.*

**INVESTIGADOR/A:**

**CC.:**

1717626335

**FECHA:**

23 de noviembre de 2020

## Anexo 7. Resultados de la Evaluación

RESULTADOS EVALUACIONES JEFE INMEDIATO CARGOS UNICOS		
Nombre de Evaluador	Nombre del Evaluado	Cargo a evaluar
Francisco Pérez	Klever Casco	Director Administrativo y de Talento Humano
COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACION	PORCENTAJE
COMPROMISO	TOTAL ACUERDO	100%
CONFIABILIDAD	TOTAL ACUERDO	100%
EMPATÍA	TOTAL ACUERDO	100%
ORIENTACIÓN AL LOGRO	TOTAL ACUERDO	100%
SERVICIO AL CLIENTE	DE ACUERDO	80%
DESARROLLO DE PERSONAS	TOTAL ACUERDO	100%
DELEGACIÓN Y EMPODERAMIENTO	TOTAL ACUERDO	100%
LIDERAZGO	TOTAL ACUERDO	100%
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	TOTAL ACUERDO	100%
CAPACIDAD DE ANÁLISIS	TOTAL ACUERDO	100%
GESTIÓN DE RECURSOS	TOTAL ACUERDO	95%
GESTIÓN DEL TALENTO	TOTAL ACUERDO	100%
INNOVACIÓN	TOTAL ACUERDO	100%
	<b>PROMEDIO</b>	<b>98%</b>



**RESULTADOS EVALUACIONES JEFE INMEDIATO CARGOS DE APOYO ADMINISTRATIVO**

<b>Nombre de Evaluador</b>	<b>Nombre del Evaluado</b>	<b>Cargo a evaluar</b>
Adrián Cedeño	Paola Pinta	Personal de Soporte

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACION	PORCENTAJE
CONFIABILIDAD	DE ACUERDO	80%
FLEXIBILIDAD	DE ACUERDO	80%
EMPATÍA	TOTAL ACUERDO	95%
ORIENTACIÓN AL LOGRO	DE ACUERDO	80%
SERVICIO AL CLIENTE	DE ACUERDO	80%
DESARROLLO DE PERSONAS	MEDIANO ACUERDO	60%
DELAGIÓN Y EMPODERAMIENTO	DE ACUERDO	80%
LIDERAZGO	DE ACUERDO	70%
PLANIFICACIÓN	MEDIANO ACUERDO	60%
ASESORAMIENTO	DE ACUERDO	80%
CAPACIDAD DE ANÁLISIS	DE ACUERDO	80%
DESTREZA COMUNICATIVA	DE ACUERDO	90%
ORGANIZACIÓN	DE ACUERDO	70%
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	DE ACUERDO	80%
<b>PROMEDIO</b>		<b>78%</b>



**RESULTADOS EVALUACIONES JEFE INMEDIATO CARGOS TÉCNICO ESPECIALIZADO**

<b>Nombre de Evaluador</b>	<b>Nombre del Evaluado</b>	<b>Cargo a evaluar</b>
Omar Noboa	Jannyna Chavez	Médico

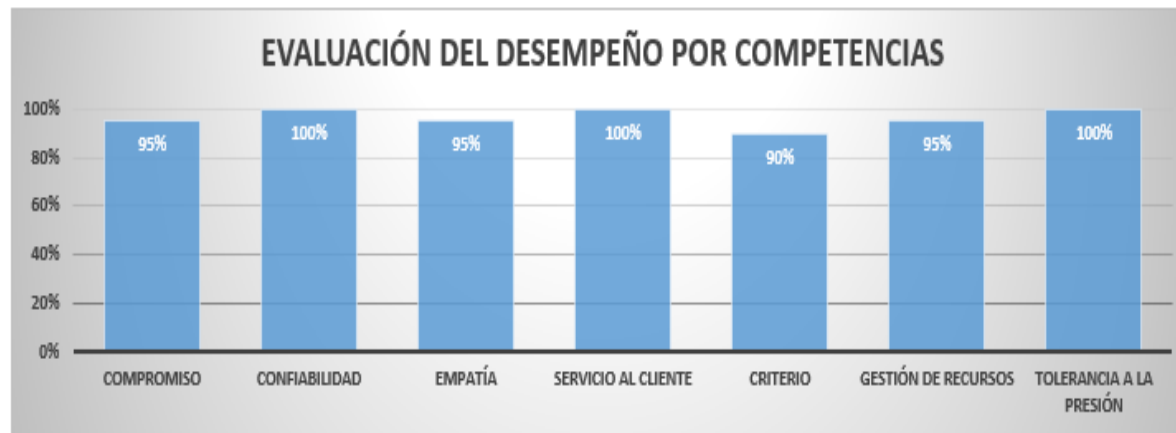
COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACION	PORCENTAJE
CONFIABILIDAD	TOTAL ACUERDO	95%
COMPROMISO	TOTAL ACUERDO	100%
EMPATÍA	TOTAL ACUERDO	100%
SERVICIO AL CLIENTE	TOTAL ACUERDO	95%
ATENCIÓN AL DETALLE	TOTAL ACUERDO	95%
AUTOAPRENDIZAJE	TOTAL ACUERDO	95%
ASESORAMIENTO	DE ACUERDO	80%
CAPACIDAD INDUCTIVA	TOTAL ACUERDO	100%
CRITERIO	DE ACUERDO	80%
DESTREZA COMUNICATIVA	TOTAL ACUERDO	95%
ORGANIZACIÓN	DE ACUERDO	80%
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	TOTAL ACUERDO	95%
	PROMEDIO	93%



RESULTADOS EVALUACIONES JEFE INMEDIATO CARGOS PERSONAL DE APOYO

Nombre de Evaluador	Nombre del Evaluado	Cargo a evaluar
Cristina Dueñas	Augusto Farias	Auxiliar de Servicios Generales

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACION	PORCENTAJE
COMPROMISO	TOTAL ACUERDO	95%
CONFIABILIDAD	TOTAL ACUERDO	100%
EMPATÍA	TOTAL ACUERDO	95%
SERVICIO AL CLIENTE	TOTAL ACUERDO	100%
CRITERIO	DE ACUERDO	90%
GESTIÓN DE RECURSOS	TOTAL ACUERDO	95%
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	TOTAL ACUERDO	100%
	PROMEDIO	96%



## Anexo 8. Resultados Autoevaluaciones

### RESULTADOS AUTOEVALUACIONES CARGOS UNICOS

Nombre del Autoevaluado	Cargo a Autoevaluar
Francisco Pérez	Gerente General

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACION	PORCENTAJE
COMPROMISO	TOTAL ACUERDO	100%
CONFIABILIDAD	TOTAL ACUERDO	100%
EMPATÍA	TOTAL ACUERDO	100%
ORIENTACIÓN AL LOGRO	TOTAL ACUERDO	100%
SERVICIO AL CLIENTE	TOTAL ACUERDO	95%
DESARROLLO DE PERSONAS	TOTAL ACUERDO	100%
DELAGIÓN Y EMPODERAMIENTO	TOTAL ACUERDO	100%
LIDERAZGO	TOTAL ACUERDO	100%
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	TOTAL ACUERDO	100%
CAPACIDAD DE ANÁLISIS	TOTAL ACUERDO	100%
GESTIÓN DE RECURSOS	TOTAL ACUERDO	95%
GESTIÓN DEL TALENTO	TOTAL ACUERDO	100%
INNOVACIÓN	TOTAL ACUERDO	100%
	PROMEDIO	99%



**RESULTADOS AUTOEVALUACIONES CARGOS DE APOYO ADMINISTRATIVO**

Nombre del Autoevaluado	Cargo a Autoevaluar
Paola Pinta	Personal de Soporte

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACION	PORCENTAJE
CONFIABILIDAD	TOTAL ACUERDO	100%
FLEXIBILIDAD	TOTAL ACUERDO	100%
EMPATÍA	TOTAL ACUERDO	100%
ORIENTACIÓN AL LOGRO	TOTAL ACUERDO	100%
SERVICIO AL CLIENTE	TOTAL ACUERDO	95%
DESARROLLO DE PERSONAS	TOTAL ACUERDO	100%
DELEGIÓN Y EMPODERAMIENTO	TOTAL ACUERDO	100%
LIDERAZGO	TOTAL ACUERDO	100%
PLANIFICACIÓN	TOTAL ACUERDO	100%
ASESORAMIENTO	TOTAL ACUERDO	100%
CAPACIDAD DE ANÁLISIS	TOTAL ACUERDO	95%
DESTREZA COMUNICATIVA	TOTAL ACUERDO	100%
ORGANIZACIÓN	TOTAL ACUERDO	100%
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	TOTAL ACUERDO	100%
<b>PROMEDIO</b>		<b>99%</b>



**RESULTADOS AUTOEVALUACIONES CARGOS TÉCNICO ESPECIALIZADO**

<b>Nombre del Autoevaluado</b>	<b>Cargo a Autoevaluar</b>
Susana Villavicencio	Médico

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACION	PORCENTAJE
CONFIABILIDAD	TOTAL ACUERDO	90%
COMPROMISO	TOTAL ACUERDO	95%
EMPATÍA	TOTAL ACUERDO	90%
SERVICIO AL CLIENTE	TOTAL ACUERDO	95%
ATENCIÓN AL DETALLE	TOTAL ACUERDO	97%
AUTOAPRENDIZAJE	TOTAL ACUERDO	100%
ASESORAMIENTO	TOTAL ACUERDO	97%
CAPACIDAD INDUCTIVA	TOTAL ACUERDO	98%
CRITERIO	TOTAL ACUERDO	95%
DESTREZA COMUNICATIVA	TOTAL ACUERDO	95%
ORGANIZACIÓN	TOTAL ACUERDO	100%
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	TOTAL ACUERDO	80%
<b>PROMEDIO</b>		<b>94%</b>



**RESULTADOS AUTOEVALUACIONES CARGOS PERSONAL DE APOYO**

<b>Nombre del Autoevaluado</b>	<b>Cargo a Autoevaluar</b>
Augusto Farias	Auxiliar de Servicios Generales

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACION	PORCENTAJE
COMPROMISO	TOTAL ACUERDO	95%
CONFIABILIDAD	TOTAL ACUERDO	90%
EMPATÍA	TOTAL ACUERDO	95%
SERVICIO AL CLIENTE	TOTAL ACUERDO	100%
CRITERIO	TOTAL ACUERDO	90%
GESTIÓN DE RECURSOS	TOTAL ACUERDO	100%
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	TOTAL ACUERDO	95%
	<b>PROMEDIO</b>	<b>95%</b>

