



Universidad del Azuay

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la
Educación**

Escuela de Psicología Organizacional

**PROCESO DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO AL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD
EDUCATIVA BORJA**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título
de Psicóloga Organizacional**

Autor:

María del Carmen Guillermo Cabrera

Director:

Mst. Mónica Rodas Tobar

Cuenca-Ecuador

2019

DEDICATORIA

La presente investigación va dedicada principalmente a Dios por haberme regalado la oportunidad de vivir y cumplir con uno de los anhelos más deseados que he tenido. A mis padres por su amor y su apoyo incondicional, por estar conmigo en cada momento y confiar siempre en mi capacidad de salir adelante, y por el sacrificio tan grande que han hecho, soy muy orgullosa y privilegiada de ser su hija, son los mejores seres humanos. A mis hermanos, cuñada y sobrinos, por estar presentes y acompañarme con el apoyo moral en esta etapa. A todas las personas que me han apoyado a realizar con éxito ésta investigación.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme una vida tan bendecida, cuidarme y llenarme de fortaleza en cada momento.

A mis padres Jorge y María del Carmen, por ser mis motores y enseñarme a nunca rendirme, gracias por la fortaleza que me brindan cada día, por los valores y principios que me han inculcado toda mi vida. A mi ñaño Jorge Luis por ser mi ejemplo y enseñarme que todo se puede lograr con perseverancia y a mi ñaña Maite por ser mi compañera de vida.

Agradezco a mi Doctora Lina por enseñarme a salir adelante con alegría y por su apoyo incondicional, a mis compañeras por sostenerme, brindarme su cariño y acompañarme en todo momento.

Agradezco a mi Directora Mónica Rodas, por haberme compartido su valioso conocimiento, tiempo y apoyo, a mis tutoras Daniela Landázuri y Anabel Guamán por haberme guiado mediante su experiencia, su paciencia y su conocimiento.

RESUMEN

La investigación con el tema “Proceso de Evaluación de Desempeño al personal Administrativo de la Unidad Educativa Borja” tuvo como objetivo realizar un proceso que constó de tres instancias: Actitudinal, Técnica y Competencias, a partir del Manual de Funciones y el Diccionario de Competencias de la Institución; permitiendo a los empleados comprometerse con cada uno de sus puestos de trabajo, a través de preguntas poderosas de Coaching, con el fin de conocer los puntos de vista de los colaboradores hacia la institución, y el seguimiento oportuno por parte del departamento de Talento Humano y los Coordinadores de cada departamento, siendo el primer proceso de Evaluación de Desempeño que se llevó a cabo en la institución.

Posteriormente, en base a los resultados de la Evaluación de Desempeño se elaboró una propuesta de un Plan Individual de Desarrollo permitiendo evidenciar la formación requerida de los colaboradores de la Unidad Educativa Borja.

Palabras clave:

Desempeño, Evaluación de Desempeño, Gestión del Talento Humano, Plan Individual de Desarrollo (PID), Preguntas Poderosas de Coaching

ABSTRACT

The investigation called "Process of Performance Evaluation to the Administrative personnel of the Unidad Educativa Borja" was aimed to perform a process that consisted of three instances: Attitudinal, Technical and Competencies. It was carried out from the manual of functions and the dictionary of competencies of the institution. This allowed employees to commit to their jobs through powerful coaching questions that determined the views of workers towards the institution and will allow monitoring by the Human Talent Department and the coordinators of each department. This was the first performance evaluation process that was carried out in the institution. Subsequently, a proposal for an individual development plan was prepared based on the results of the performance evaluation, allowing to determine the required training for the workers of the Unidad Educativa Borja.

Keywords: Performance, performance evaluation, human talent management, individual development plan (IDP), powerful coaching questions.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
RESUMEN.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÍNDICE.....	V
CAPÍTULO I: Marco Teórico.....	1
Estado del Arte.....	1
CAPÍTULO II: Metodología.....	9
CAPÍTULO III: Resultados.....	231
CAPÍTULO IV: Conclusiones, Recomendaciones.....	231
Bibliografía.....	233

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: PID Coordinador de Talento Humano.....	22
Tabla 2: PID Analista de Talento Humano.....	24
Tabla 3: PID Recepcionista.....	26
Tabla 4: PID Coordinador de Desarrollo Institucional.....	41
Tabla 5: PID Comunicador.....	43
Tabla 6: PID Coordinador de Tecnología/Ingeniero de Software.....	45
Tabla 7: PID Administrador de Redes y Servicios.....	47
Tabla 8: PID Analista de Soporte.....	49
Tabla 9: PID Diseñador.....	51
Tabla 10: PID Director Administrativo Financiero.....	77
Tabla 11: PID Electricista.....	79
Tabla 12: PID Guardián Casa de Retiros.....	81
Tabla 13: PID Mecánico.....	83
Tabla 14: PID Responsable de Recursos Materiales y Servicios.....	85
Tabla 15: PID Tesorero.....	87
Tabla 16: PID Coordinador de Mantenimiento.....	89
Tabla 17: PID Auxiliar de Servicios Quíngeo.....	91
Tabla 18: PID Auxiliar de Servicios.....	93
Tabla 19: PID Auxiliar Contable 2.....	95
Tabla 20: PID Auxiliar Contable 1.....	97
Tabla 21: PID Albañil.....	99
Tabla 22: PID Jardínero.....	101
Tabla 23: PID Asistente de Bienestar Estudiantil.....	138
Tabla 24: PID Coordinador de Consejería y Trabajo Social.....	140
Tabla 25: PID Coordinador de Transporte/Entrenador.....	142
Tabla 26: PID Director de Bienestar Estudiantil.....	144
Tabla 27: PID Entrenador de Atletismo.....	146
Tabla 28: PID Entrenador de Volley.....	148
Tabla 29: PID Tutor Colegio.....	150
Tabla 30: PID Tutor Novenos.....	152
Tabla 31: PID Psicóloga.....	154
Tabla 32: PID Psicóloga.....	156
Tabla 33: PID Psicóloga.....	158
Tabla 34: PID Psicóloga.....	160
Tabla 35: PID Director Académico.....	176
Tabla 36: PID Coordinador del nivel Básica Elemental y Básica Media.....	178

Tabla 37: PID Coordinador del nivel Inicial.....	180
Tabla 38: PID Coordinador de Laboratorios.....	182
Tabla 39: PID Bibliotecario.....	184
Tabla 40: PID Asistente de la Dirección Académica.....	186
Tabla 41: PID Asistente de la Coordinación Básica.....	188
Tabla 42: PID Administrador de la Obra Social Jorge Carrión S.J.....	203
Tabla 43: PID Auxiliar de Secretaría General 1.....	205
Tabla 44: PID Jefe de Seguridad y Salud.....	207
Tabla 45: PID Secretaría General.....	209
Tabla 46: PID Asistente de Pastoral.....	223
Tabla 47: PID Coordinador de Familias.....	225
Tabla 48: PID Coordinador de Formación en Acción Social.....	227
Tabla 49: PID Coordinador de Grupos Infantiles.....	229

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Coordinador de Talento Humano.....	15
Figura 2: Analista de Talento Humano.....	16
Figura 3: Recepcionista.....	17
Figura 4: Evaluación Talento Humano.....	18
Figura 5: Orientación al cliente interno y externo.....	19
Figura 6: Coordinador de Desarrollo Institucional.....	27
Figura 7: Comunicador.....	28
Figura 8: Coordinador de Tecnología/Ingeniero de Software.....	29
Figura 9: Administrador de Redes y Servicios.....	30
Figura 10: Analista de Soporte.....	31
Figura 11: Diseñador.....	32
Figura 12: Evaluación de Desarrollo Institucional.....	33
Figura 13: Conocimientos Técnicos.....	34
Figura 14: Temple y Dinamismo.....	34
Figura 15: Director Administrativo Financiero.....	52
Figura 16: Electricista.....	53
Figura 17: Guardián Casa de Retiros.....	54
Figura 18: Mecánico.....	55
Figura 19: Responsable de Recursos Materiales y Servicios.....	56
Figura 20: Tesorero.....	57
Figura 21: Coordinador de Mantenimiento.....	58
Figura 22: Auxiliar de Servicios Quíneo.....	59
Figura 23: Auxiliar de Servicios y Cocina Quíneo.....	60
Figura 24: Auxiliar de servicios.....	61
Figura 25: Auxiliar Contable 2.....	62
Figura 26: Auxiliar Contable 1.....	63
Figura 27: Albañil.....	64
Figura 28: Jardinero.....	65
Figura 29: Evaluación de Dirección Administrativa Financiera.....	66
Figura 30: Trabajo en equipo	67
Figura 31: Conocimientos Técnicos.....	68
Figura 32: Orientación al cliente interno y externo.....	69
Figura 33: Asistente de bienestar estudiantil.....	102
Figura 34: Coordinador de Grupos Musicales.....	103
Figura 35: Coordinador de Consejería y Trabajo Social.....	104
Figura 36: Coordinador de Transporte/Entrenador.....	105

Figura 37: Director de Bienestar Estudiantil.....	106
Figura 38: Entrenador de Atletismo.....	107
Figura 39: Entrenador de Volley.....	108
Figura 40: Entrenador de Fútbol.....	109
Figura 41: Médico.....	110
Figura 42: Médico Ocupacional.....	111
Figura 43: Subinspector/Tutor.....	112
Figura 44: Trabajador Social.....	113
Figura 45: Tutor Colegio.....	114
Figura 46: Tutor Novenos.....	115
Figura 47: Tutor Octavos-Tutora Bachillerato-Tutora Escuela.....	116
Figura 48: Psicóloga.....	117
Figura 49: Psicóloga.....	118
Figura 50: Psicóloga.....	119
Figura 51: Psicóloga.....	120
Figura 52: Evaluación de Bienestar Estudiantil.....	121
Figura 53: Comunicación Eficaz.....	122
Figura 54: Trabajo en Equipo.....	123
Figura 55: Manejo de Crisis.....	124
Figura 56: Director Académico.....	161
Figura 57: Coordinador del nivel Básico Elemental y Básica Media.....	162
Figura 58: Coordinador del Nivel Inicial.....	163
Figura 59: Coordinador de Laboratorios.....	164
Figura 60: Bibliotecario.....	165
Figura 61: Asistente de la Dirección Académica.....	166
Figura 62: Asistente de la Coordinación Básica.....	167
Figura 63: Evaluación de Dirección Académica.....	168
Figura 64: Trabajo en equipo.....	169
Figura 65: Adaptabilidad-Flexibilidad.....	170
Figura 66: Iniciativa y Autonomía.....	171
Figura 67: Administrador de la Obra Social Jorge Carrión S.J.	189
Figura 68: Asistente del Rectorado.....	190
Figura 69: Auxiliar de Secretaría General 1.....	191
Figura 70: Chofer.....	192
Figura 71: Jefe de Seguridad y Salud.....	193
Figura 72: Secretaría General.....	194
Figura 73: Evaluación Rectorado.....	195
Figura 74: Trabajo en Equipo.....	196
Figura 75: Orientación al cliente interno y externo.....	197
Figura 76: Productividad.....	198
Figura 77: Asistente de Pastoral.....	210
Figura 78: Coordinador de Familias.....	211
Figura 79: Coordinador de Formación en Acción Social.....	212
Figura 80: Coordinador de Formación Espiritual.....	213
Figura 81: Coordinador de Grupos Infantiles.....	214
Figura 82: Director de Pastoral.....	215
Figura 83: Evaluación Pastoral.....	216
Figura 84: Capacidad de Planificación y Organización.....	217
Figura 85: Gestión y logro de objetivos.....	218

CAPÍTULO I

1.1. Marco teórico

ESTADO DEL ARTE

En el Ecuador, en 1970 la seguridad social se mostró como un desarrollo errático, ya que, tenía un mercado de trabajo mayoritariamente informal y con pocas empresas formales que contaban con la capacidad suficiente para crear una demanda de empleo (SENPLADES, 2008:6). Sin embargo, tiempo después, se crea el Fondo de Inversión Social de Emergencia (FISE) dentro del ámbito de la política social, implicando la ejecución de las acciones y obras a las empresas privadas y organizaciones no gubernamentales, para de ésta manera conseguir una modalidad nueva de instrumentación de las intervenciones públicas (Naranjo, 1997: 98). Por consiguiente, respecto al tema laboral, los trabajadores públicos se agruparon bajo una misma Ley Orgánica del Servicio Público con la misma política salarial en la que se dio la eliminación de “privilegios”, y se permitió redefinir la burocracia estatal bajo términos de mayor igualdad en el ámbito laboral público. Sin embargo, en el sector privado no hubo grandes avances, excepto el aumento del salario básico unificado y el sectorial, para de esta manera brindar mayores oportunidades de vida a los empleados. (Minteguiaga, 2012).

En general, una organización está constituida por unidades sociales de varias formas y tamaños que en nuestra vida cotidiana desempeñan una función integral y que han ido evolucionando, así como también la sociedad civil, para que de esta manera exista en la actualidad una amplia gama de organizaciones en las que se pueda llevar a cabo tareas y funciones cada vez más complejas, con el fin de llegar al éxito y de adaptarse al entorno cambiante y a los avances técnicos y tecnológicos, para con frecuencia llegar a una mejor especialización de funciones, personas e infraestructura necesarias para su crecimiento a nivel laboral. (Charles Lasthaus, 2002)

Mediante el desarrollo y progreso en la economía y los cambios tecnológicos y organizacionales los cuales tiene una seria repercusión sobre la gestión de los recursos humanos y el desarrollo de las competencias dentro del ámbito socio laboral (GÁMEZ, 2005), este desarrollo permite la adaptación y la capacidad de enfrentarse a los retos en el ámbito económico y social de las organizaciones, y el talento humano desarrollado y

competente, basándose en un modelo de gestión de talento humano con ciertas modificaciones con relación al modelo histórico de la visión de la organización, las tendencias administrativas y la evolución de las funciones y tareas de las personas que forman parte de la empresa. (Jiménez, 2012), teniendo por objeto a la gestión de personas que trabajan en una organización como portadoras del conocimiento dentro de ésta.

Para (Majad Rondón, 2016) la Gestión del Talento Humano es un proceso administrativo en el que las personas actúan en función de sus competencias con el fin de lograr objetivos a nivel organizacional, mediante la ejecución, planificación y control bajo sus principios de identidad, cultura y filosofía colectiva, en el que no basta solamente los recursos intelectuales, físicos o de interrelación que buscan la incrementación de la productividad, sino el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores con la organización.

Por otra parte, menciona (Santos, 2010) Que el recurso o talento humano se usa para referirse a las personas que se encuentran dentro de una organización laboral, personas que trabajan por lo universal o común de esa denominación en las empresas, es decir, la gestión de recursos humanos refiere a que las personas no son un medio sino un fin, ya que son las portadoras del capital humano y transmiten mediante las competencias laborales y su aprendizaje constante según como vaya desarrollándose la organización.

De esta manera las organizaciones resultan directamente beneficiadas por el desarrollo y la gestión basada en criterios de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, compromiso y participación individual o colectiva. Para ellos es importante mencionar a los actores principales de éste desarrollo que son los empleados y personas que conforman dichas organizaciones, actuando como seres con el potencial y la capacidad de desarrollarse pensando en su beneficio o satisfacción personal y de su entorno laboral; entendiendo la importancia que surge al momento en que los colaboradores realizan su trabajo de la mejor manera en las organizaciones, sean detectados, apoyados, impulsados e incentivados por parte de la gerencia tomando como una nueva alternativa de cambio organizacional, sin embargo este pensamiento gerencial debe reconocer el valor del aprendizaje y el desarrollo, pensándolas a las organizaciones como ambientes de aprendizaje o entornos de adquisición y desarrollo de potencialidades para generar cambio, poniendo énfasis en sus procesos de aprendizaje e integrándolos en su vida diaria y continua. (Zabaleta, 2003)

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2003) indica que en las organizaciones exitosas ya no se habla de administrar personas, debido a que éstas podrían interpretarse como agentes pasivos que dependen solamente de las decisiones que toman los altos mandos, en cambio se habla de administrar con las personas como si fueran parte de la gerencia o socios del negocio y no elementos extraños y separados de la organización, de tal manera que utilicen la información disponible, apliquen sus conocimientos y habilidades y tomen sus propias decisiones de manera adecuada con el fin de garantizar los resultados esperados a nivel organizacional, de tal manera que se llegue a obtener una ventaja competitiva a través de las personas manteniéndolos informados de las filosofías, políticas y objetivos de la organización, así como ayudarlos en sus necesidades y aspiraciones, para fortalecer ese sentido de pertenencia y compromiso mediante desarrollo de sus esfuerzos para que los empleados se sientan orgullosos de pertenecer y colaborar con la organización.

Sin embargo, los gerentes se vuelven gestores de las personas y logran la autonomía en las decisiones y acciones relacionadas con sus subordinados, convirtiéndose en actores principales de la preparación y desarrollo de los colaboradores, a través de procesos importantes que los permitan caminar hacia los objetivos organizacionales deseados de manera proactiva ya que, las personas actúan de forma grupal unos con otros dependiendo entre sí para llegar a la meta común, para ellos es importante el saber interactuar y colaborar entre todos. (Charles Lasthaus, 2002).

Para las organizaciones de desarrollo es crucial un cambio que nos permita realizar nuestro propio desempeño a fin de ampliar y profundizar nuestro alcance, y rendir cuentas a nuestros superiores, mediante una pieza importante que define la efectividad del desarrollo en las organizaciones, siendo ésta el desempeño de los empleados. Es decir, el ser humano realiza su trabajo o se desempeña de determinada manera con el pensamiento de lograr sus metas u objetivos propuestos, siendo necesario su relación con el resto de personas que se encuentran dentro de su ambiente laboral, es por ello que una organización influye en la vida del colaborador mediante el día a día de sus funciones, sus valores y costumbres, permitiendo satisfacer sus necesidades personales, familiares, sociales, psicológicas y económicas. (Fernando J. Romero U., 2009)

Según Chiavenato (2000) indica que el desempeño es el conjunto de comportamientos observados de los empleados, y que el buen desempeño de estos fortalece de manera relevante la organización.

Por otra parte Brittel (2000) afirma que el desempeño es influenciado por las expectativas que tiene el empleado ante su trabajo, para determinar la forma en cómo actúa y se relaciona con los demás, es decir, el desempeño tiene relación con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del empleado.

Es por esto que, dentro de las organizaciones se da la necesidad de evaluar el desempeño a los empleados, como el de finanzas, recursos humanos, operaciones, ventas, el técnico, el de mercadotecnia, etc. Así como se evalúa la calidad de los productos, la productividad de la organización, también es necesario evaluar el servicio al cliente, la buena atención y sobretodo el desempeño humano, ya que las personas son aquellas que dan vida y razón a la organización. Para lograr la ventaja competitiva y salga bien librada en el mundo globalizado de hoy, el desempeño humano debe ser excelente en todo momento.

Por esta razón evaluar el desempeño de los empleados es la mejor herramienta de mejora, ya que, permite que el trabajador se sienta de cierta manera comprometido con el trabajo que realiza dentro de la empresa. Para, (Seriven, 1967) el propósito fundamental de la evaluación de desempeño consiste en la toma de decisiones generadas a partir de la información recabada que conlleva una mejora del desempeño, tanto en organizaciones como en programas, (Guerra, 2007).

Es decir, la evaluación de los empleados determina la calidad de su desempeño, es por ello que es necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan la importancia de usar esta herramienta de mejora que es el proceso de evaluación de desempeño hacia los empleados, conjuntamente con un proceso de retroalimentación sobre sus funciones, actividades, actitudes y competencias requeridas por su cargo. (Lanus, 2009) Para ello es importante el desarrollo de procedimientos y formatos de calidad para que el proceso de evaluación de desempeño se convierta en una herramienta útil y de mejora en la organización y cuando las evaluaciones son verdaderamente efectivas, se da una correcta retroalimentación de su trabajo, generando compromisos de los empleados y la identificación clara de cuáles son sus recursos que le permiten mejorar

sus resultados y conocer por parte del área de gestión humana qué espera de cada trabajador vinculado a la empresa. (Werther y Davis, 2004, p. 296).

Aunque la evaluación también puede ser considerada como un proceso de reducción de incertidumbre para los empleados, para que mediante ésta se le proporcione retroalimentación sobre su desempeño que permita intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre empleado y su coordinador o supervisor. (Carrillo, 2013)

Por el contrario, para algunos autores como McClure y Cotta-Schomberg el proceso de evaluación de desempeño refleja un juicio de valor por parte del evaluador, ya que muchas veces la Evaluación de Desempeño se vuelve un proceso subjetivo, y los empleados piensan que si su evaluación no es buena, en seguida habrá un despido o sanción por parte de su supervisor o coordinador, es por esto que muchas veces se puede presentar resistencia por parte de éstos, así como el sentimiento de competitividad al momento de que sus compañeros también demuestren su desempeño en su departamento y en la organización en general.

Pero por otra parte, (Stubbs, 2004) indica que una evaluación de desempeño es imposible que se convierta en un proceso subjetivo porque se describe el desempeño de los empleados, y posteriormente se realiza la retroalimentación necesaria con el fin de mejorar el desempeño y generar compromisos en relación a su cargo y a la organización como tal.

Mientras que (Schvarstein, 1989) indica que el proceso de evaluación de desempeño no es más que un juego de relaciones de poder en el que se observa el desempeño de cada empleado mediante una mirada dominadora y vigilante. (Kojève, 1975). Afirma (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011) que la evaluación de desempeño es una apreciación del potencial que tiene un individuo, y el proceso de estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades y habilidades del empleado en el cargo, para identificar las áreas a mejorar, así como su integración en la organización.

En general, la evaluación de desempeño es considerada como una valoración sistémica, de lo que hace o sabe cada persona en base a las actividades y funciones que desempeña, las metas y los resultados que alcanza, las competencias que adquiere y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para estimar el valor, la excelencia y las competencias

y actitudes requeridas de una persona, y su aportación que hace a la organización. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Es importante realizar este proceso en las organizaciones, ya que, toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño, para tener conocimiento de cómo ejerce su trabajo y las correcciones que necesitaría hacer en su desempeño diario. Ésta retroalimentación es tan importante para que las personas no caminen a ciegas, para ello, las personas encargadas en el proceso deberán tener un conocimiento completo de todas las actividades que se realizan en la organización y su desempeño. Además (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011) indica que la evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos.

Por lo tanto, la aplicación de evaluaciones de desempeño entre los trabajadores de una organización es realizado por parte de la dirección y coordinación, quienes se van a encargar de valorar las actividades o funciones que realiza cada empleado, así como sus competencias, comportamientos, funciones y actitudes, en términos de oportunidad, cantidad y calidad del valor agregado que éste genera para el logro de las metas trazadas en la organización, es decir la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad y el cumplimiento de su desempeño. Es por ello, que es de gran importancia que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan la importancia de la necesidad de evaluar y realizar este proceso de manera sistémica dentro de las organizaciones.

La evaluación de desempeño, entendida como herramienta de mejora, permite el conocimiento y la identificación de áreas importantes que determinan el desempeño de las personas dentro de una organización, y su relación entre el trabajo realizado y los resultados obtenidos por el mismo beneficio de la organización, no depende solamente de quien realiza sus labores día a día y las funciones que corresponden a un determinado trabajo, sino que además depende de los factores externos, es decir al clima o ambiente en el que se desenvuelve y la estructura formal en la cual están definidas tales funciones (Montejo, 2009), por este motivo en las organizaciones se estudian tres áreas importantes del desempeño de las personas: actitudinal, técnico y competencias requeridas para cada puesto de trabajo.

En el ámbito actitudinal dentro de las organizaciones es de primordial importancia que los empleados tengan una actitud positiva ante las responsabilidades adquiridas en sus puestos de trabajo, y que experimenten emociones positivas al hacerlo, además que tendría efectos beneficiosos y duraderos, tales como: ampliar los repertorios de pensamiento y de acción de las personas y de construir reservas de recursos físicos, intelectuales, psicológicos y sociales, disponibles para momentos futuros, además de la comprensión rápida y la adquisición de nuevos conocimientos los cuales influyen en la manera en como los empleados acuden a trabajar. (ALEJANDRO CUADRA PERALTA, 2010).

Como menciona (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de La Administración, 2014) que la actitud es el comportamiento personal del empleado ante las circunstancias que ocurren en el trabajo, es el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, comunicar, motivar y sacar adelante las cosas, también la manera de innovar y mejorar continuamente, tener espíritu emprendedor, la capacidad de trabajar con las personas y confiar en ellas, esta característica importante permite que el colaborador no sólo sea un agente de conservación, sino un agente de cambio en la organización.

En el ámbito técnico, el cumplimiento de las actividades y funciones de manera efectiva, así como los conocimientos y preparación necesaria para realizar sus funciones y el cumplimiento de tareas relacionadas con el puesto en el que se encuentran dentro de la organización, incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad con la que el empleado aplica técnicas relacionadas con su trabajo. Las habilidades técnicas están relacionadas con el hacer. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2014)

En el ámbito de las competencias, la evaluación de desempeño estima el rendimiento global del empleado, considerando que cada persona no es competente para todas las tareas y que las competencias se pueden ir adquiriendo en base al trabajo que la persona realiza y a la experiencia de la misma. Por lo tanto, la motivación que se le proporcione a cada persona tendrá una influencia directa en el óptimo desarrollo de sus competencias.

Por este motivo, y en congruencia con estas tres áreas principales de la evaluación de desempeño, una organización no puede adoptar cualquier sistema para evaluar el desempeño, ya que éste debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos los

miembros de la organización, para de esta manera identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y a cada departamento de la empresa. (Capuano, 2004).

De esta manera, y como retroalimentación es de gran importancia mencionar una herramienta fundamental que es el Plan Individual de desarrollo de los empleados, que luego del proceso de evaluación de desempeño, tiene como objeto atender los intereses de la organización como de los profesionales. Para ello se requiere el análisis de resultados de la evaluación de desempeño aplicada a los colaboradores para cumplir con el objetivo de preparar a estos para desafiar el futuro y mejorar cada una de las áreas requeridas para un buen desempeño dentro de su cargo. (Joinville, 2014). (Perfetti, 2016) Menciona que mediante un plan de desarrollo los empleados administrativos llegan a formarse de manera integral, cuyas áreas técnica, actitudinal y de competencias se vincularán con las necesidades del profesional dentro de la organización.

CAPÍTULO II

2.1. METODOLOGÍA

La presente investigación tiene un enfoque no experimental con un alcance descriptivo, ya que abarca todo tipo de recolección científica de datos con la interpretación y evaluación de estos. Con un enfoque metodológico cualitativo para de esta manera realizar una evaluación de desempeño y una propuesta de un Plan Individual de Desarrollo que permita evidenciar la formación requerida de los colaboradores que realizan sus funciones dentro de la Unidad Educativa Borja.

La unidad de análisis será el personal administrativo de la Unidad Educativa Borja.

La población de la investigación será de 65 empleados.

Para realizar la investigación se comenzó con una revisión del manual de funciones que la institución dispone en un programa llamado Access por parte de la coordinadora de Talento humano con el apoyo de los directores de cada departamento de la Institución, el mismo que reflejó la descripción de cada cargo, así como las competencias y actividades de los mismos con su respectivo organigrama.

A través de la revisión del manual de funciones conjuntamente con la coordinadora del Departamento de Talento Humano se realizaron los siguientes cambios:

:

- El puesto denominado Coordinador de Sistemas, se cambió a Coordinador de Tecnología, así como su descripción y actividades.
- El puesto denominado Atención al Usuario y Webmaster, se cambió a Administrador de Redes y Servicios, así como su descripción y actividades.
- El puesto Programador y Soporte Help Desk, se cambió a Analista de Soporte, así como su descripción y actividades.
- El puesto Auxiliar de Servicios y Cocina, se cambió por Auxiliar de Servicios y Cocina Quinceo, su descripción y actividades.
- Y se agregó el puesto Ingeniero de Software al departamento.

Dentro del departamento de Administración Financiera se agregaron los siguientes cargos:

- Jardinero, Albañil, Auxiliar de Servicios Generales Quinceo y Auxiliar de Servicios y Cocina Quinceo con sus respectivas características, y al cargo de Guardián Residente se modificó a Guardián de residente casa de Retiros con sus actividades y su descripción del cargo.

También se modificaron las actividades de los cargos denominados auxiliares 1 y 2.

En el cargo denominado Responsable de Recursos Materiales y Servicios se agregan varias actividades.

Dentro del departamento de Bienestar Estudiantil, se elimina el cargo denominado Coordinador de Deportes.

Al cargo Educador Ignaciano no se le evaluará, ya que no pertenece al personal Administrativo de la Institución.

Dentro de la institución no existen colaboradores con los cargos: Auxiliar Pedagógico, Coordinador de Área, Coordinador de Investigación Educativa, Coordinador del Nivel Básico Superior y Bachillerato, Contador, Asistente Administrativo, Inspector General y Auxiliar de Secretaría General 2.

El cargo Tutor y Subinspector es de un mismo colaborador.

Cada puesto del programa Access está constituido por: descripción del cargo, ubicación del cargo en el organigrama.

Dentro del Perfil Duro se describe: estudios requeridos, áreas de estudio, conocimientos específicos, experiencia requerida, áreas de experiencia.

Dentro del Perfil Blando se describe: competencias institucionales, competencias del rol (Administrativo de Soporte), competencias departamentales.

Actividades del cargo, actividades transversales y actividades de líder.

Dentro de Variables de Valoración se describe: estudios, experiencia, destrezas de gestión, nivel de gestión, nivel comunicacional, condiciones de trabajo, impacto, nivel de decisión, nivel de riesgos.

Y por último la firma del responsable.

También, se elaboró el diccionario de competencias con el apoyo de la coordinadora del Departamento de Talento Humano, determinando las competencias por cada departamento, y estableciendo competencias del rol a los siguientes cargos directivos:

- Coordinador de Desarrollo Institucional
- Coordinadora de Talento Humano
- Director Administrativo Financiero
- Director Académico
- Director de Pastoral
- Director de Bienestar Estudiantil
- Rector
- Coordinador de Básica
- Coordinador de Inicial

Luego se sumaran a las competencias del diccionario de Marta Alicia Alles establecido en el manual de funciones de la Unidad Educativa Borja, a un diccionario basado en entidades ignacianas de Chile, el cual describe solo las competencias directivas todas aquellas que no calcen con las de cada perfil descrito anteriormente.

Se agregan todas las competencias de área y gerenciales descritas en el Manual de Funciones Access al Diccionario de Competencias de la Unidad Educativa Borja.

Una vez realizadas las actualizaciones y correcciones necesarias se solicitó la aprobación del Padre Rector de la institución.

Posteriormente se entregó a cada empleado el manual de funciones que corresponde a su cargo impreso, en este proceso se realizaron preguntas poderosas con base científica en la metodología Coaching por parte del departamento de Talento Humano en coordinación con los Directores y Coordinadores Departamentales, así se conoció cómo se siente cada empleado en cuanto a la realización de sus funciones y se realizaron acuerdos de desempeño y mejora.

A continuación se presenta un ejemplo de las preguntas aplicadas a cada colaborador de la institución.

Las preguntas son:

- ¿Cómo te encuentras hoy?
- ¿Cuáles son tus objetivos dentro del cargo que tienes?
- ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?
- ¿Qué resultados esperas?

Estas preguntas responden a un proceso de pre socialización considerando que es la primera vez que la institución se somete a un proceso de evaluación de desempeño.

Luego, se procedió a realizar el proceso de evaluación de desempeño utilizando un formato el cual nos permite describir tres áreas: actitudinal, técnica y por último las competencias a nivel departamental.

- Actitudinal: Hace referencia al conjunto de comportamientos observables propios de la reacción de los empleados ante determinadas situaciones y su disposición hacia el trabajo, como por ejemplo: ¿está dispuesto a aprender?, ¿llega puntual?, ¿Es cortés en el trato a los demás?

Estas preguntas fueron realizadas por la coordinadora de Talento Humano de la Institución y conforme el proyecto de innovación educativa que está implementando la Institución, pensando en que la persona es el centro de todo, por lo tanto, es sumamente importante evaluar la misma para identificar desviaciones y realizar los ajustes necesarios.

- Técnica: Hace referencia a la evaluación de cumplimiento de las actividades en los empleados. Como por ejemplo ¿realizó el proceso de selección ante una vacante? ¿cumple con cada una de sus actividades respectivas del cargo? Las cuales fueron sacadas del manual de funciones de la Institución y aprobado por los directivos y el rector.
- Competencias: hace referencia a los comportamientos observables que la institución requiere que sus empleados posean y desarrollen, tomando en cuenta las competencias a nivel departamental constituidas en el Manual de Funciones de la institución. Como por ejemplo, el departamento de Talento Humano requiere el desarrollo de tres competencias: Orientación al cliente interno y externo= Nivel A, Gestión y logro de objetivos=Nivel B y Comunicación eficaz=Nivel B.

La evaluación de desempeño se realizó mediante un formato de la Institución creado por la coordinadora de Talento Humano la cual fue aprobada por el Padre Rector, así como por cada Director de los diferentes departamentos administrativos de la institución. La cual consta de la siguiente escala de calificación: 1: Nunca, 2: Parcialmente y 3: Satisfactoriamente para las áreas: actitudinal y técnica, para luego mediante una regla de tres se obtienen resultados que calcen dentro de la siguiente escala:

- Del 0 al 40% de la nota total: Rendimiento y/o conducta inadecua /no cumple con las expectativas, requiere medidas disciplinarias.
- Del 41% al 69% de la nota total: Rendimiento Regular /cumple por debajo de las expectativas, requiere evaluación a los 6 meses.
- Del 70% al 89% de la nota total: Buen rendimiento /cumple con las expectativas
- Del 90% al 100% de la nota total: Trabajador con excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

Mientras que en el área de las competencias se presenta la siguiente escala de calificación: Nivel A: Máximo grado de desarrollo, Nivel B: Alto grado de desarrollo, Nivel C: Poco desarrollo y Nivel D: Escaso grado de desarrollo o inexistente. Cada departamento cuenta con sus tres competencias a desarrollar, así como cada uno de sus niveles, por lo tanto la evaluación de desempeño indica si el departamento cumple con los niveles de las competencias requeridas en el Manual de Funciones.

Ya con los resultados de la Evaluación de Desempeño realizada por parte de los jefes a subordinados, se elaboró un plan Individual de Desarrollo mediante un formato con adecuaciones al modelo Supernova Consultores que permita identificar la formación requerida del personal de la institución, siendo una herramienta que garantice el conocimiento y compromiso con los acuerdos que se hayan definido, dentro del cual se describe: Departamento en el que se encuentra el colaborador, Código, Cargo, Fuentes IND (identificación de necesidades de desarrollo) las cuales pueden ser de carácter actitudinal, técnica y competencias tomando en cuenta cual fue el resultado más bajo de la Evaluación de Desempeño, para luego determinar Actitudes, Actividades y Competencias a desarrollar, con sus Técnicas de Desarrollo y por último Acciones a desarrollar.

CAPÍTULO III

3.1. RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis de los resultados de la evaluación de desempeño de 65 colaboradores de la organización en estudio. La herramienta como se describió en la parte metodológica se analizaron 4 aspectos:

1. Interpretación de la aplicación de Evaluación de Desempeño Actitudinal y Técnica.
2. Interpretación de la aplicación de Evaluación de Desempeño Competencias Departamentales.
3. Resultados de las Preguntas Poderosas de Coaching las cuales responden a un proceso de pre socialización considerando que es la primera vez que la institución se somete a un proceso de evaluación de desempeño.
4. PID (plan individual de desarrollo), las cuales serán ordenadas a nivel Departamental. También se establecerá un código a cada colaborador, el cual se ha determinado mediante el orden de las aplicaciones no de los departamentos comenzando desde el código 01 en adelante.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

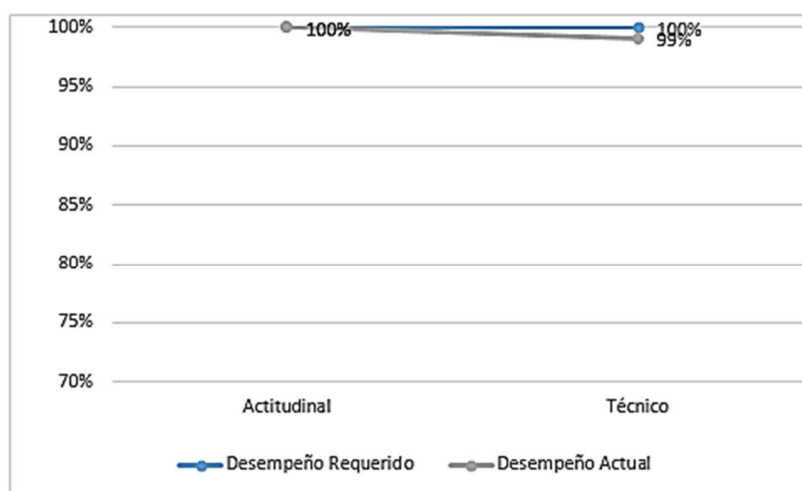
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ACTITUDINAL Y TÉCNICO

CARGO: Coordinador de Talento Humano

CÓDIGO: 035

Figura 1

Coordinador de talento humano



Fuente: Elaboración propia

El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Coordinador de Talento Humano obtiene un puntaje del 100% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 99%, teniendo como resultado total un 99,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 035 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

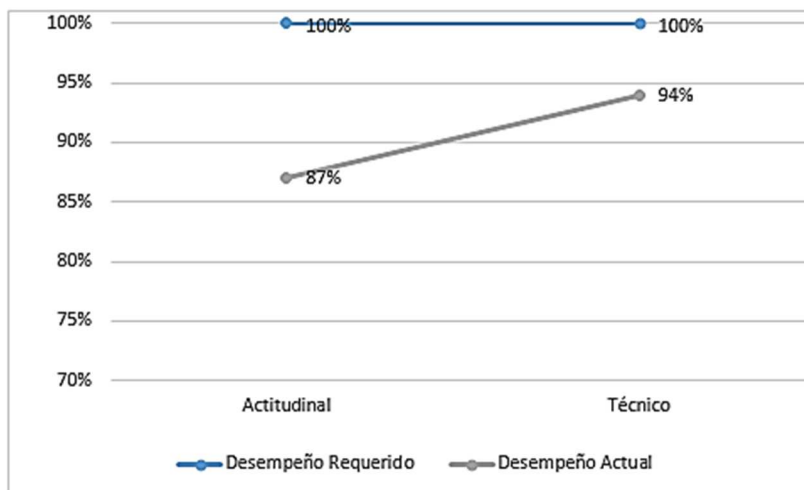
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CARGO: Analista de Talento Humano

CÓDIGO: 02

Figura 2

Analista de Talento Humano



Fuente: Elaboración propia

El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Analista de Talento Humano obtiene un puntaje del 87% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 94%, teniendo como resultado total un 90,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 02 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

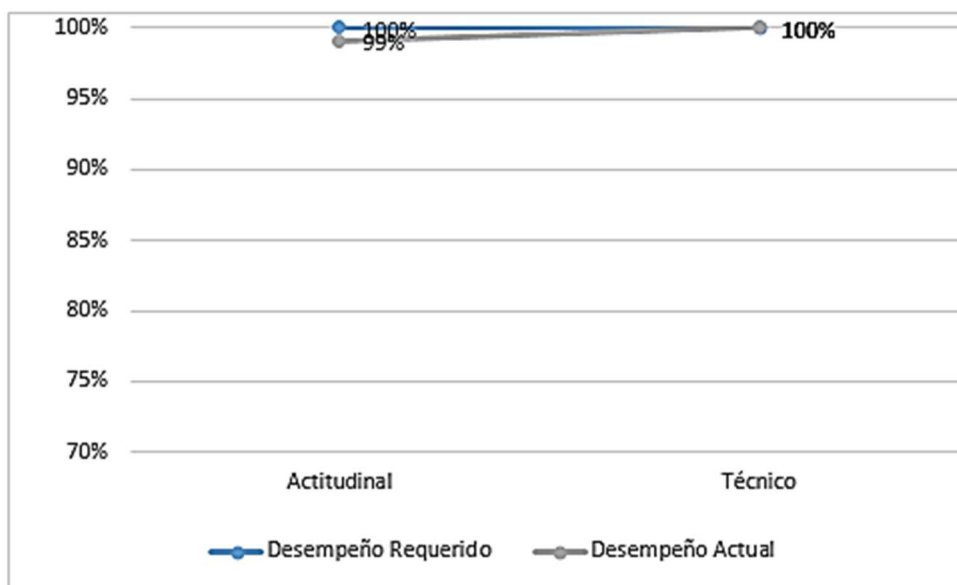
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CARGO: Recepcionista

CÓDIGO: 01

Figura 3

Recepcionista



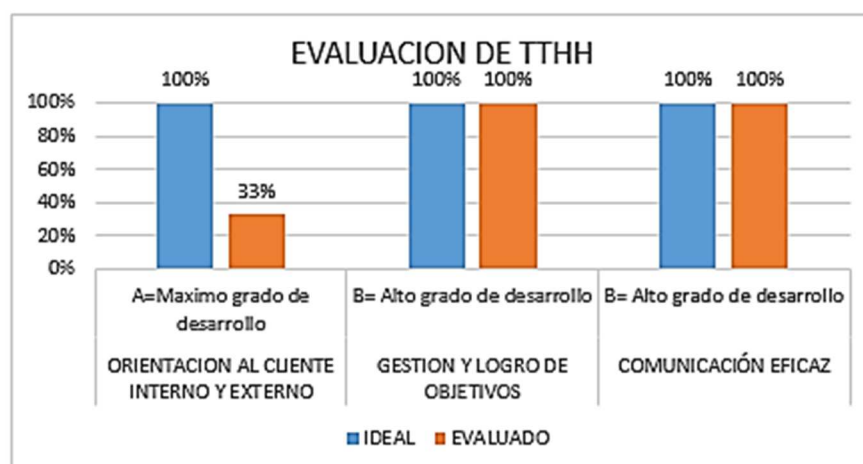
Fuente: Elaboración propia

El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Recepcionista obtiene un puntaje del 99% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 100%, teniendo como resultado total un 99,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 01 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

INTERPRETACIÓN DE COMPETENCIAS DEPARTAMENTALES

Figura 4

Evaluación Talento Humano



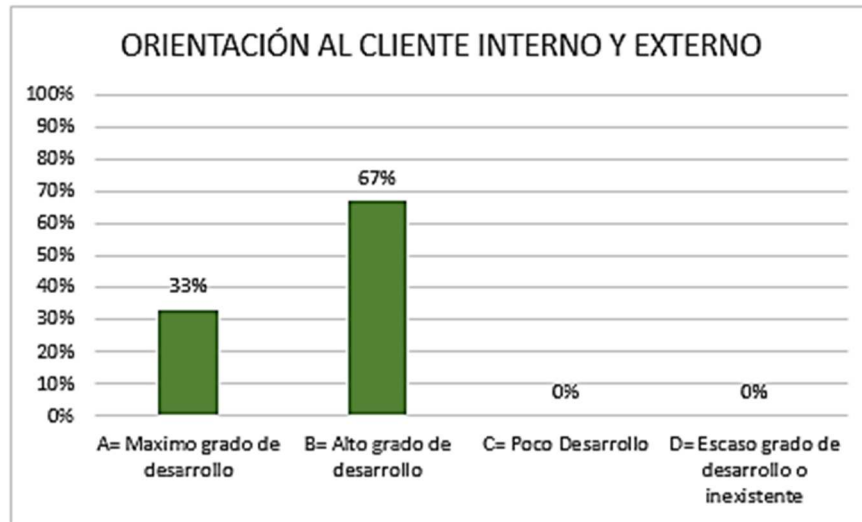
Fuente: Elaboración propia

Considerando el Manual de Funciones, en el cual se indican las competencias a nivel departamental; se requiere dentro del departamento de Talento Humano el desarrollo de 3 competencias: Orientación al cliente interno y externo con un grado A que indica un grado máximo de desarrollo; Gestión y logro de objetivos con un grado B que indica un alto grado de desarrollo; y Comunicación eficaz con un grado B que indica un alto grado de desarrollo. Al obtener el resultado de la evaluación de Desempeño y en comparación con los lineamientos requeridos del Manual de Funciones descritos anteriormente, se presenta que el 33% obtiene un nivel A en la competencia Orientación al cliente, mientras que el 100% cumplen con los lineamientos del Manual de Funciones, ya que obtienen grado B en las competencias Gestión y logro de objetivos y Comunicación eficaz.

A continuación se presenta los resultados del porcentaje restante de la competencia Orientación al cliente interno y externo.

Figura 5

Orientación al Cliente interno y externo



Fuente: Elaboración propia

Anteriormente se menciona que solamente el 33% obtiene un nivel A en Orientación al cliente interno y externo siendo éste el nivel requerido por el Manual de Funciones a nivel departamental, sin embargo el 67% restante obtiene un nivel B que representa un alto grado de desarrollo en la competencia indicando que la mayoría no cumple con lo requerido.

PREGUNTAS PODEROSAS DE COACHING

CARGO: COORDINADORA DE TALENTO HUMANO

CÓDIGO: 035

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Dentro de mi cargo me encuentro muy cómoda, hay momentos en los que no he realizado específicamente lo que compete a mi cargo y a la dirección y procesos, pero lo que hago me gusta y he aprendido un montón.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Capacitaciones a nuestros colaboradores con nuestro propio potencial.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Organizándome en tiempos, necesitando un poco más de presupuesto y apoyo.

4. ¿Qué resultados esperas?

Que la gente sienta el departamento, llegar a tener un plus como Talento Humano.

CARGO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO

CÓDIGO: 02

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Siempre Daniela es el apoyo incondicional, yo sabía que tenía ese apoyo. Al principio si era difícil y tuve una época que no fui competente pero ahora sigo con el mismo compromiso. Siento que he mejorado y que tengo mejor actitud. El tema de la nómina no es lo más bonito, pero me ha llegado a gustar, por mi manera de ser lo es lo que más me gusta pero he ganado experiencia. Es lindo sentir que tu jefa te apoya y confía, creo que nos apoyamos mutuamente.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Escuchar y conversar un poco más con la gente, tal vez con grupos focales en los que la gente no sienta solamente que dice, sino que vea que hacemos algo por ellos que sienta y vea lo que hacemos nosotros hasta para que la gente esté más comprometida. Motivar a los colaboradores mediante cursos.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Nuestros cargos tienen responsabilidad, yo creo que si hay una diferencia en cuando a la banda salarial y deberían tomar en cuenta.

4. ¿Qué resultados esperas?

Más atención en la responsabilidad que uno tiene en cuanto al sueldo. A mi si me resulta un poco difícil el hecho de ser mamá y colaboradora y si se debería apoyar y dar seguimiento y acompañamiento porque o sabes a veces hasta donde llegar dentro de la institución al ser también madre de familia.

CARGO: RECEPCIONISTA

CÓDIGO: 01

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Me encuentro tranquila, me dijeron que mi puesto de trabajo iba a ser otro cuando me cambiaron de la escuela. Es un trabajo muy duro por la atención a padres de familia.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Una mejor en cuanto al lugar de trabajo.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Tengo padres de familia que son sumamente groseros y yo no sé cómo hacer ahí. Con los tutores, ellos no se hacen cargo de los papás y soy yo la que tiene que dar la cara.

4. ¿Qué resultados esperas?

Ser más cordial con los padres de familia y más apoyo para no ser la que siempre dé la cara ante los padres de familia.

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

CARGO: Coordinador de Talento Humano

CÓDIGO: 035

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 1

PID Coordinador de Talento Humano

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Talento Humano	035	Coordinador de Talento Humano	B	Revisa y aprueba la nómina final para el pago.	Proceso de capacitación y obtención de información de leyes y reglamentos de nómina en la página del IESS.	Realizar reuniones a fin de mes con el Analista de Talento Humano para llevar a cabo el registro mensual de los ingresos y egresos de los colaboradores en su rol de pagos, para proceder a la elaboración de la nómina.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Analista de Talento Humano

CÓDIGO: 02

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 2

PID Analista de Talento Humano

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Talento Humano	02	Analista de Talento Humano	A	Cuida que sus asuntos personales no interfieran con su trabajo	Mediante un conversatorio, conjuntamente con la Coordinadora de Talento Humano, realizar un seguimiento actitudinal de manera semanal indicando los puntos a mejorar, en el que el colaborador exprese sus sentimientos.	Mediante el conversatorio con la Coordinadora revisar aquellos puntos trabajados y reforzados.
			B	Lleva un registro de las vacaciones del personal (mantenimiento)	Proceso de capacitación y obtención de información de leyes y reglamentos del pago de vacaciones en la página del IESS.	Realizar reuniones a fin de mes con el Coordinador de Mantenimiento para llevar a cabo el registro mensual de los ingresos y egresos de los trabajadores de mantenimiento, para proceder al cálculo de sus vacaciones.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Recepcionista

CÓDIGO: 01

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 3

PID Recepcionista

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Talento Humano	01	Recepcionista	A	Es amable y Cordial.	Implementar un Calificador de Servicios para el cliente con las escalas: Excelente, Bueno, Regular y Malo. De manera que el cliente a ser atendido tendrá que presionar uno de estos botones, ya con la calificación se tendrá en el sistema y será enviado un porcentaje mensual al departamento de Talento Humano con su reporte	Mediante el reporte mensual del sistema de calificación, se realiza ajustes y retroalimentación del servicio por parte de la Coordinadora de Talento Humano.

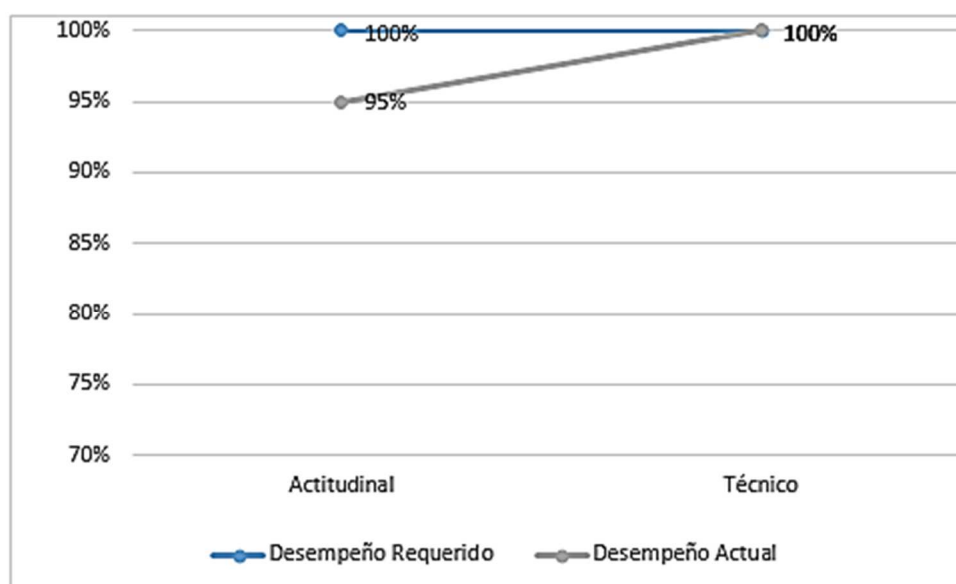
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ACTITUDINAL Y TÉCNICO

CARGO: Coordinador de Desarrollo Institucional

CÓDIGO: 036

Figura 6

Coordinador de Desarrollo Institucional



Fuente: Elaboración propia

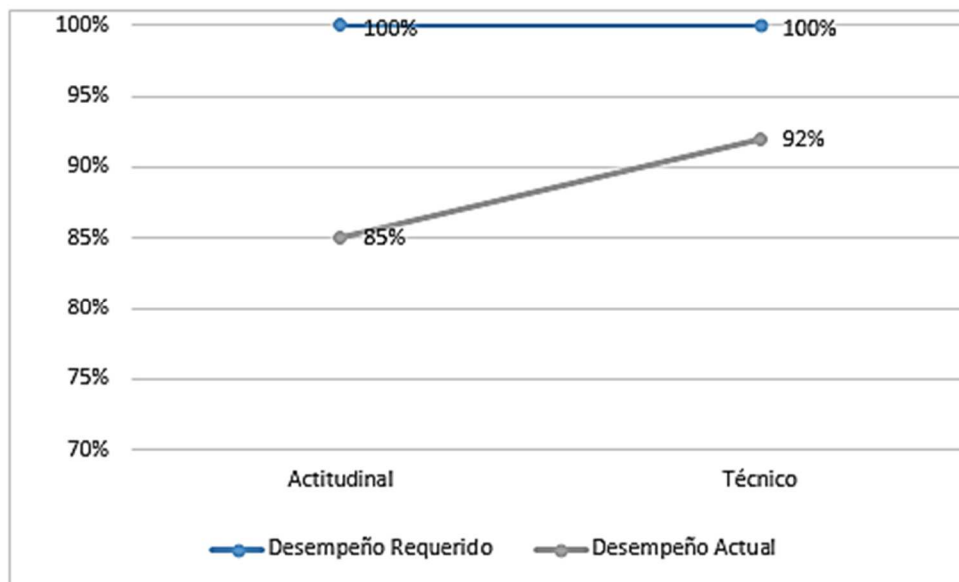
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Coordinador de Desarrollo Institucional obtiene un puntaje del 95% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 100%, teniendo como resultado total un 97,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 036 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Comunicador

CÓDIGO: 03

Figura 7

Comunicador



Fuente: Elaboración propia

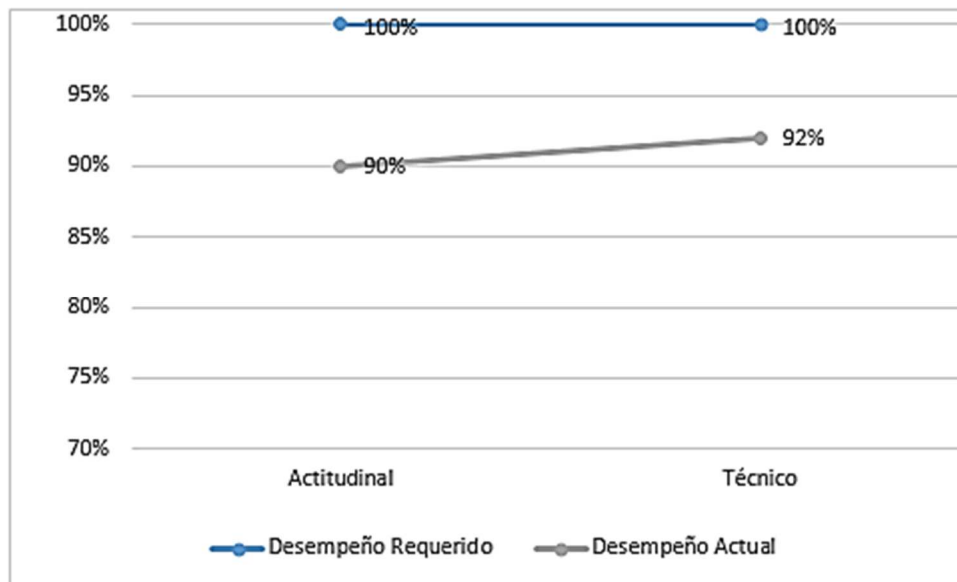
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Coordinador de Desarrollo Institucional obtiene un puntaje del 85% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 92%, teniendo como resultado total un 88,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 03 tiene un buen rendimiento/cumple con las expectativas.

CARGO: Coordinador de Tecnología/Ingeniero de Software

CÓDIGO: 06

Figura 8

Coordinador de Tecnología/Ingeniero de Software



Fuente: Elaboración propia

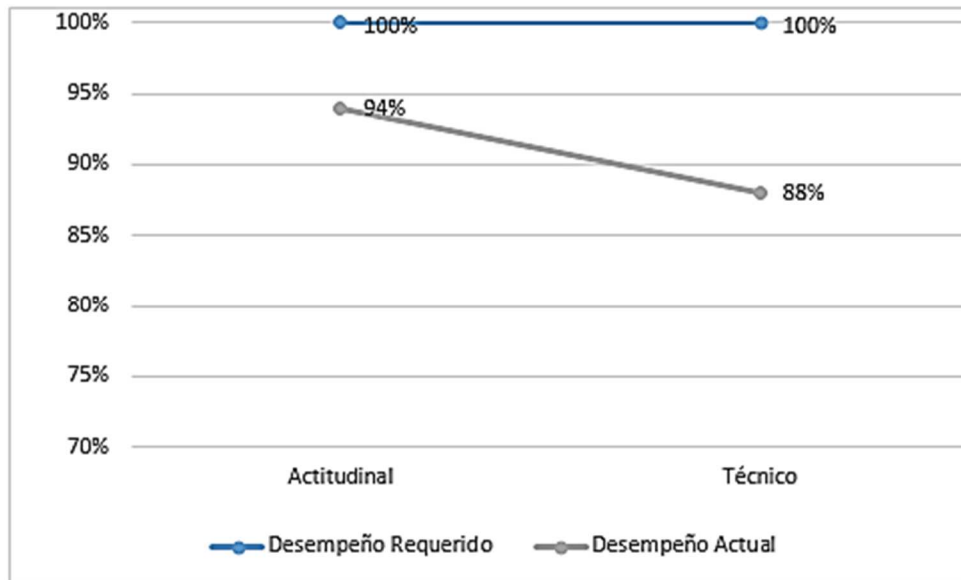
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Coordinador de Tecnología e Ingeniero de Software obtiene un puntaje del 90% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 90%, teniendo como resultado total un 91%, lo cual indica que el colaborador con el código 06 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Administrador de Redes y Servicios

CÓDIGO: 05

Figura 9

Administrador de Redes y Servicios



Fuente: Elaboración propia

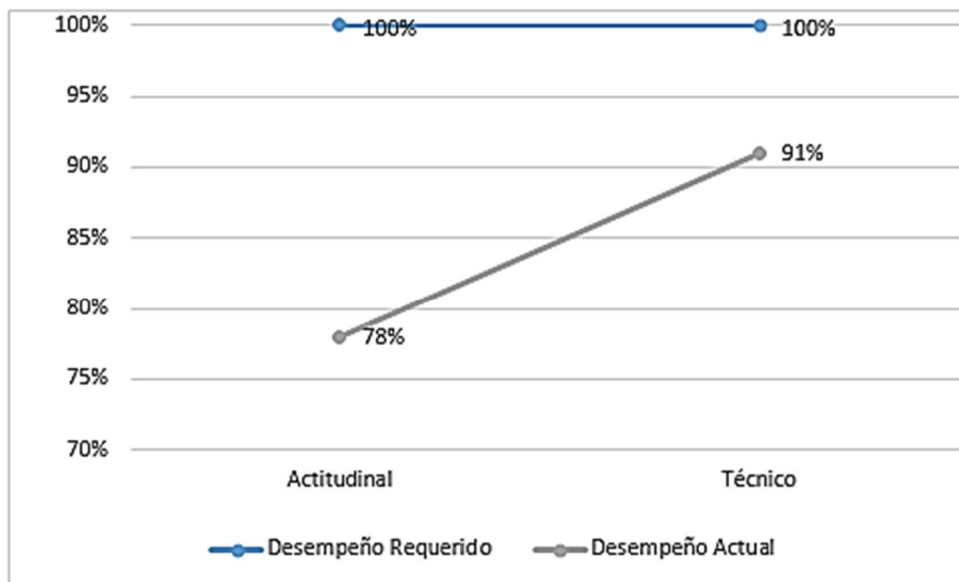
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Administrador de Redes y Servicios obtiene un puntaje del 94% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 88%, teniendo como resultado total un 91%, lo cual indica que el colaborador con el código 05 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Analista de Soporte

CÓDIGO: 07

Figura 10

Analista de Soporte



Fuente: Elaboración propia

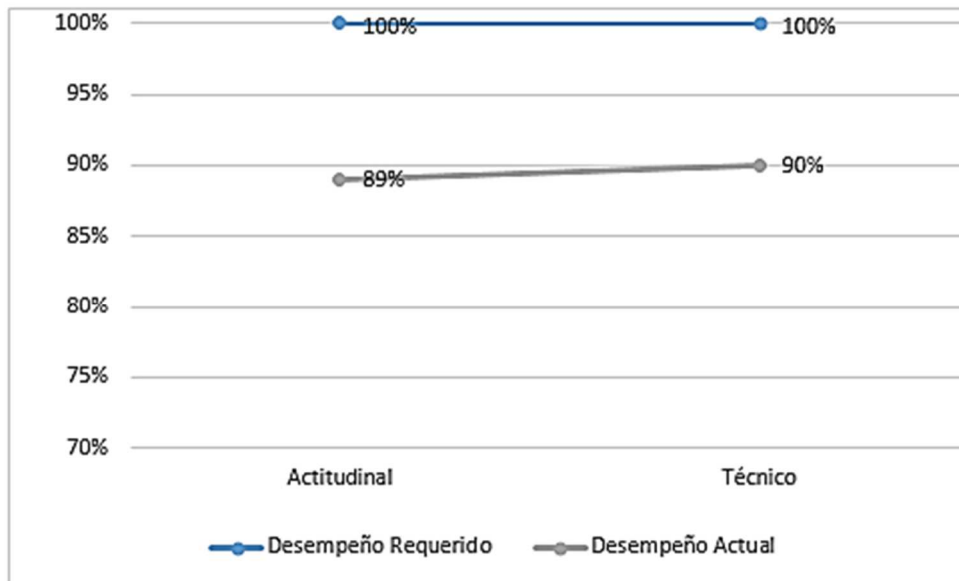
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Analista de Soporte obtiene un puntaje del 78% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 91%, teniendo como resultado total un 84,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 07 tiene un buen rendimiento/cumple con las expectativas.

CARGO: Diseñador

CÓDIGO: 04

Figura 11

Diseñador



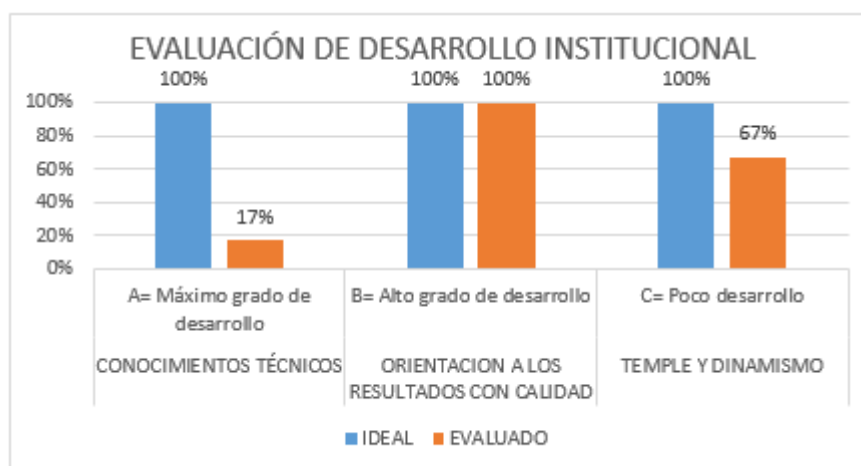
Fuente: Elaboración propia

El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Diseñador obtiene un puntaje del 89% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 90%, teniendo como resultado total un 89,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 04 tiene un buen rendimiento/cumple con las expectativas.

INTERPRETACIÓN DE COMPETENCIAS DEPARTAMENTALES

Figura 12

Evaluación de Desarrollo Institucional



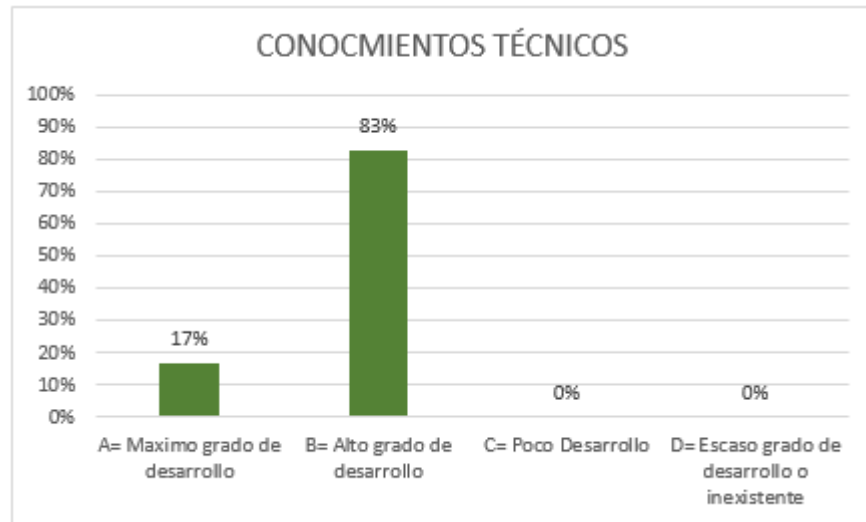
Fuente: Elaboración propia

Considerando el Manual de Funciones, en el cual se indican las competencias a nivel departamental; se requiere dentro del departamento de Desarrollo Institucional el desarrollo de 3 competencias: Conocimientos Técnicos con un grado A que indica un grado máximo de desarrollo; Orientación a los resultados con calidad con un grado B que indica un alto grado de desarrollo; y Temple y Dinamismo con un grado C que indica poco desarrollo. Al obtener el resultado de la evaluación de Desempeño y en comparación con los lineamientos requeridos del Manual de Funciones descritos anteriormente, se presenta que solamente en la competencia Orientación a los resultados con claridad el 100% cumple, ya que obtienen un grado B, mientras que en la competencia Conocimientos Técnicos solamente el 17% presenta un grado A; y el 67% en la competencia Temple y Dinamismo presentan un grado C, por lo tanto no se cumple con lo requerido.

A continuación se presenta los resultados del porcentaje restante de las competencias Conocimientos Técnicos y Temple y Dinamismo.

Figura 13

Conocimientos Técnicos

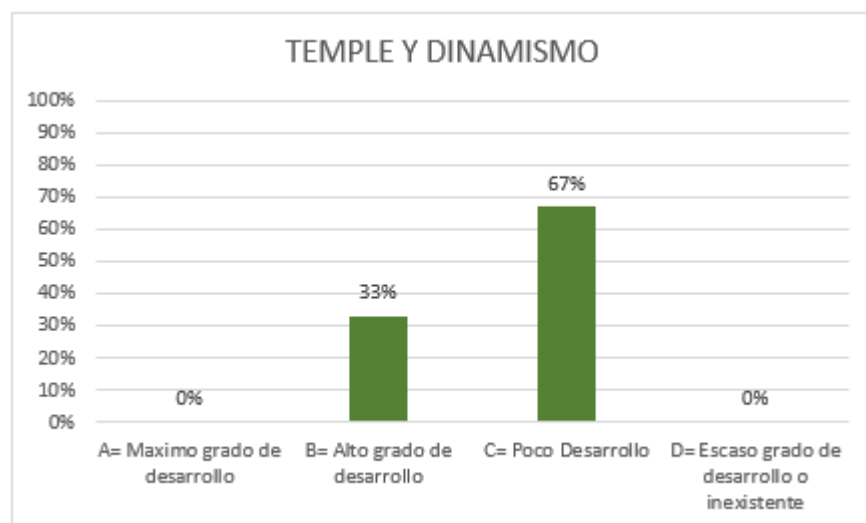


Fuente: Elaboración propia

Anteriormente se menciona que solamente el 17% obtiene un nivel A en Conocimientos Técnicos siendo éste el nivel requerido por el Manual de Funciones a nivel departamental, sin embargo el 83% restante obtiene un nivel B que representa un alto grado de desarrollo en la competencia indicando que la mayoría no cumple con lo requerido.

Figura 14

Temple y Dinamismo



Fuente: Elaboración propia

En la competencia Temple y dinamismo se menciona anteriormente que el 67% obtiene un nivel C siendo éste el nivel requerido por el Manual de Funciones a nivel departamental, indicando ser un porcentaje alto, pero sin embargo el otro 33% restante obtiene un nivel B que representa un alto grado de desarrollo en la competencia indicando aún el incumplimiento con lo requerido.

PREGUNTAS PODEROSAS DE COACHING

CARGO: COORDINADOR DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

CÓDIGO: 036

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Bien, me he sentido muy cómodo con mis actividades diarias, si hay circunstancias o conflictos que a veces tengo que pasar, pero de eso también he disfrutado. De mi equipo de trabajo no me quejo.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Tengo en mente varias capacitaciones que tengan que ver con mi área de trabajo.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Si se necesita un poco más de presupuesto e interés en aprender cada día más.

4. ¿Qué resultados esperas?

Una mejor organización como departamento, mayor unión y comunicación.

CARGO: COMUNICADOR

CÓDIGO: 03

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Bien, estoy trabajando tranquila y en paz, no me gusta estar metida en chismes ni nada. Antes si me sentía mal porque sentía que me estaban pisando los talones, pero hasta el momento y comparando con antes estoy tranquila, en un ambiente tranquilo, contenta porque siento que el trabajo que he hecho está bien. Tengo líderes que confían en mi trabajo.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Mejorar la publicidad de la Institución. Talleres o capacitación de comunicación asertiva. Que el tema de comunicación interna mejore. Quisiera que comunicación se independice, que sea una oficina con un diseñador a tiempo completo, que hayan varias personas dentro de un solo departamento d comunicación.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

No hay presupuesto porque la institución no invierte. Que los directivos del el valor que se necesita y la importancia de la Comunicación. Fomentar el tema de marketing para mejorar el mercado.

4. ¿Qué resultados esperas?

Que todos vean a Comunicación como un eje transversal, que nos apeguemos más a la visión. Que el Borja sea la mejor institución de la ciudad.

CARGO: COORDINADOR DE TECNOLOGÍA/ INGENIERO DE SOFTWARE

CÓDIGO: 06

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Bien, pero en cuanto a mi trabajo en equipo a veces si me da miedo que el Geovanny me coja en bajada porque no mismo hay como. En lo demás estoy muy contenta. Si me falta firmeza. Generalmente estoy tranquila, el apoyo ha sido incondicional. Contenta con el ambiente de trabajo.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Mejorar la comunicación en el departamento. Intentando ser más firme sin perder la educación. Yo quisiera que sea una sola dirección el departamento de Tecnología, valernos por nosotros solos sin depender de nadie.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

La parte de manejo y plantear formas para un mejor trabajo en equipo en el departamento. Si debería haber mejores procesos para mejorar el trabajo en equipo. Para ser dependientes necesito terminar con procesos que están a medias como el Academium. Contar también con proveedores sólidos.

4. ¿Qué resultados esperas?

Trabajo en equipo y comunicación entre todos. Si pido que se estudie el que tecnología sea un solo departamento para el asunto de la toma de decisiones finales, que pienso si es un asunto de burocracia. Tengamos más espacios de estos como una evaluación de desempeño y más apoyo por parte del padre.

CARGO: ADMINISTRADOR DE REDES Y SERVICIOS

CÓDIGO: 05

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

En cuanto al equipo de trabajo, si he tenido inconvenientes con Geovanny porque se le pide algo y se enoja y por eso tengo que traer mis cosas. Cuando yo arreglo algo él se muere de iras. Es realmente lo que me apasiona hacer en mi puesto. Con la Institución todo tranquilo.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Uno de los proyectos era hacer el cuarto de sistema de transferencia. Readecuación del cuarto de Data Center. Monitoreo de red para que maneje todo tecnología. Hacer cambios con los tomas corrientes, dejar a la institución en un alto nivel.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Necesito presupuesto y apoyo. Yo tengo proveedores que me podrían ayudar en los planes.

4. ¿Qué resultados esperas?

Mejora del departamento y el nivel de la institución.

CARGO: ANALSTA DE SOPORTE

CÓDIGO: 07

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Incómodo, discriminado por mi coordinador inmediato.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Que el manejo u uso de la tecnología en la institución sea óptimo y una herramienta utilizado por todos para mejorar y utilizar la mayoría de recursos tecnológicos.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Respaldo y apoyo a los propuestos realizados, falta de confianza en el departamento. El apoyo tanto económico como organizativo haría factible el cumplimiento de los objetivos planteados.

4. ¿Qué resultados esperas?

Soy muy optimista y sé que se superarán las adversidades.

CARGO: DISEÑADOR

CÓDIGO: 04

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Bien, disfruto de la independencia. Dentro del Departamento admiro a Victor porque maneja temas distintos pero una buena labor. Cada uno debe hacer su trabajo y rendir para que todo salga bien.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Dentro de lo que hago en mí cago está todo bien, porque hago todo lo que está a mi alcance dentro de la Institución. Quisiera desarrollar más interés en la Institución. No tengo ninguna meta ahora, porque es algo que toma tiempo.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Tiempo, se necesita para lograr todo lo que he pensado. Fondos, se necesita más interés y gestión, ya que son actividades que se hacen día a día. Se necesita más tiempo de ejecución para que los productos sean mejor elaborados.

4. ¿Qué resultados esperas?

Impacto dentro de la Institución, pero eso lo decide cada uno de los clientes internos.

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

CARGO: Coordinador de Desarrollo Institucional

CÓDIGO: 036

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 4

PID Coordinador de Desarrollo Institucional

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Desarrollo Institucional	036	Coordinador de Desarrollo Institucional	A	Demuestra claridad en la comunicación con sus clientes internos y externos	Talleres de comunicación asertiva con todos los miembros del departamento de Desarrollo Institucional, una vez al mes dentro del departamento, con una duración de 1 hora.	Realizar un plan de comunicación encaminado a la comunicación asertiva con la guía del departamento de Talento Humano.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Comunicador

CÓDIGO: 03

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 5

PID Comunicador

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Desarrollo Institucional	03	Comunicador	A	Al inicio del trabajo llega a tiempo y sin demora	A través del reloj Biométrico establecido en el Departamento de Talento Humano se realizará un seguimiento de la puntualidad, y una cita a fin de mes en el departamento de Talento Humano, evitando que el colaborador no llegue tarde y no se den descuentos de su sueldo	Realizar una agenda de sus actividades diarias con tiempos establecidos, con el fin de ser puntual en la culminación de los mismos.
			B	Diseña y da seguimiento al plan de comunicación, de modo que se promueva una cultura de comunicación asertiva.	Talleres de comunicación asertiva, por parte del Coordinador de Desarrollo Institucional, una vez al mes dentro del departamento de Desarrollo Institucional, con una duración de 1 hora.	Realizar un plan de comunicación encaminado a la comunicación asertiva con la guía del Coordinador de Desarrollo Institucional y el departamento de Talento Humano.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Coordinador de Tecnología/Ingeniero de Software

CÓDIGO: 06

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 6

PID Coordinador de Tecnología/Ingeniero de Software

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Desarrollo Institucional	06	Coordinador de Tecnología/Ingeniero de Software	A	Al inicio del trabajo llega a tiempo y sin demora	A través del reloj Biométrico establecido en el Departamento de Talento Humano se realizará un seguimiento de la puntualidad, y una cita a fin de mes en el departamento de Talento Humano, evitando que el colaborador no llegue tarde y no se den descuentos de su sueldo.	Realizar una agenda de sus actividades diarias con tiempos establecidos, con el fin de ser puntual en la culminación de los mismos.
			B	Plantea estrategias de trabajo en equipo del personal a su cargo	Realizar un Daily Huddle cada mañana, que consiste en 3 preguntas que todos los miembros del equipo o departamento debe responder ¿Qué hiciste ayer? ¿Cuáles son tus objetivos para hoy? ¿Qué obstáculos te impiden conseguirlos? Esta reunión debe tener una duración máximo de 15 minutos. Además que se debe colocar frases de trabajo en equipo en el departamento para dar un extra de motivación e inspirar al equipo.	Realizar una matriz de las funciones y actividades de cada uno de los miembros del equipo, que sea expuesto en un pizarrón.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Administrador de Redes y Servicios

CÓDIGO: 05

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 7

PID Administrador de Redes y Servicios

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Desarrollo Institucional	05	Administrador de Redes y Servicios	A	Demuestra claridad en la comunicación con sus clientes internos y externos	Taller de comunicación asertiva, por parte del Coordinador de Desarrollo Institucional, una vez al mes dentro del departamento de Desarrollo Institucional, durante aproximadamente 1 hora.	Realizar un plan de comunicación encaminado a la comunicación asertiva con la guía del Coordinador de Desarrollo Institucional.
				Monitorea y revisa las grabaciones de las cámaras de video vigilancia, asegurando su óptimo funcionamiento.	Capacitaciones mediante grupos focales acerca del manejo de las cámaras de video vigilancia a cargo de la Coordinadora de Tecnología, siempre que sea requerido dentro del departamento de Tecnología con la dirección del director de Desarrollo Institucional.	Realizar un cronograma con actividades y funciones relacionadas con el monitoreo de las cámaras de video vigilancia, así como una agenda con los pasos a realizar.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Analista de Soporte

CÓDIGO: 07

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 8

PID Analista de Soporte

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Desarrollo Institucional	07	Analista de Soporte	A	Al inicio del trabajo llega a tiempo y sin demora	A través del reloj Biométrico establecido en el Departamento de Talento Humano se realizará un seguimiento de la puntualidad, y una cita a fin de mes en el departamento de Talento Humano, evitando que el colaborador no llegue tarde y no se den descuentos de su sueldo.	Realizar una agenda de sus actividades diarias con tiempos establecidos, con el fin de ser puntual en la culminación de los mismos.
				Mantiene una cordial relación con sus superiores inmediatos o no inmediatos.	Realizar un Daily Huddle cada mañana, que consiste en 3 preguntas que todos los miembros del equipo o departamento debe responder ¿Qué hiciste ayer? ¿Cuáles son tus objetivos para hoy? ¿Qué obstáculos te impiden conseguirlos? Esta reunión debe tener una duración máximo de 15 minutos. Además que se debe colocar frases de trabajo en equipo en el departamento para dar un extra de motivación e inspirar al equipo.	Realizar una matriz de las funciones y actividades de cada uno de los miembros del equipo, que sea expuesto en un pizarrón.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Diseñador

CÓDIGO: 04

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 9

PID Diseñador

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Desarrollo Institucional	04	Diseñador	A	Al inicio del trabajo llega a tiempo y sin demora	A través del reloj Biométrico establecido en el Departamento de Talento Humano se realizará un seguimiento de la puntualidad, y una cita a fin de mes en el departamento de Talento Humano, evitando que el colaborador no llegue tarde y no se den descuentos de su sueldo.	Realizar una agenda de sus actividades diarias con tiempos establecidos, con el fin de ser puntual en la culminación de los mismos.
					Realizar una socialización conjuntamente con el Departamento de Desarrollo y Tecnología en cuanto al manejo de redes sociales y página web de la institución, una vez al mes.	Innovar nuevos contenidos gráficos, basándose en la investigación continua de necesidades de la institución.

Fuente: Elaboración propia

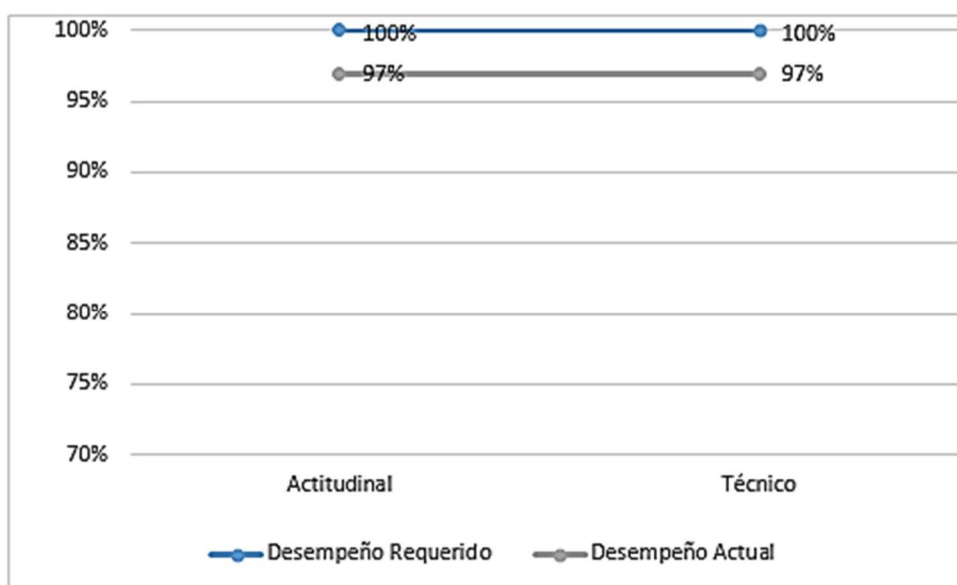
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ACTITUDINAL Y TÉCNICO

CARGO: Director Administrativo Financiero

CÓDIGO: 037

Figura 15

Director Administrativo Financiero



Fuente: Elaboración propia

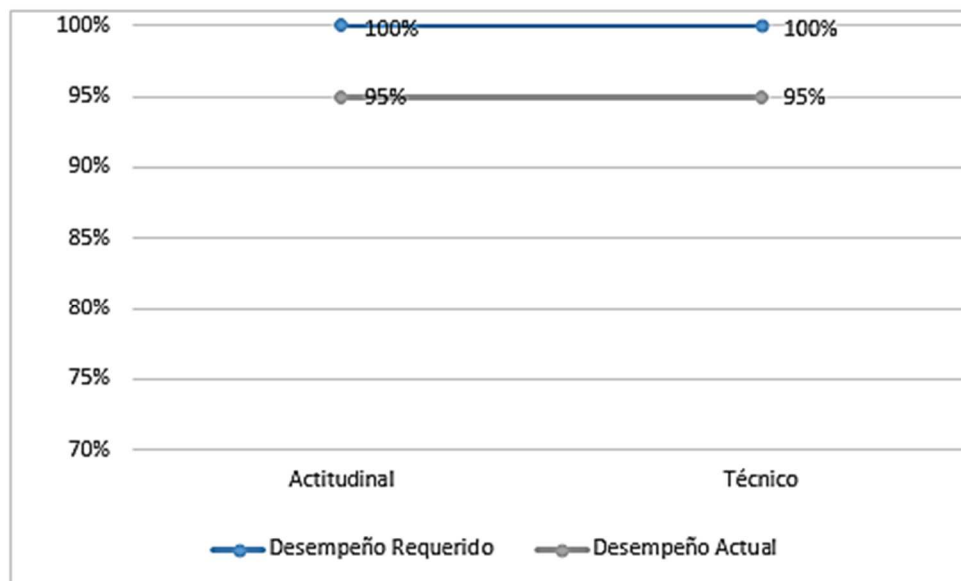
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Director Administrativo Financiero obtiene un puntaje del 97% en el ámbito actitudinal y en ámbito técnico teniendo como resultado total un 97%, lo cual indica que el colaborador con el código 037 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Electricista

CÓDIGO: 038

Figura 16

Electricista



Fuente: Elaboración Propia

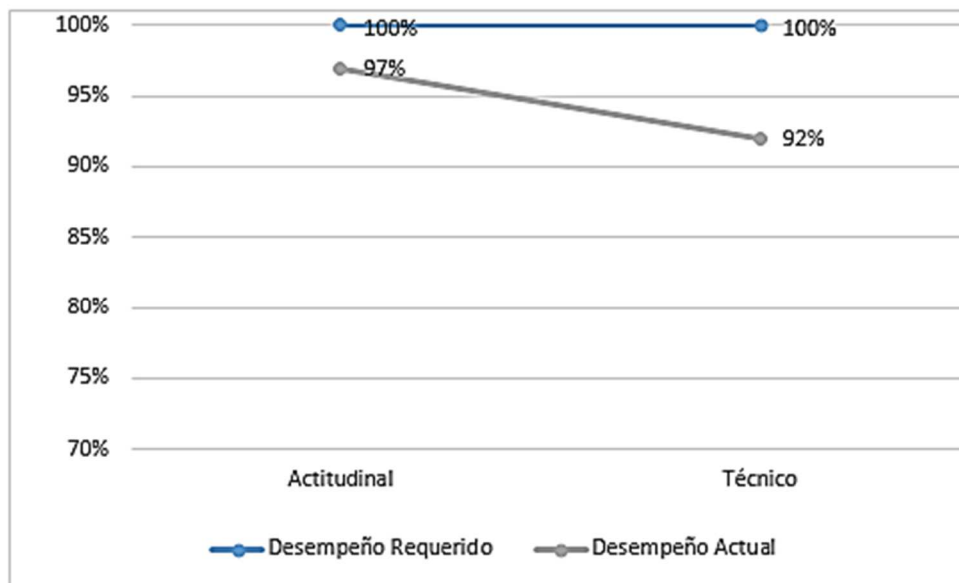
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Electricista obtiene un puntaje del 95% en el ámbito actitudinal y en ámbito técnico, teniendo como resultado total un 95%, lo cual indica que el colaborador con el código 038 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Guardián Casa de Retiros

CÓDIGO: 039

Figura 17

Guardián Casa de Retiros



Fuente: Elaboración propia

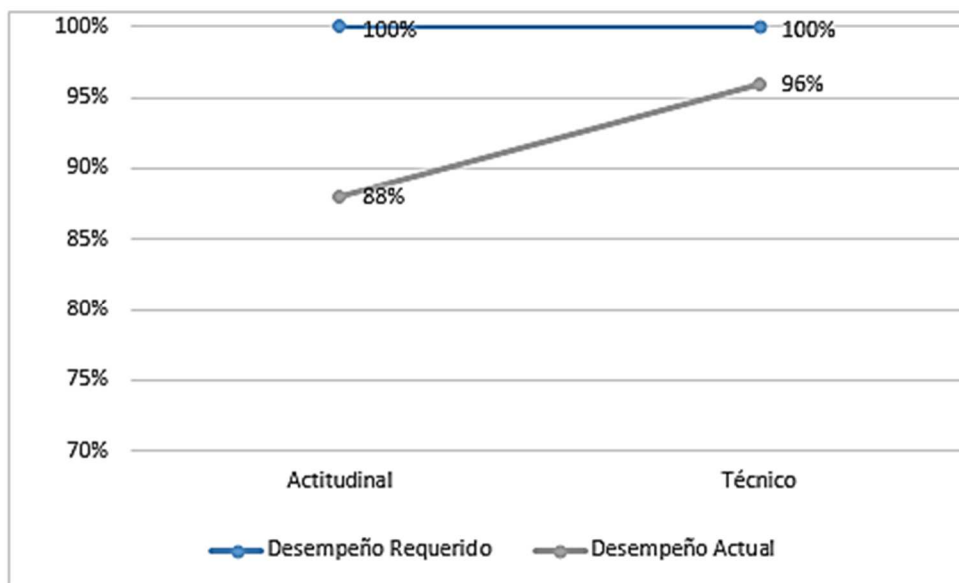
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Guardián de la casa de retiros obtiene un puntaje del 97% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 92%, teniendo como resultado total un 94,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 039 tiene un buen rendimiento/cumple con las expectativas.

CARGO: Mecánico

CÓDIGO: 040

Figura 18

Mecánico



Fuente: Elaboración propia

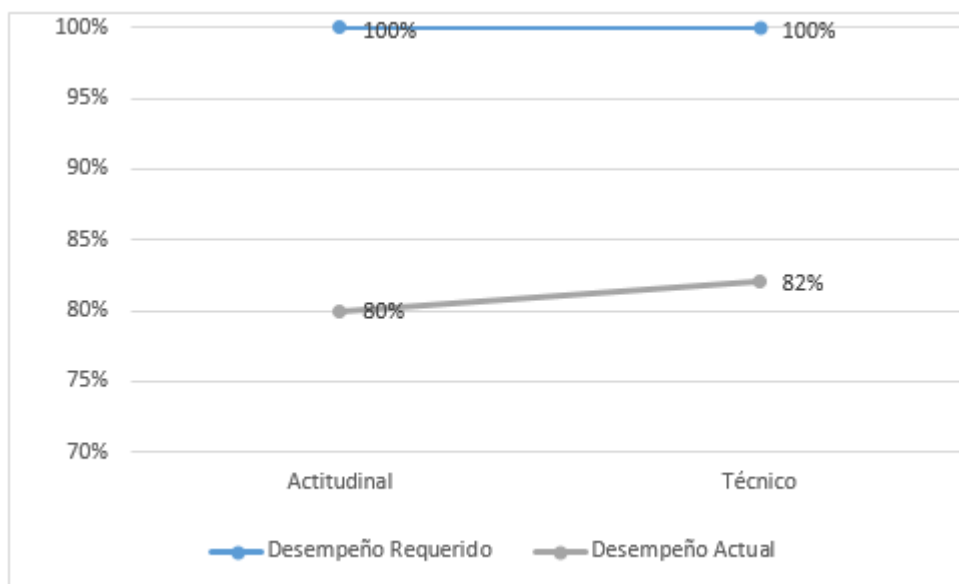
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Mecánico obtiene un puntaje del 88% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 96%, teniendo como resultado total un 92%, lo cual indica que el colaborador con el código 039 tiene un buen rendimiento/cumple con las expectativas.

CARGO: Responsable de Recursos Materiales y Servicios

CÓDIGO: 08

Figura 19

Responsable de Recursos Materiales y Servicios



Fuente: Elaboración propia

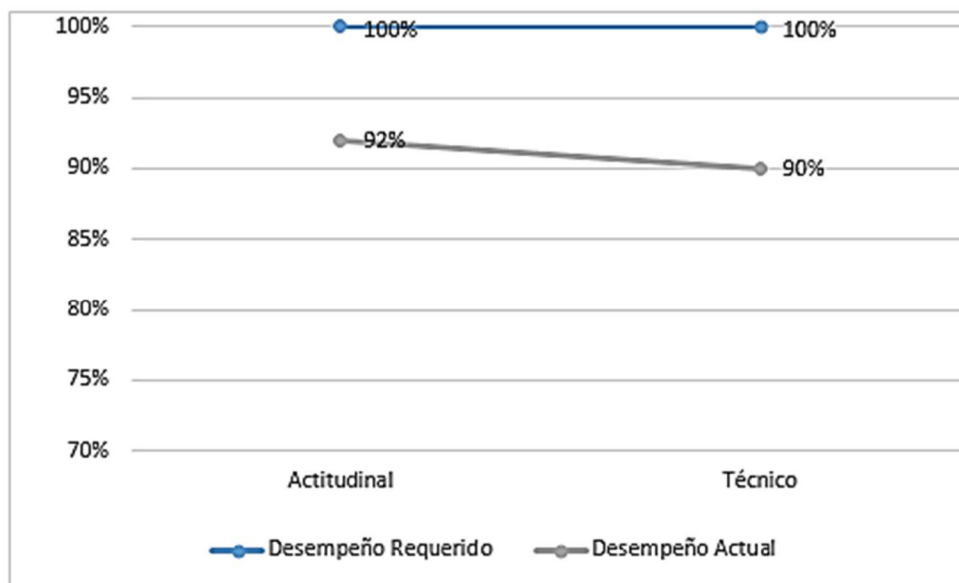
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Responsable de Recursos materiales y Servicios obtiene un puntaje del 88% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 82%, teniendo como resultado total un 81%, lo cual indica que el colaborador con el código 08 tiene un buen rendimiento/cumple con las expectativas.

CARGO: Tesorero

CÓDIGO: 011

Figura 20

Tesorero



Fuente: Elaboración propia

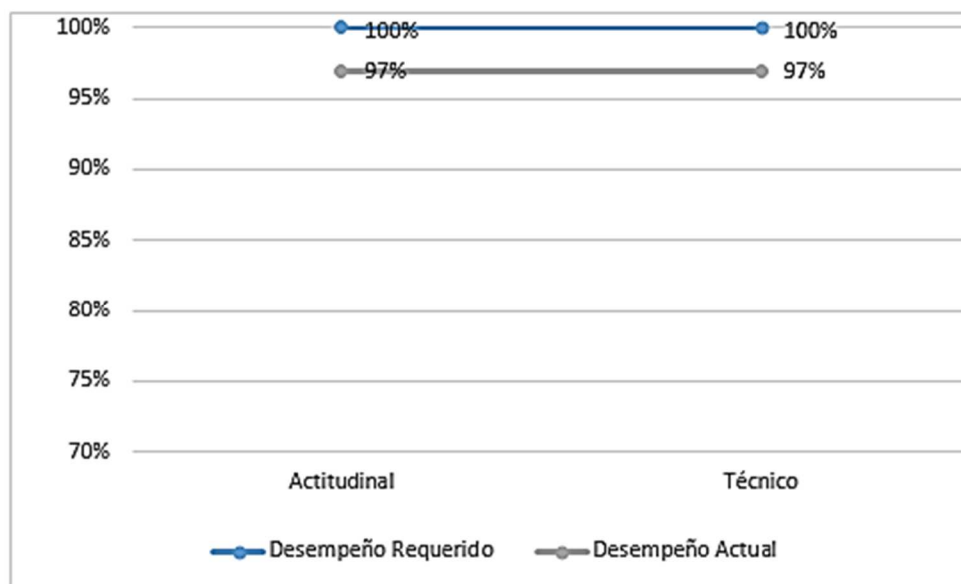
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Tesorera obtiene un puntaje del 92% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 90%, teniendo como resultado total un 91%, lo cual indica que el colaborador con el código 011 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Coordinador de Mantenimiento

CÓDIGO: 012

Figura 21

Coordinador de Mantenimiento



Fuente: Elaboración propia

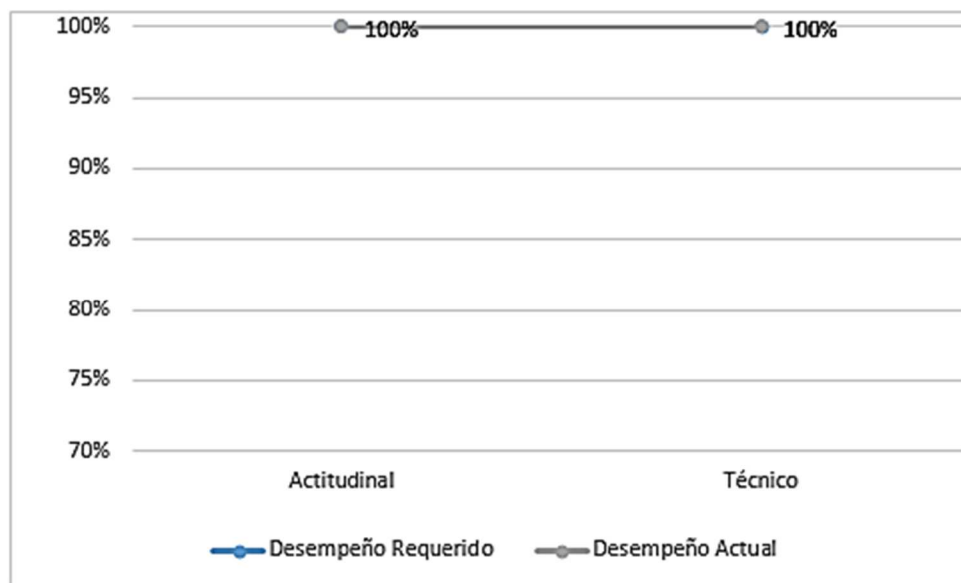
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Coordinador de Mantenimiento obtiene un puntaje del 97% en el ámbito actitudinal y en el ámbito técnico teniendo como resultado total un 97%, lo cual indica que el colaborador con el código 012 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Auxiliar de Servicios y Cocina Quingeo

CÓDIGO: 041

Figura 22

Auxiliar de Servicios y Cocina Quingeo



Fuente: Elaboración propia

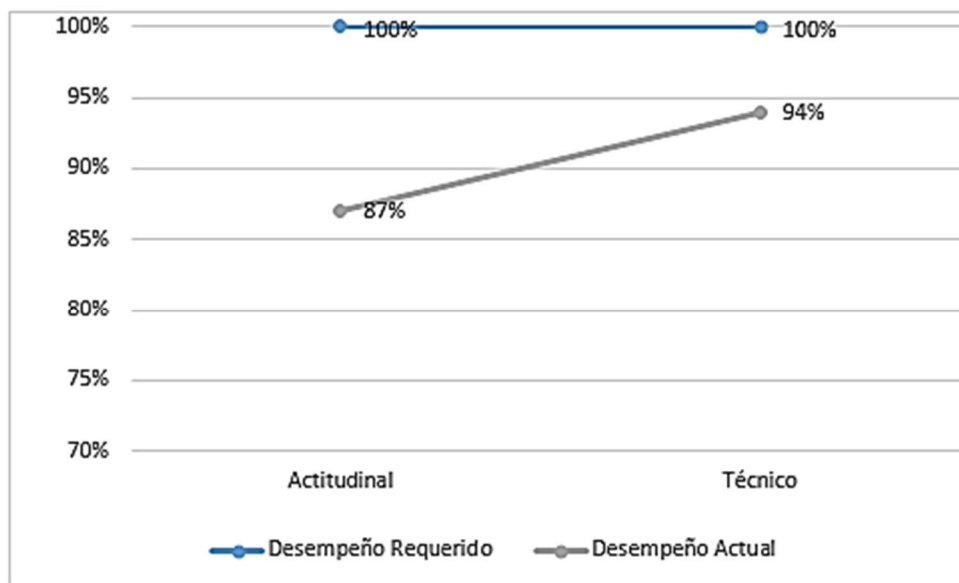
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Auxiliar de Servicios y Cocina Quingeo obtiene un puntaje del 100% en los ámbitos actitudinal y técnico, teniendo como resultado total un 100%, lo cual indica que el colaborador con el código 041 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Auxiliar de Servicios Quingeo

CÓDIGO: 042

Figura 23

Auxiliar de Servicios Quingeo



Fuente: Elaboración propia

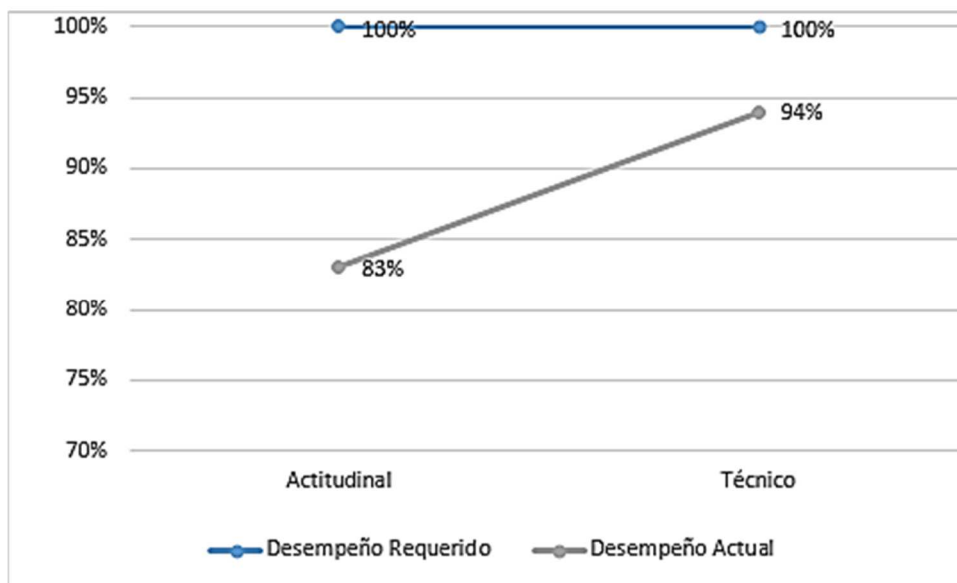
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Auxiliar de Servicios Quingeo obtiene un puntaje del 87% en el ámbito actitudinal y 94% en el ámbito técnico, teniendo como resultado total un 90,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 042 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas

CARGO: Auxiliar de Servicios

CÓDIGO: 043

Figura 24

Auxiliar de Servicios



Fuente: Elaboración propia

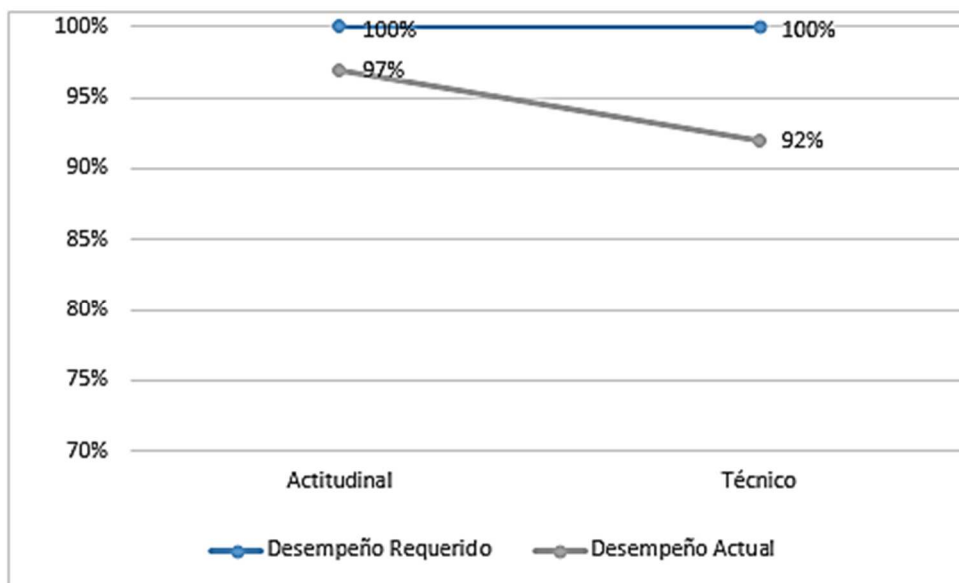
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Auxiliar de Servicios obtiene un puntaje del 83% en el ámbito actitudinal y 94% en el ámbito técnico, teniendo como resultado total un 88,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 042 tiene un buen rendimiento/cumple con las expectativas.

CARGO: Auxiliar Contable 2

CÓDIGO: 010

Figura 25

Auxiliar Contable 2



Fuente: Elaboración propia

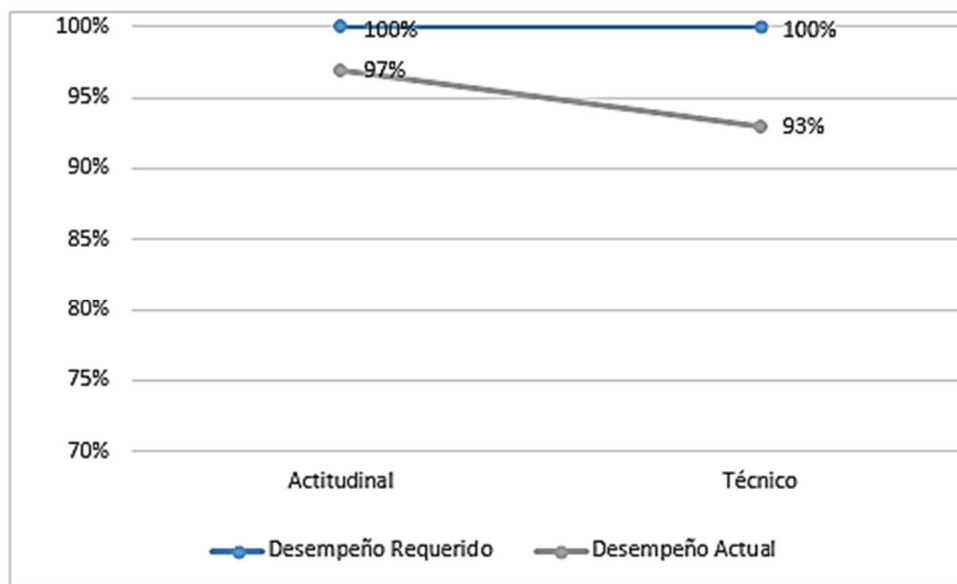
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Auxiliar Contable 2 obtiene un puntaje del 97% en el ámbito actitudinal y 92% en el ámbito técnico, teniendo como resultado total un 94,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 010 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Auxiliar Contable 1

CÓDIGO: 09

Figura 26

Auxiliar Contable 1



Fuente: Elaboración propia

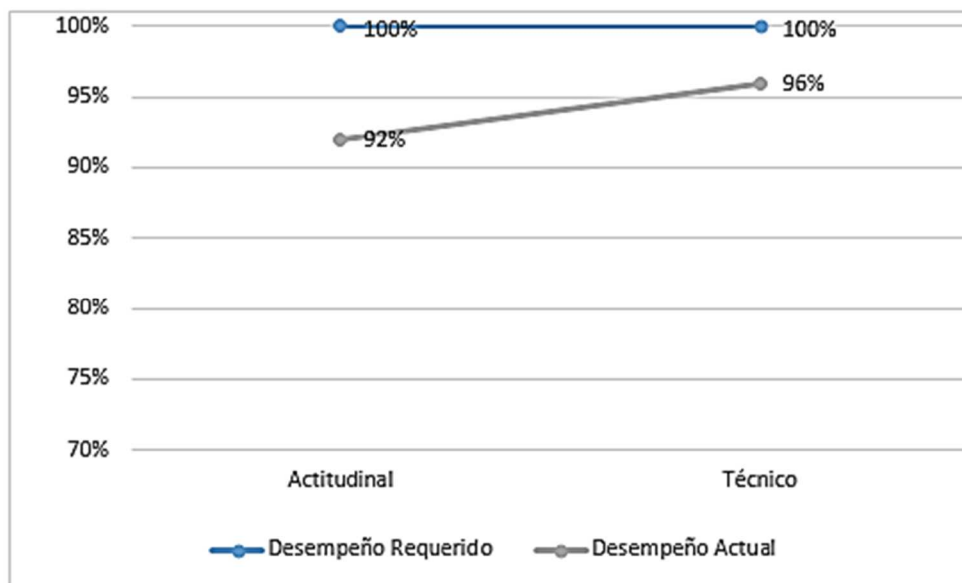
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Auxiliar Contable 1 obtiene un puntaje del 97% en el ámbito actitudinal y 93% en el ámbito técnico, teniendo como resultado total un 95%, lo cual indica que el colaborador con el código 09 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Albañil

CÓDIGO: 044

Figura 27

Albañil



Fuente: Elaboración propia

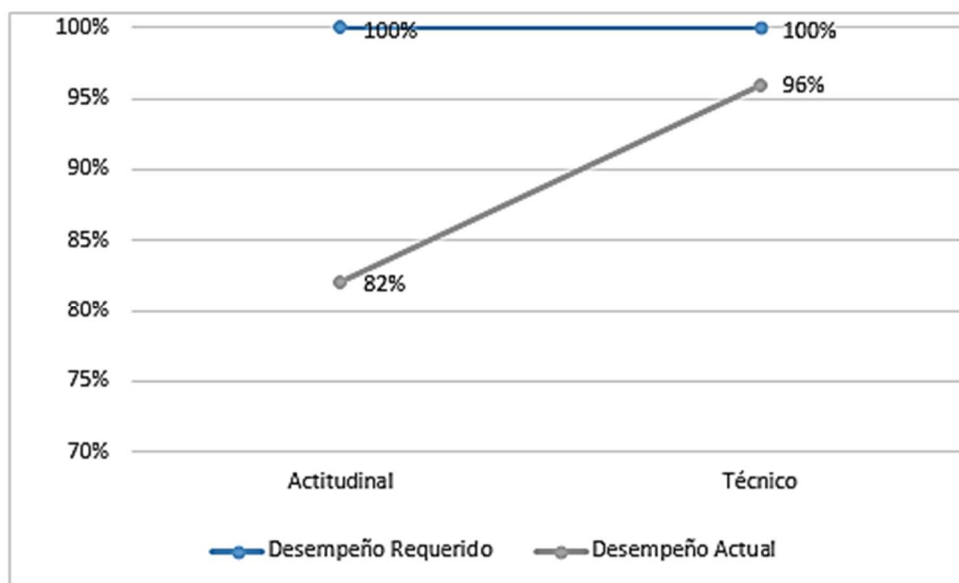
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Albañil obtiene un puntaje del 92% en el ámbito actitudinal y 96% en el ámbito técnico, teniendo como resultado total un 94%, lo cual indica que el colaborador con el código 044 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas

CARGO: Jardinero

CÓDIGO: 045

Figura 28

Jardinero



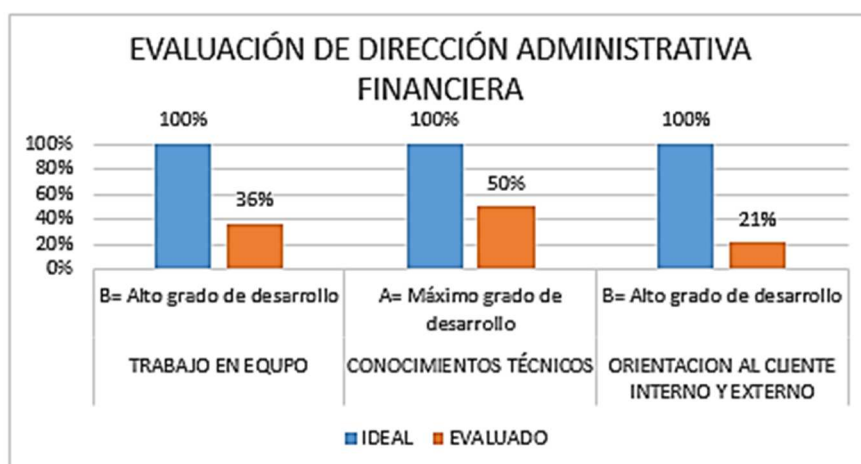
Fuente: Elaboración propia

El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Jardinero obtiene un puntaje del 82% en el ámbito actitudinal y 96% en el ámbito técnico, teniendo como resultado total un 89%, lo cual indica que el colaborador con el código 045 tiene un buen rendimiento/cumple con las expectativas-

INTERPRETACIÓN DE COMPETENCIAS DEPARTAMENTALES

Figura 29

Evaluación de Dirección Administrativa Financiera



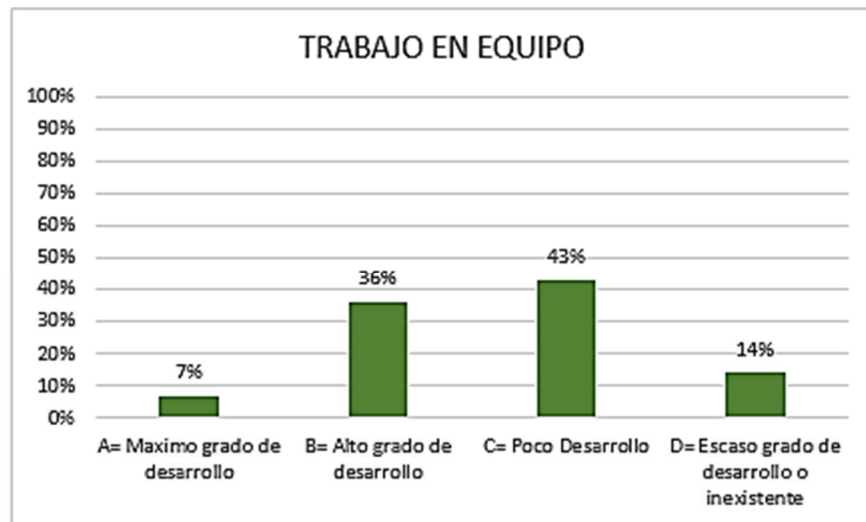
Fuente: Elaboración propia

Considerando el Manual de Funciones, en el cual se indican las competencias a nivel departamental; se requiere dentro del departamento de Dirección Administrativa Financiera el desarrollo de 3 competencias: Trabajo en equipo con un grado B que indica un alto grado de desarrollo, Conocimientos Técnicos con un grado A que indica un máximo grado de desarrollo; y Orientación al cliente interno y externo con un grado B que indica un alto grado de desarrollo. Al obtener el resultado de la evaluación de Desempeño y en comparación con los lineamientos requeridos del Manual de Funciones descritos anteriormente, se presenta que solamente el 38% tiene un grado B en la competencia Trabajo en Equipo, el 50% tiene un grado A en la competencia Conocimientos Técnicos y el 21% tiene un grado B en la competencia Orientación al cliente interno y externo; lo cual indica que en ninguna competencia se cumple con el nivel requerido.

A continuación se presenta los resultados del porcentaje restante de las competencias.

Figura 30

Trabajo en Equipo

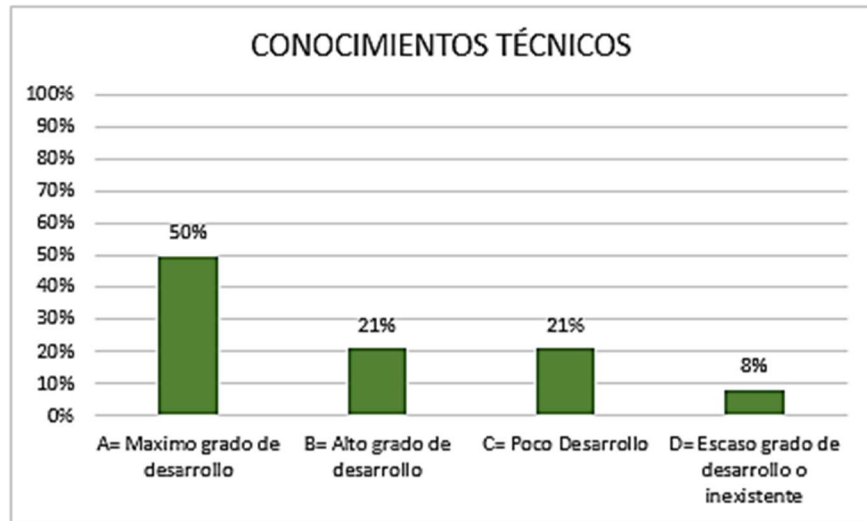


Fuente: Elaboración propia

Anteriormente se menciona que solamente el 36% obtiene un nivel B en Trabajo en Equipo siendo éste el nivel requerido por el Manual de Funciones a nivel departamental, sin embargo el 7% obtiene un nivel A que representa un máximo grado de desarrollo, el 43% obtiene un nivel C que representa poco desarrollo y el 14% obtiene un nivel D que representa un escaso grado de desarrollo o inexistente de la competencia, indicando que la mayoría o el 64% se encuentran en diferentes niveles de desarrollo, por lo tanto no cumplen con lo requerido.

Figura 31

Conocimientos Técnicos

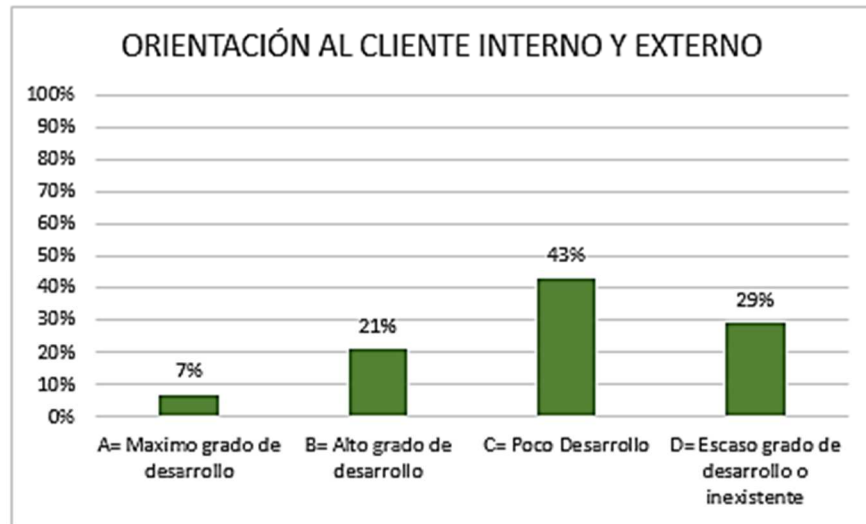


Fuente: Elaboración propia

En la competencia Conocimientos técnicos se menciona anteriormente que el 50% obtiene un nivel A siendo éste el nivel requerido por el Manual de Funciones a nivel departamental, sin embargo el 21% obtiene un nivel B que representa un alto grado de desarrollo, el 21% obtiene un nivel C que representa poco desarrollo y el 8% obtiene un nivel D que representa un escaso grado de desarrollo o inexistente de la competencia, indicando que la mitad o el 50% se encuentran en diferentes niveles de desarrollo, por lo tanto no cumplen con lo requerido.

Figura 32

Orientación al Cliente Interno y Externo



Fuente: Elaboración propia

Se menciona anteriormente que solamente el 21% obtiene un nivel B en Orientación al cliente interno y externo siendo éste el nivel requerido por el Manual de Funciones a nivel departamental, sin embargo el 7% obtiene un nivel A que representa un máximo grado de desarrollo, el 43% obtiene un nivel C que representa poco desarrollo y el 29% obtiene un nivel D que representa un escaso grado de desarrollo o inexistente de la competencia, indicando que la mayoría o el 79% se encuentran en diferentes niveles de desarrollo, por lo tanto no cumplen con lo requerido.

PREGUNTAS PODEROSAS DE COACHING

CARGO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO

CÓDIGO: 037

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Dentro de lo que cabe me he sentido cómoda, me gusta lo que hago, el liderar y tener un equipo atrás mío si me llena de estrés, ya que no siempre uno llega a las personas como quisiera. Tengo el apoyo incondicional de mi equipo a pesar de diferentes circunstancias.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Capacitaciones a mi equipo de trabajo, para poder llenar ciertos vacíos.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Si se necesita más presupuesto, pero con lo que cuento haré lo posible.

4. ¿Qué resultados esperas?

Un cambio a nivel general de la institución, mejores sistemas para favorecer el desempeño de los departamentos.

CARGO: ELECTRICISTA

CÓDIGO: 038

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Si me he sentido cómodo, no siempre se cuenta con el apoyo y el reconocimiento, pero con el equipo de trabajo nos apoyamos siempre.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

No tengo ningún objetivo.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Más apoyo y reconocimiento, que ayuden al mantenimiento.

4. ¿Qué resultados esperas?

Que la gente colabore con nuestro trabajo, porque siempre tenemos que hacer todo nosotros.

CARGO: GUARDIÁN CASA DE RETIROS

CÓDIGO: 039

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Cómodo, si tengo la responsabilidad pero me gusta mucho servir al Borja.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Mejorar los sistemas de seguridad en general.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Se podría decir que un seguimiento del padre para mejorar.

4. ¿Qué resultados esperas?

Mejor compañerismo.

CARGO: MECÁNICO

CÓDIGO: 040

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Si siento responsabilidad con lo que hago, porque tengo que responsabilizarme por las máquinas y a veces no cuento con el apoyo de mis compañeros y tengo que dar la cara yo solito.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Que se mejore el manejo de las máquinas.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Aprendiendo de Paúl y mis compañeros que saben manejar las cosas que usamos.

4. ¿Qué resultados esperas?

Seguir trabajando aquí, con más compromiso y atención.

CARGO: RESPONSABLE DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

CÓDIGO: 08

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Bien, si hay cosas que mejorar, con respecto a las etiquetas del inventario porque es el dolor de cabeza más grande.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Mejorar el proceso de etiquetas con un mejor proceso

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Que alguien me ayude con el inventario porque yo solita arreglo la bodega.

4. ¿Qué resultados esperas?

Mejorar mi actitud y relación con mis compañeros.

CARGO: TESORERA

CÓDIGO: 011

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Estoy tranquila, si estuve nerviosa por la evaluación de desempeño, pensaba en que me equivoqué. Me siento muy respaldada.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Siempre hay algo que mejorar. Quisiera tener la autoridad de decir las cosas y se hagan de alguna manera, quisiera más soltura a nivel de padres de familia. En cuanto a objetivos no encuentro nada específico.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Teniendo más soltura y confianza que me de mi jefa.

4. ¿Qué resultados esperas?

Mi cargo es de bastante responsabilidad, voy a tratar de mejorar en todo, debo ganarme la confianza para que cada día sea más grande y de eso seguir mejorando pero para mí misma. Quisiera que piensen que yo puedo con todo y con el apoyo.

CARGO: COORDINADOR DE MANTENIMIENTO

CÓDIGO: 012

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Unido al equipo de mantenimiento, tengo bastante apoyo. Me encuentro muy cómodo, me gusta bastante el ambiente, tengo buena relación.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Mantenerlo todo, preocuparme por la parte externa. Cumplir cada proyecto, cumplir toda la planificación.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Mayor reconocimiento por el trabajo realizado, mayor colaboración por parte del personal (profesores-administrativos). Me limita el personal, hay que estarles empujando a algunos.

4. ¿Qué resultados esperas?

Mantener todo, con el equipo que tengo hacer lo mejor.

CARGO: AUXILIAR DE SERVICIOS Y COCINA QUINGEO

CÓDIGO: 041

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Bien, me siento cómoda y contenta con mi trabajo.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

No tengo ninguno.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Tal vez, más tiempo y apoyo.

4. ¿Qué resultados esperas?

Seguir trabajando aquí.

CARGO: AUXILIAR DE SERVICIOS QUINGEO

CÓDIGO: 042

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Si siento bastante apoyo por parte de los jefes, y paciencia conmigo, son muy buenos

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Cumplir con el mantenimiento y tener todo correctamente.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Siendo más responsable.

4. ¿Qué resultados esperas?

Ser un buen equipo siempre.

CARGO: AUXILIAR DE SERVICIOS

CÓDIGO: 043

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Me encuentro bien, con los compañeros trabajamos bien, nos ayudamos en todo.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Que sean un poco más considerados con las personas que limpiamos.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Ser más ágil y responsable.

4. ¿Qué resultados esperas?

Mayor apoyo por parte de los compañeros de las oficinas para que no siempre dejen tan desordenado y sucio.

CARGO: ALBAÑIL

CÓDIGO: 044

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Si me gusta lo que hago, porque tengo mucha experiencia, me siento cómodo en general y con mi equipo de trabajo muy apoyado.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Mantener todo de manera correcta

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Pienso que si se necesitan más personas para que me ayuden porque a veces no me alcanzo solito.

4. ¿Qué resultados esperas?

Que el mantenimiento del colegio sea bueno.

CARGO: JARDINERO

CÓDIGO: 045

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Tranquilo, mi trabajo es chévere porque me gusta y tengo experiencia.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

No tengo ningún objetivo.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Si quisiera más personas que nos ayuden en las áreas verdes.

4. ¿Qué resultados esperas?

Un poco de apoyo de parte de los estudiantes para que no dañen las áreas.

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

CARGO: Director Administrativo Financiero

CÓDIGO: 037

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 10

PID Director Administrativo Financiero

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Dirección Administrativa Financiera	037	Director Administrativo o Financiero	A	Demuestra claridad en la comunicación con sus clientes internos y externos	Taller de comunicación asertiva con todos los miembros del departamento Administrativo Financiero, y con el apoyo de la coordinadora de Talento Humano una vez al mes dentro del departamento, con una duración de 1 hora.	Realizar un plan de comunicación encaminado a la comunicación asertiva con la guía del departamento de Talento Humano.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Electricista

CÓDIGO: 038

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 11

PID Electricista

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Dirección Administrativa Financiera	038	Electricista	A	Es cortés, educado/a en su trato y se lleva bien con las personas	Taller de comunicación asertiva con todos los miembros del departamento Administrativo Financiero, y con el apoyo de la coordinadora de Talento Humano una vez al mes dentro del departamento, con una duración de 1 hora	Realizar un plan de comunicación encaminado a la comunicación asertiva con la guía del departamento de Talento Humano.
			B	Ejecuta proyectos de mejora en temas eléctricos y de iluminación	Proceso de capacitación en temas de electricidad e iluminación a cargo del Coordinador de Mantenimiento (mentor), una vez a los 15 días con una duración de 1 hora de 7am a 8am, en las instalaciones de la Institución.	Realizar una matriz con las actividades a reforzar, de manera agenda para el proceso de capacitación.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Guardián Casa de Retiros

CÓDIGO: 039

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 12

PID Guardián Casa de Retiros

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Dirección Administrativa Financiera	039	Guardián Casa de Retiros	B	Se responsabiliza del manejo y mantenimiento de bombas, calefones, planta de luz, tractor, herramientas y materiales de la Casa de Retiros.	Proceso de capacitación en temas mantenimiento a cargo del Coordinador de Mantenimiento (mentor), una vez al mes con una duración de 2 horas los días sábados en las instalaciones de Quingeo y el colegio.	Realizar una matriz con las actividades a reforzar, de manera agenda para el proceso de capacitación.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Mecánico

CÓDIGO: 040

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 13

PID Mecánico

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Dirección Administrativa Financiera	040	Mecánico	A	Cumple apropiadamente con los horarios establecidos	A través del reloj Biométrico establecido en el Departamento de Talento Humano se realizará un seguimiento de la puntualidad, y una cita a fin de mes en el departamento de Talento Humano, evitando que el colaborador no llegue tarde y no se den descuentos de su sueldo	Realizar una agenda de sus actividades diarias con tiempos establecidos, con el fin de ser puntual en la culminación de los mismos.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Responsable de recursos materiales y servicios

CÓDIGO: 08

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 14

PID Responsable de Recursos Materiales y Servicios

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/AC TIVIDADES Y COMPETENCIA S A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Dirección Administrativa Financiera	08	Responsa ble de Recursos materiales y servicios	A	Es cortés, educado/a en su trato y se lleva bien con las personas	1. Taller de comunicación asertiva con todos los miembros del departamento Administrativo Financiero, y con el apoyo de la coordinadora de Talento Humano una vez al mes dentro del departamento, con una duración de 1 hora. 2. Implementar un Calificador de Servicios para el cliente con las escalas: Excelente, Bueno, Regular y Malo. De manera que el cliente a ser atendido tendrá que presionar uno de estos botones, ya con la calificación se tendrá en el sistema y será enviado un porcentaje mensual al departamento de Talento Humano con su reporte.	1. Realizar un plan de comunicación encaminado a la comunicación asertiva con la guía del departamento de Talento Humano. 2. Mediante el reporte mensual del sistema de calificación, se realiza ajustes y retroalimentación del servicio.
					Realizar un Daily Huddle cada mañana, que consiste en 3 preguntas que todos los miembros del equipo o departamento debe responder ¿Qué hiciste ayer? ¿Cuáles son tus objetivos para hoy? ¿Qué obstáculos te impiden conseguirlos? Esta reunión debe tener una duración máximo de 15 minutos. Además que se debe colocar frases de trabajo en equipo en el departamento para dar un extra de motivación e inspirar al equipo.	Realizar una matriz de las funciones y actividades de cada uno de los miembros del equipo, que sea expuesto en un pizarrón.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Tesorero

CÓDIGO: 011

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 15

PID Tesorero

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Dirección Administrativa Financiera	011	Tesorero	A/B	Emplea apropiadamente su tiempo y esfuerzo/ Emite facturas de ventas por concepto de pensiones, alquileres, etc.	Proceso de capacitación mediante reuniones semanales con la Tesorera dirigido por la directora administrativa financiera (mentor), en la cual se expondrá aquellos conocimientos aprendidos y por aprender relacionados con sus funciones, ésta reunión tendrá una duración de 40 minutos.	Realizar una matriz con todas las funciones y actividades a reforzar.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Coordinador de Mantenimiento

CÓDIGO: 012

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 16

PID Coordinador de Mantenimiento

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Dirección Administrativa Financiera	012	Coordinador de Mantenimiento	A/B	Cumple y hace cumplir las políticas y reglamentos establecidos/Evalúa la calidad de las actividades realizadas por el personal a su cargo.	Realizar un foro abierto con sus subordinados, con el fin de dialogar las políticas y reglamentos para realizar sus trabajos diarios y dar sus puntos de vista al trabajo realizado con un tiempo máximo de 30 minutos.	Establecer un cronograma de actividades con cada uno de los materiales a utilizar a la semana de cada uno de sus subordinados y con la aprobación del Director Administrativo.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Auxiliar de Servicios y Cocina Quingeo

CÓDIGO: 041

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

El colaborador con el cargo Auxiliar de Servicios Quingeo, obtiene un puntaje de 100% en los ámbitos Actitudinal y Técnico, indicando ser un colaborador de la Institución con un excelente rendimiento, como compromiso de su puntaje se espera mantener el buen desempeño en sus labores, considerando que dentro de 8 meses la institución a través del Departamento de Talento Humano realizará un nuevo proceso de Evaluación de Desempeño.

CARGO: Auxiliar de Servicios Quingeo

CÓDIGO: 042

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 17

PID Auxiliar de Servicios Quingeo

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Dirección Administrativa Financiera	042	Auxiliar de Servicios Quingeo	A	Es cortés, educado/a en su trato y se lleva bien con las personas	Taller de comunicación asertiva con todos los miembros del departamento Administrativo Financiero, y con el apoyo de la coordinadora de Talento Humano una vez al mes dentro del departamento, con una duración de 1 hora.	Realizar un plan de comunicación encaminado a la comunicación asertiva con la guía del departamento de Talento Humano.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Auxiliar de Servicios

CÓDIGO: 043

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 18

PID Auxiliar de Servicios

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Dirección Administrativa Financiera	043	Auxiliar de Servicios	A	Es cortés, educado/a en su trato y se lleva bien con las personas	Taller de comunicación asertiva con todos los miembros del departamento Administrativo Financiero, y con el apoyo de la coordinadora de Talento Humano una vez al mes dentro del departamento, con una duración de 1 hora.	Realizar un plan de comunicación encaminado a la comunicación asertiva con la guía del departamento de Talento Humano.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Auxiliar Contable 2

CÓDIGO: 010

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 19

PID Auxiliar Contable 2

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Dirección Administrativa Financiera	010	Auxiliar Contable 2	A/B	Tiene criterio y conocimiento/ Revisa y controla la ejecución presupuestaria.	Proceso de capacitación mediante reuniones semanales con los auxiliares contables dirigido por la directora administrativa financiera (mentor), en la cual se expondrá aquellos conocimientos aprendidos y por aprender relacionados con sus funciones, ésta reunión tendrá una duración de 40 minutos..	Realizar una matriz con todas las funciones y actividades a reforzar.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Auxiliar Contable 1

CÓDIGO: 09

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 20

PID Auxiliar Contable 1

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Dirección Administrativa Financiera	09	Auxiliar Contable 1	A/B	Tiene criterio y conocimiento/ Conciliar mayores contables.	Proceso de capacitación mediante reuniones semanales con los auxiliares contables dirigido por la directora administrativa financiera (mentor), en la cual se expondrá aquellos conocimientos aprendidos y por aprender relacionados con sus funciones, ésta reunión tendrá una duración de 40 minutos.	Realizar una matriz con todas las funciones y actividades a reforzar.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Albañil

CÓDIGO: 044

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 21

PID Albañil

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Dirección Administrativa Financiera	044	Albañil	A	Es cortés, educado/a en su trato y se lleva bien con las personas	Taller de comunicación asertiva con todos los miembros del departamento Administrativo Financiero, y con el apoyo de la coordinadora de Talento Humano una vez al mes dentro del departamento, con una duración de 1 hora.	Realizar un plan de comunicación encaminado a la comunicación asertiva con la guía del departamento de Talento Humano.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Jardinero

CÓDIGO: 045

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 22

PID Jardinero

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Dirección Administrativa Financiera	045	Jardinero	A	Es cortés, educado/a en su trato y se lleva bien con las personas	Taller de comunicación asertiva con todos los miembros del departamento Administrativo Financiero, y con el apoyo de la coordinadora de Talento Humano una vez al mes dentro del departamento, con una duración de 1 hora.	Realizar un plan de comunicación encaminado a la comunicación asertiva con la guía del departamento de Talento Humano.

Fuente: Elaboración propia

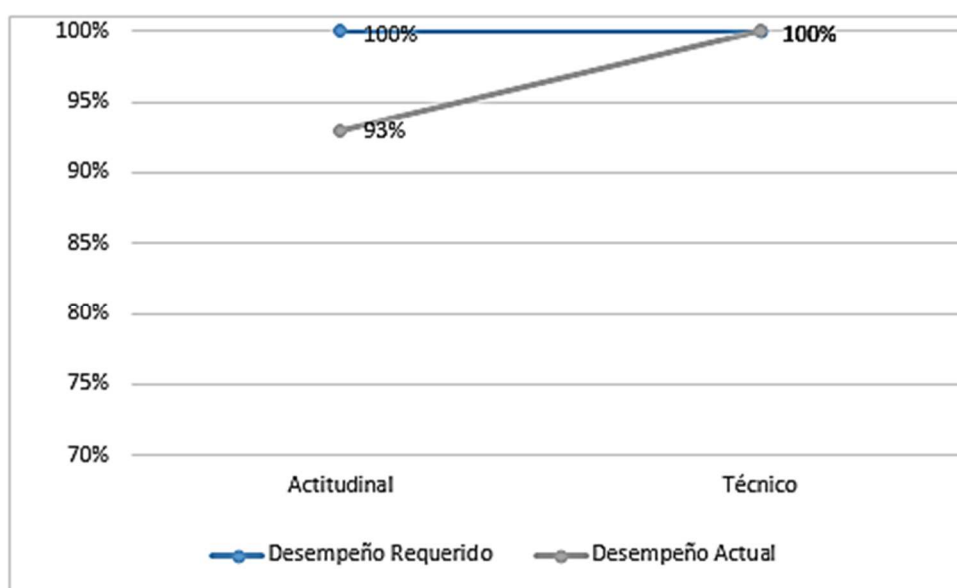
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
DEPARTAMENTO BIENESTAR ESTUDIANTEL
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ACTITUDINAL Y TÉCNICO

CARGO: Asistente de Bienestar Estudiantil

CÓDIGO: 016

Figura 33

Asistente de Bienestar Estudiantil



Fuente: Elaboración propia

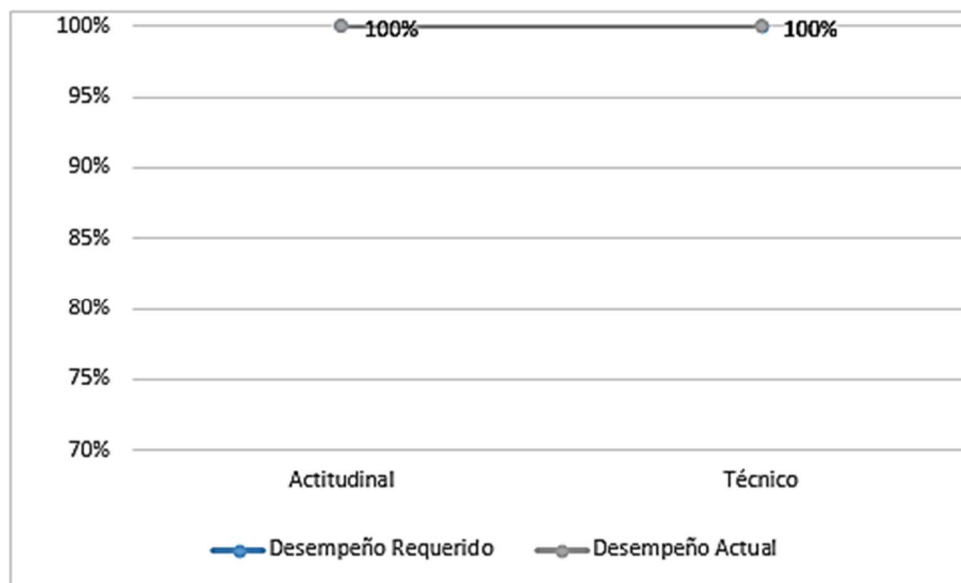
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Asistente de Bienestar Estudiantil obtiene un puntaje del 93% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 100%, teniendo como resultado total un 96,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 016 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Coordinador de Grupos Musicales

CÓDIGO: 027

Figura 34

Coordinador de Grupos Musicales



Fuente: Elaboración propia

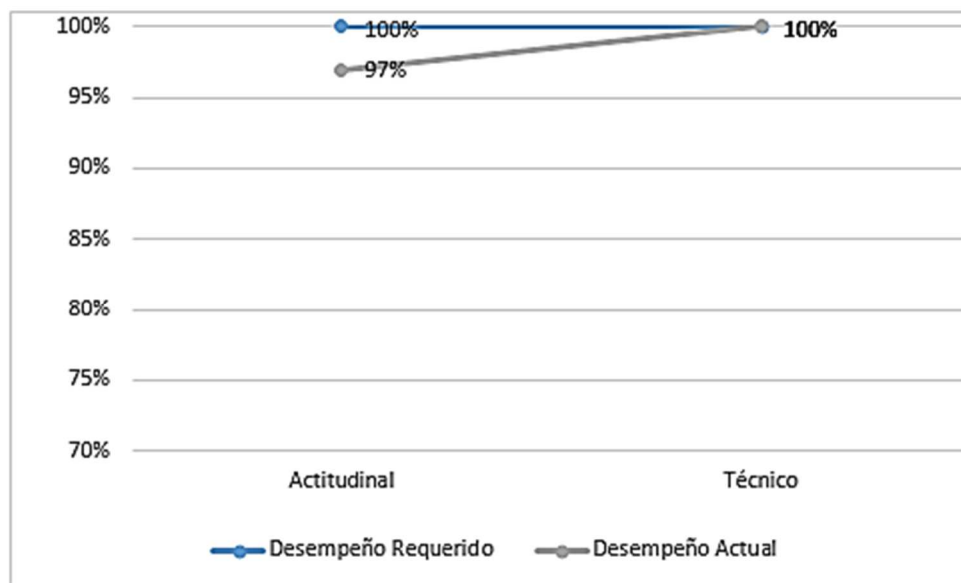
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Coordinador de grupos musicales obtiene un puntaje del 100% en los ámbitos actitudinal y técnico, teniendo como resultado total un 100%, lo cual indica que el colaborador con el código 027 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Coordinador de Consejería y Trabajo Social

CÓDIGO: 032

Figura 35

Coordinador de Consejería y Trabajo Social



Fuente: Elaboración propia

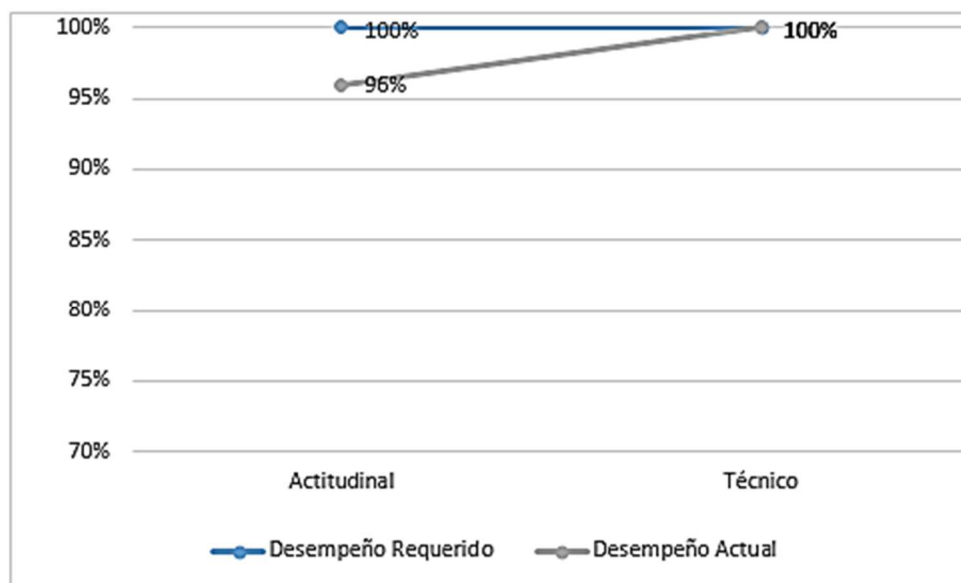
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Coordinador de Consejería y Trabajo Social obtiene un puntaje del 97% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 100%, teniendo como resultado total un 98,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 032 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Coordinador de Transporte/Entrenador

CÓDIGO: 018

Figura 36

Coordinador de Transporte/Entrenador



Fuente: Elaboración propia

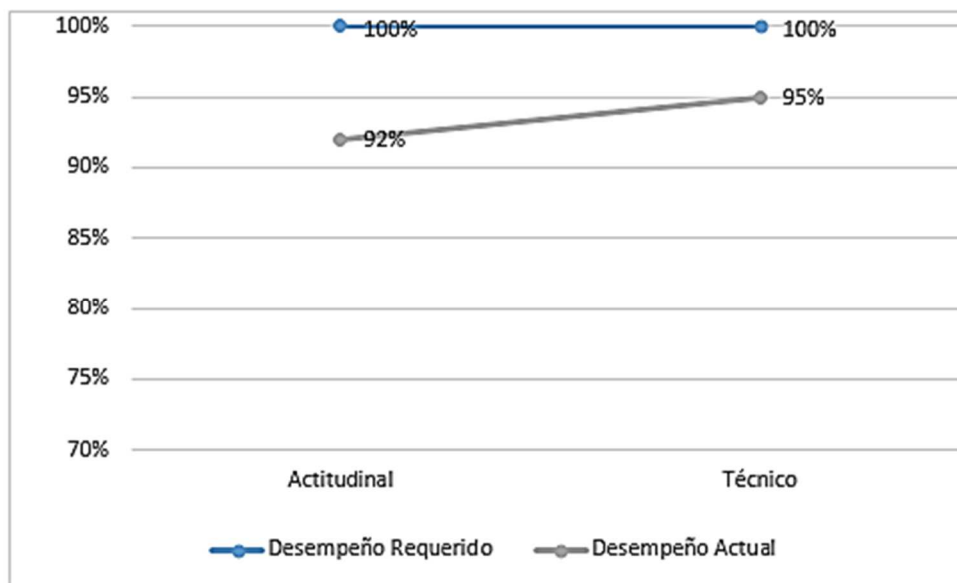
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Coordinador de Transporte/Entrenador obtiene un puntaje del 96% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 100%, teniendo como resultado total un 98%, lo cual indica que el colaborador con el código 032 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Director de Bienestar Estudiantil

CÓDIGO: 046

Figura 37

Director de Bienestar Estudiantil



Fuente: Elaboración propia

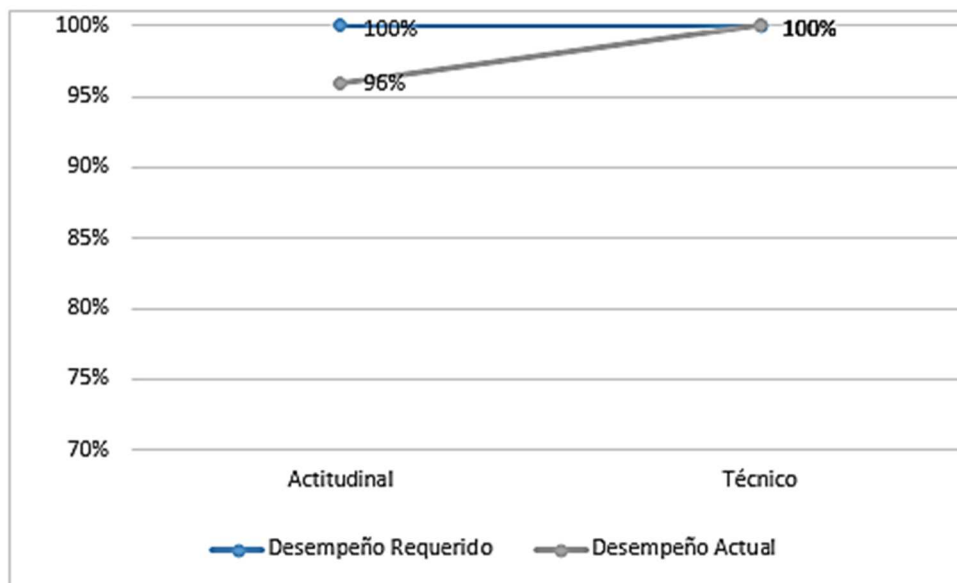
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Director de Bienestar Estudiantil obtiene un puntaje del 92% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 95%, teniendo como resultado total un 93,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 046 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Entrenador de Atletismo

CÓDIGO: 019

Figura 38

Entrenador de Atletismo



Fuente: Elaboración propia

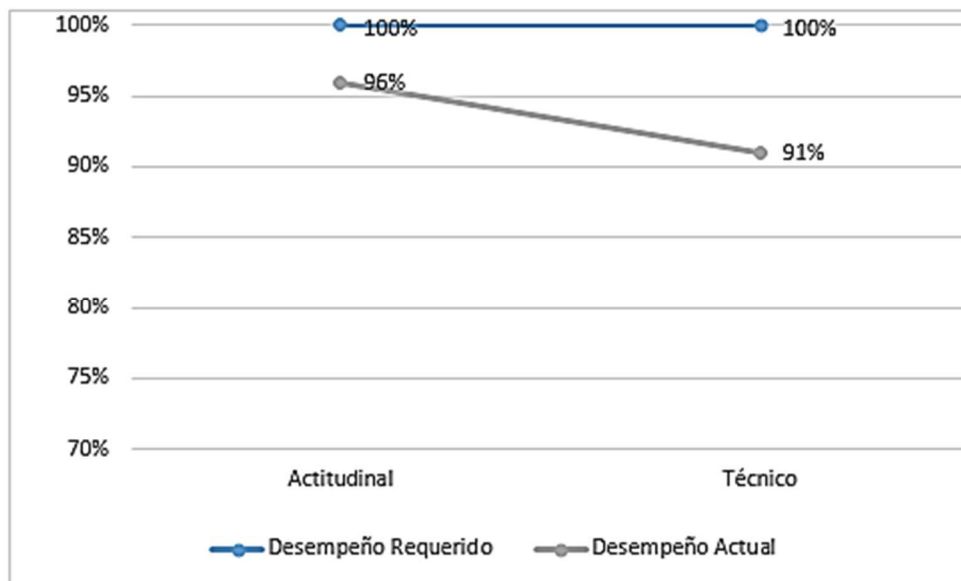
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Entrenador de Atletismo obtiene un puntaje del 96% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 100%, teniendo como resultado total un 98%, lo cual indica que el colaborador con el código 019 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Entrenador de Volley

CÓDIGO: 020

Figura 39

Entrenador de Volley



Fuente: Elaboración propia

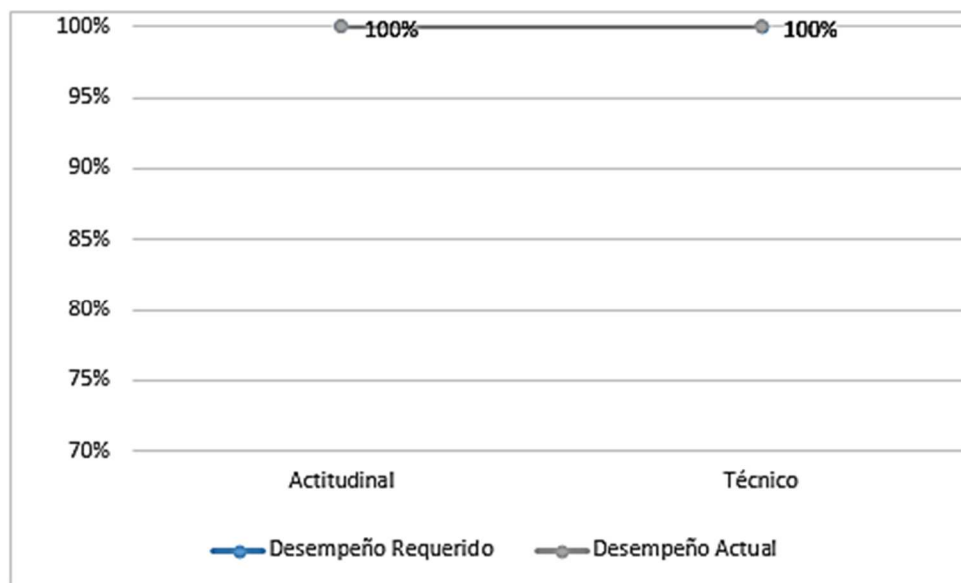
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Entrenador de Volley obtiene un puntaje del 96% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 91%, teniendo como resultado total un 93,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 020 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Entrenador de Fútbol

CÓDIGO: 024

Figura 40

Entrenador de Fútbol



Fuente: Elaboración propia

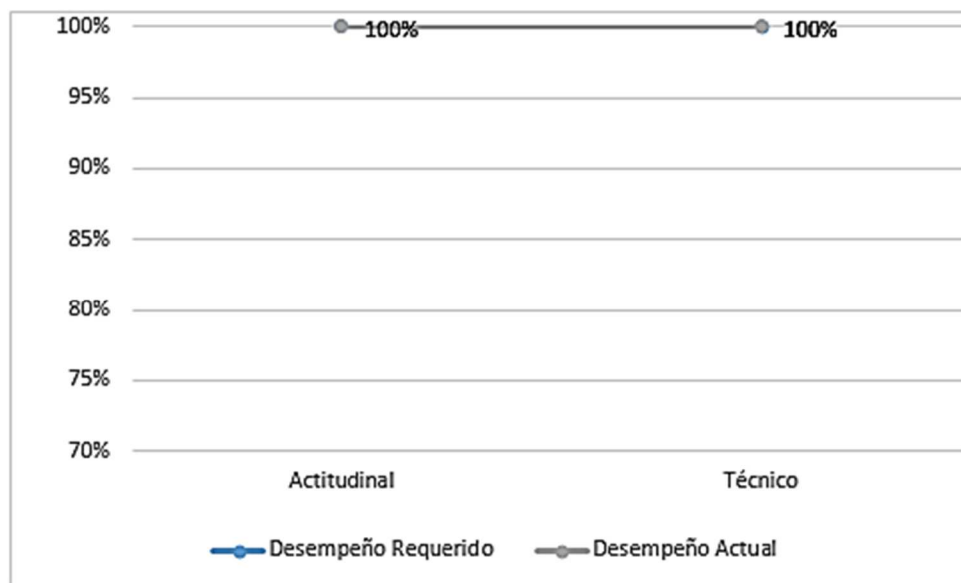
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Entrenador de Fútbol obtiene un puntaje del 100% en los ámbitos actitudinal y técnico, teniendo como resultado total un 100%, lo cual indica que el colaborador con el código 024 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Médico

CÓDIGO: 023

Figura 41

Médico



Fuente: Elaboración propia

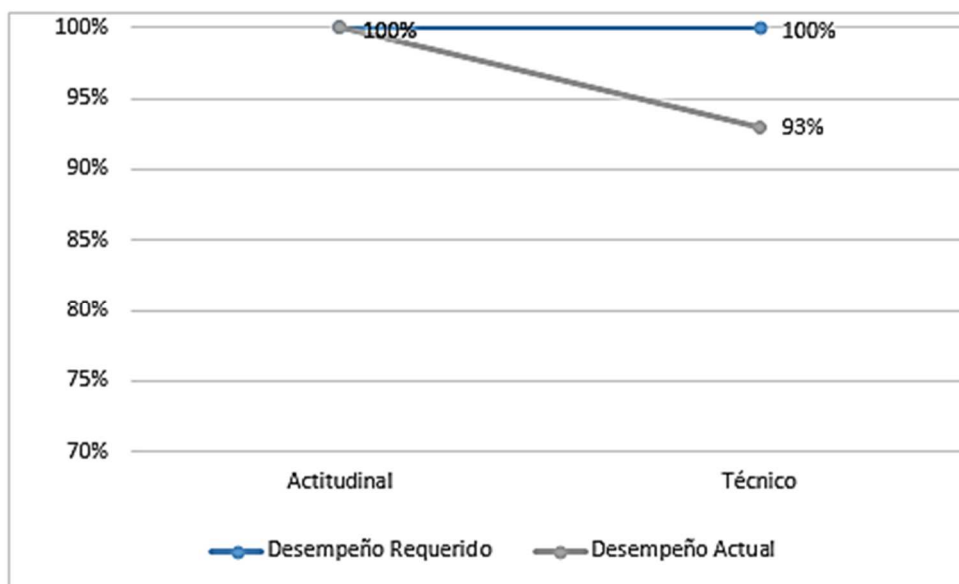
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Médico obtiene un puntaje del 100% en los ámbitos actitudinal y técnico, teniendo como resultado total un 100%, lo cual indica que el colaborador con el código 023 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Médico Ocupacional

CÓDIGO: 017

Figura 42

Médico Ocupacional



Fuente: Elaboración propia

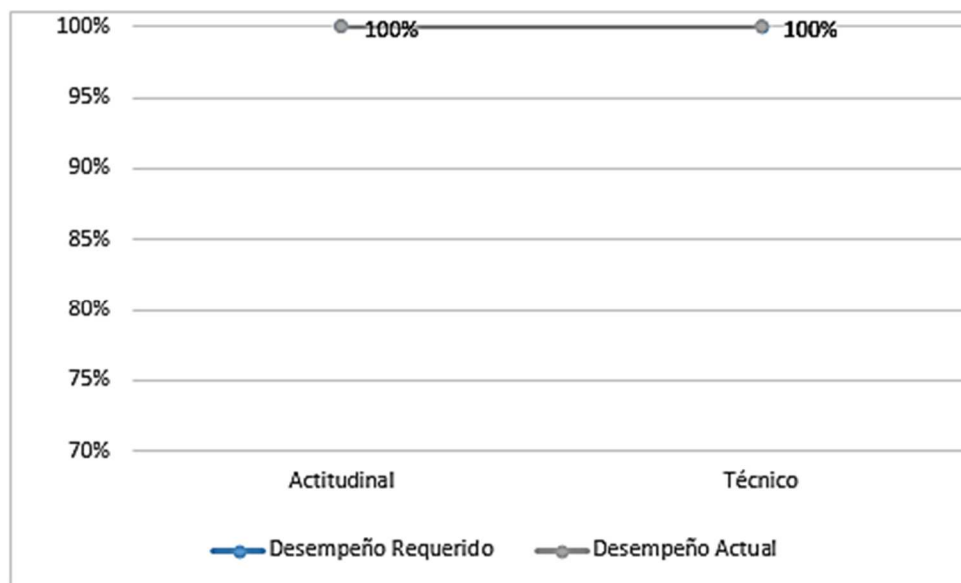
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Médico Ocupacional obtiene un puntaje del 100% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 93%, teniendo como resultado total un 96,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 017 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Subinspector/Tutor

CÓDIGO: 028

Figura 43

Subinspector/Tutor



Fuente: Elaboración propia

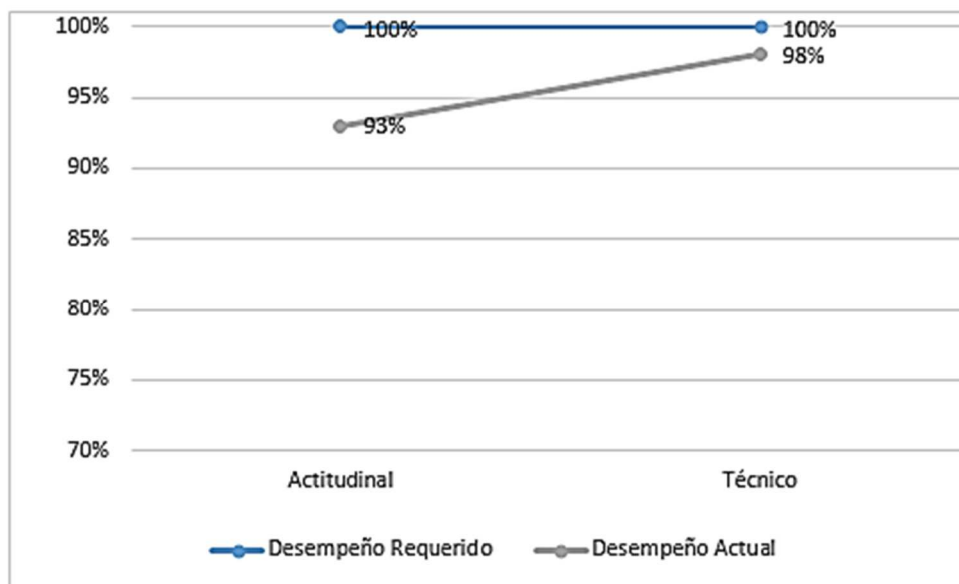
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con los cargos Subinspector y Tutor obtiene un puntaje del 100% en los ámbitos actitudinal y técnico, teniendo como resultado total un 100%, lo cual indica que el colaborador con el código 028 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Trabajador Social

CÓDIGO: 014

Figura 44

Trabajador Social



Fuente: Elaboración propia

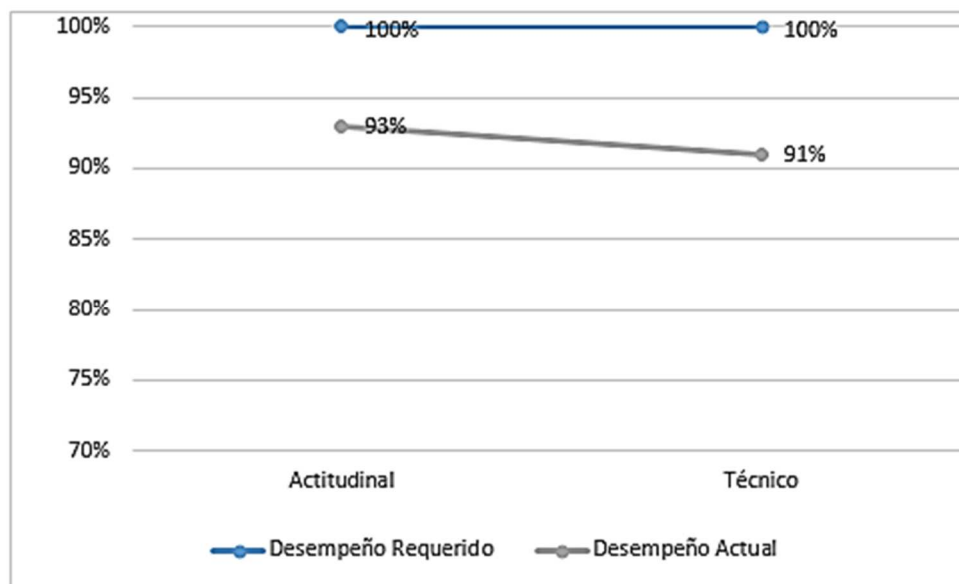
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Trabajador Social obtiene un puntaje del 93% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 98%, teniendo como resultado total un 95,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 014 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Tutor Colegio

CÓDIGO: 022

Figura 45

Tutor Colegio



Fuente: Elaboración propia

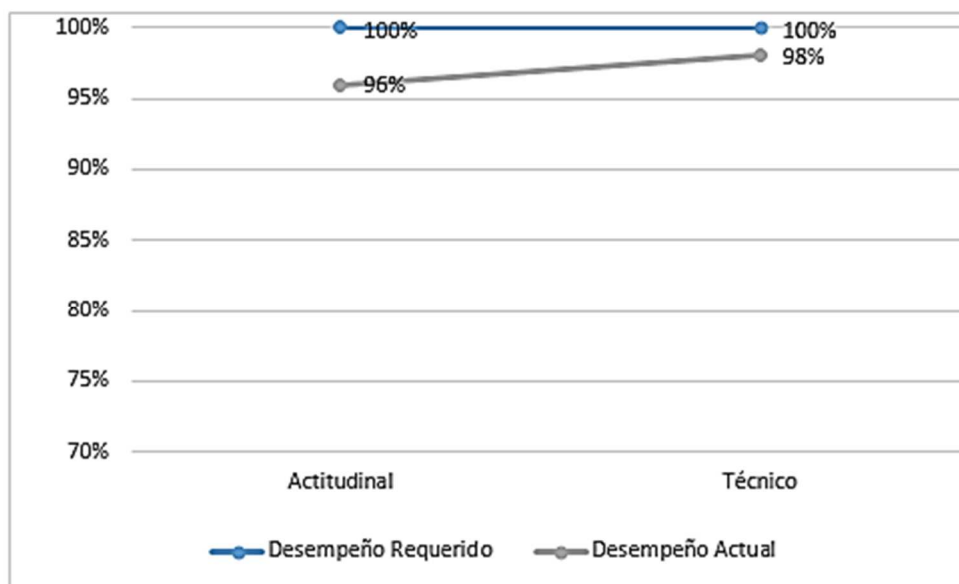
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Tutor Colegio obtiene un puntaje del 93% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 91%, teniendo como resultado total un 92%, lo cual indica que el colaborador con el código 022 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Tutor Novenos

CÓDIGO: 021

Figura 46

Tutor Novenos



Fuente: Elaboración propia

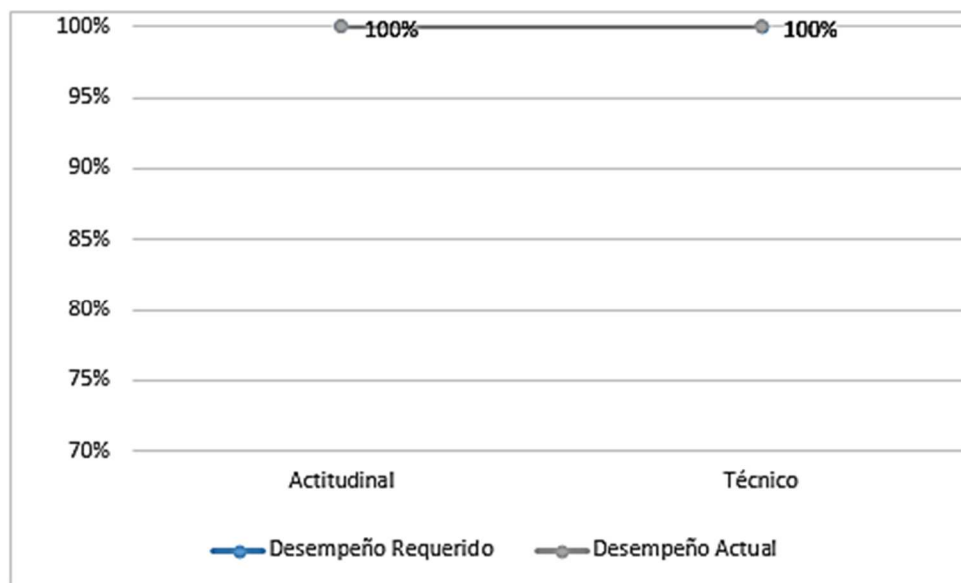
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Tutor Novenos obtiene un puntaje del 96% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 98%, teniendo como resultado total un 97%, lo cual indica que el colaborador con el código 021 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGOS: Tutor Octavos-Tutora Bachillerato-Tutora Escuela

CÓDIGOS: 031-030-029

Figura 47

Tutor Octavos-Tutora Bachillerato-Tutora Escuela



Fuente: Elaboración propia

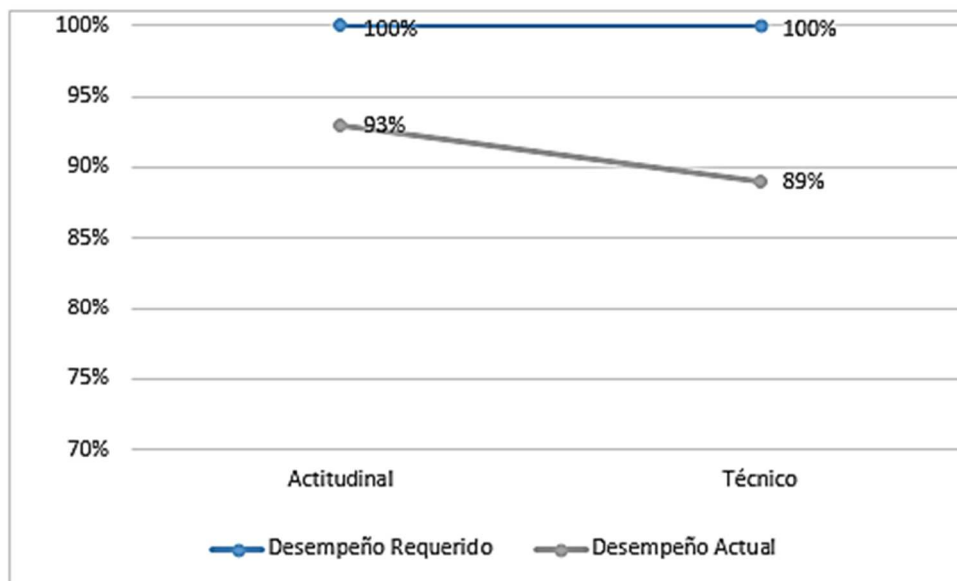
El presente gráfico indica que los colaboradores con los cargo de Tutores de los diferentes niveles obtienen un puntaje del 100% en los ámbitos actitudinal y técnico, teniendo como resultado total un 100%, lo cual indica que el colaborador con los códigos 031-030-029 tienen un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGOS: Psicóloga

CÓDIGOS: 013

Figura 48

Psicóloga



Fuente: Elaboración propia

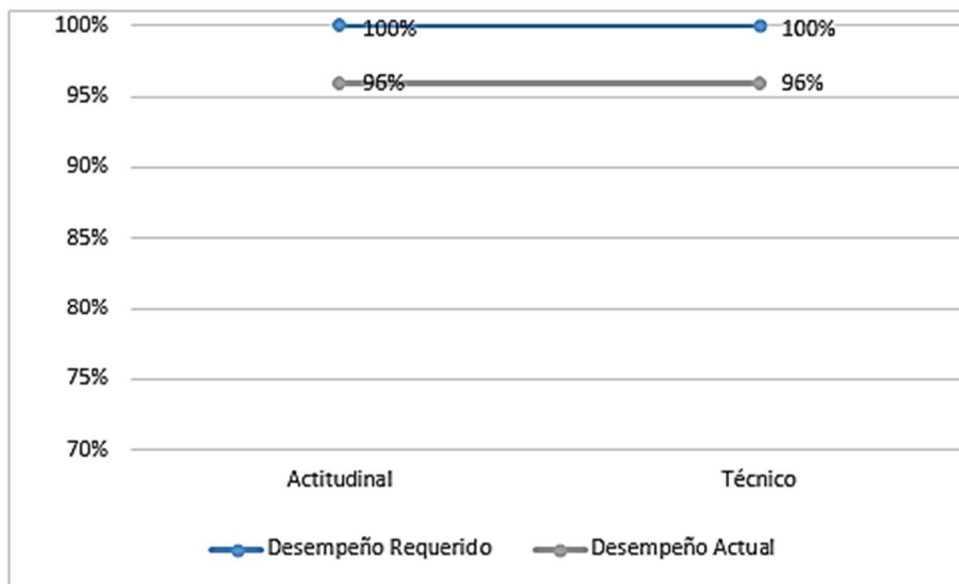
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Psicóloga obtiene un puntaje del 93% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 89%, teniendo como resultado total un 91%, lo cual indica que el colaborador con el código 013 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGOS: Psicóloga

CÓDIGOS: 015

Figura 49

Psicóloga



Fuente: Elaboración propia

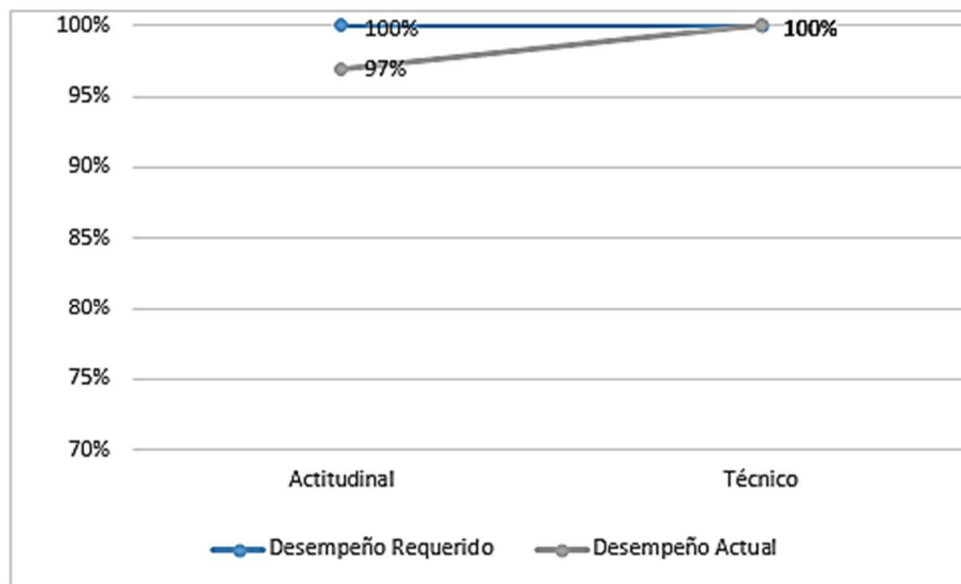
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Psicóloga obtiene un puntaje del 96% en el ámbito actitudinal y técnico, teniendo como resultado total un 96%, lo cual indica que el colaborador con el código 015 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGOS: Psicóloga

CÓDIGOS: 033

Figura 50

Psicóloga



Fuente: Elaboración propia

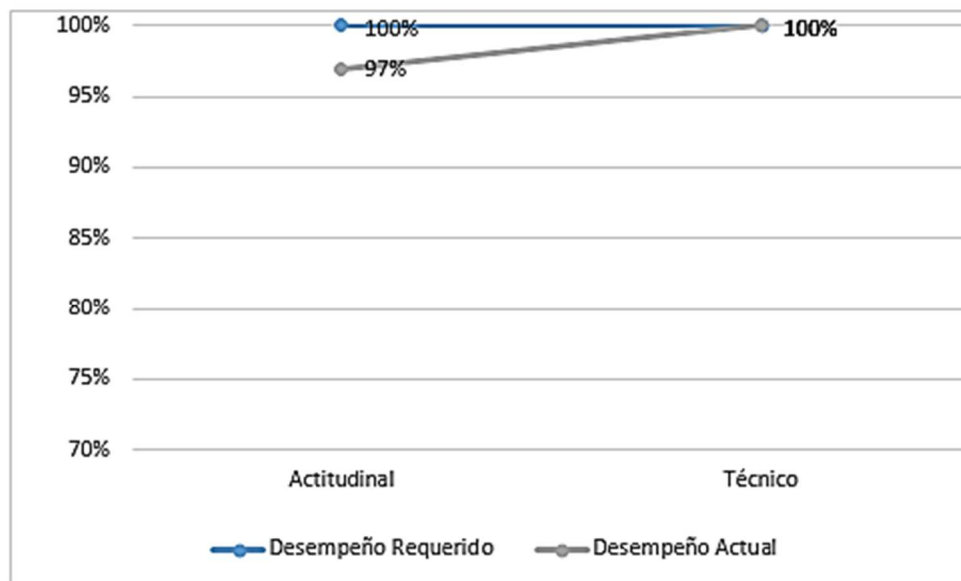
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Psicóloga obtiene un puntaje del 97% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 100%, teniendo como resultado total un 98,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 033 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGOS: Psicóloga

CÓDIGOS: 034

Figura 51

Psicóloga



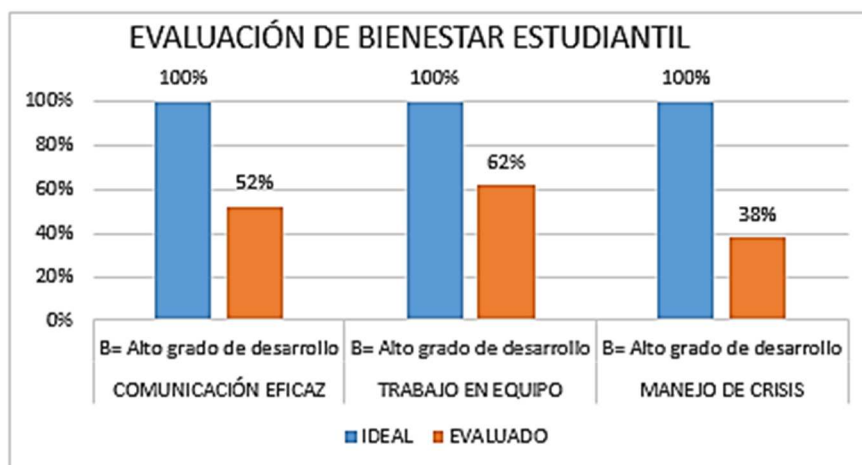
Fuente: Elaboración propia

El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Psicóloga obtiene un puntaje del 97% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 100%, teniendo como resultado total un 98,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 034 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

INTERPRETACIÓN DE COMPETENCIAS DEPARTAMENTALES

Figura 52

Evaluación de Bienestar Estudiantil



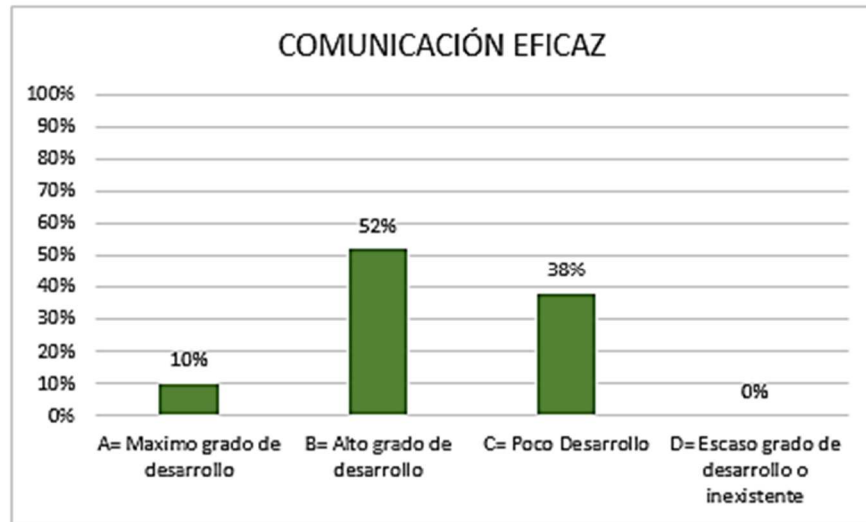
Fuente: Elaboración propia

Considerando el Manual de Funciones, en el cual se indican las competencias a nivel departamental; se requiere dentro del departamento de Bienestar Estudiantil el desarrollo de 3 competencias: Comunicación Eficaz con un grado B que indica un alto grado de desarrollo; Trabajo en Equipo con un grado B que indica un alto grado de desarrollo; y Manejo de crisis con un grado B que indica un alto grado de desarrollo. Al obtener el resultado de la evaluación de Desempeño y en comparación con los lineamientos requeridos del Manual de Funciones descritos anteriormente, se presenta que el 52% obtiene un nivel B en la competencia Comunicación Eficaz, el 62% obtiene un nivel B en la competencia Trabajo en Equipo y el 36% obtiene un nivel B en Manejo de crisis.

A continuación se presenta los resultados del porcentaje restante de las competencias evaluadas con sus diferentes niveles.

Figura 53

Comunicación Eficaz

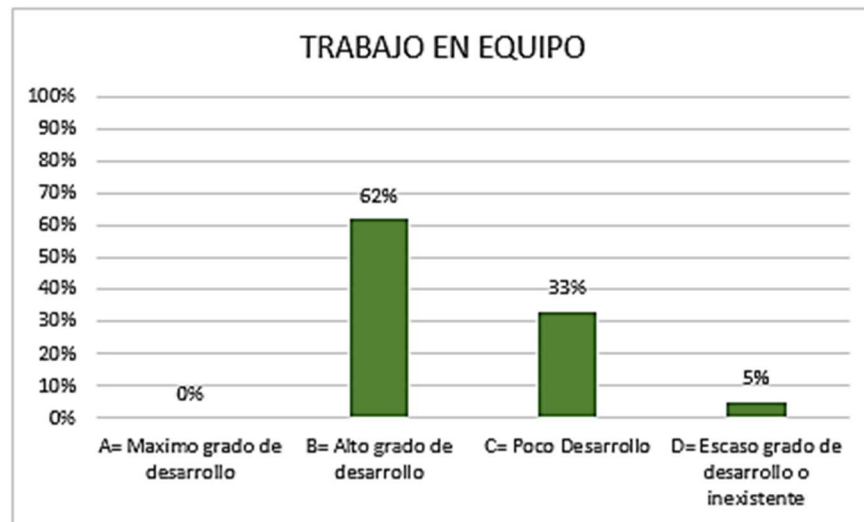


Fuente: Elaboración propia

Anteriormente se menciona que el 52% obtiene un nivel B en Comunicación eficaz siendo éste el nivel requerido por el Manual de Funciones a nivel departamental, sin embargo el 10% restante obtiene un nivel A que representa un máximo grado de desarrollo y el 38% obtiene un nivel C que representa poco desarrollo y el 0% un grado D que representa un escaso grado de desarrollo o inexistente en la competencia indicando que el 48% no cumple con lo requerido.

Figura 54

Trabajo en Equipo

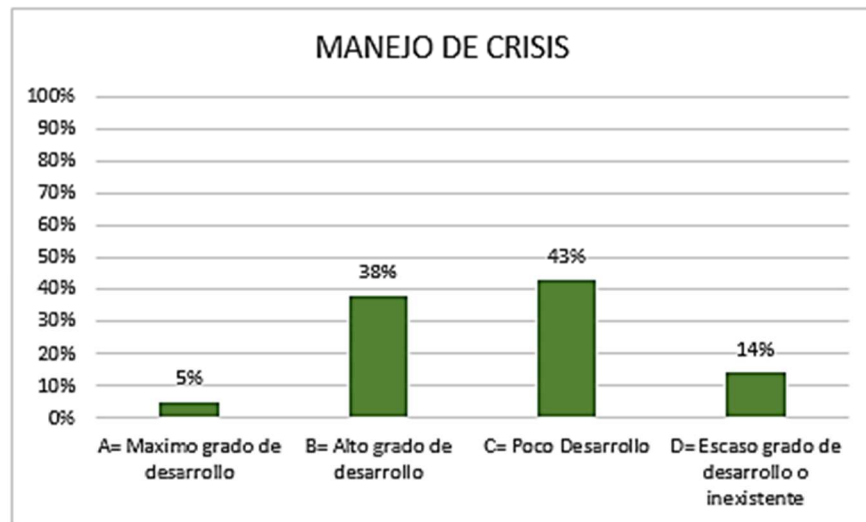


Fuente: Elaboración propia

En la competencia Trabajo en equipo se menciona que el 62% obtiene un nivel B en siendo éste el nivel requerido por el Manual de Funciones a nivel departamental, sin embargo el 0% restante obtiene un nivel A que representa un máximo grado de desarrollo, el 33% obtiene un nivel C que representa poco desarrollo y el 5% un grado D que representa un escaso grado de desarrollo o inexistente en la competencia indicando que el 38% no cumple con lo requerido.

Figura 55

Manejo de Crisis



Fuente: Elaboración propia

Se menciona anteriormente que solamente el 38% obtiene un nivel B en Manejo de crisis siendo éste el nivel requerido por el Manual de Funciones a nivel departamental, sin embargo el 5% restante obtiene un nivel A que representa un máximo grado de desarrollo, el 43% obtiene un nivel C que representa poco desarrollo y el 14% un grado D que representa un escaso grado de desarrollo o inexistente en la competencia indicando que el 62%, es decir más de la mitad del departamento no cumple con lo requerido.

PREGUNTAS PODEROSAS DE COACHING

CARGO: ASISTENTE DE BIENESTAR ESTUDIANTEL

CÓDIGO: 016

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Contenta, me gusta mucho lo que hago. Estaba un poco nerviosa con el tema de la evaluación. En cuanto al equipo de trabajo siempre he tenido el apoyo incondicional.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Mayor seguimiento y acompañamiento a los estudiantes.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Necesito mayor apoyo por parte de los padres de familia con respecto al control de los estudiantes,

4. ¿Qué resultados esperas?

Seguir mejorando y enmendar los errores cometidos.

CARGO: COORDINADOR DE GRUPOS MUSICALES

CÓDIGO: 027

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Me siento desmotivado porque no puedo hacer lo que me he especializado, no puedo hacer aquí todo lo que yo sé. Yo todo lo que hago aquí lo hago de buena voluntad. Marcita siempre me apoya en todo.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Sacar y formar más grupos musicales y buscar los talentos de la institución.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Que dentro del cargo se tome en cuenta la función que yo tengo porque a mí me contrataron para que forme grupos o conjuntos musicales y eso se está perdiendo. El trabajo en el aula es una cosa pero yo trabajo en los recreos y si quisiera que me tomen en cuenta.

4. ¿Qué resultados esperas?

La hora que yo tengo de cultura artística que me ayude algún docente y trabajemos simultáneamente para yo dedicarme a formar grupos musicales y talentos del colegio.

CARGO: COORDINADOR DE CONSEJERÍA Y TRABAJO SOCIAL

CÓDIGO: 032

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Con mi equipo de trabajo somos muy unidos, nos apoyamos. Como coordinadora es un reto es un trabajo a presión, me gusta, me siento contenta y completamente apoyada por Marica, en el colegio me siento como en casa.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Hay muchas cosas por hacer. Quiero hacer un plan enorme sobre necesidades educativas, hicimos el proyecto con cuartos y séptimos, pero no alcanzamos con más. Aplicar un poco las necesidades educativas en la escuela. En general es el acompañamiento eficaz en beneficio del estudiante.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

El número de psicólogas es un limitante, porque no alcanzamos con los casos. El número de estudiantes frente al número de psicólogos es un limitante. Necesitamos una psicopedagoga. Con dos psicólogos más si podríamos. Otro limitante es el prejuicio que tienen los psicólogos ya que se expresan diciendo “si el chico sigue mal, el psicólogo no sirve”.

4. ¿Qué resultados esperas?

Un mayor seguimiento para los estudiantes para alcanzarnos con todos.

CARGO: COORDINADOR DE TRANSPORTE/ENTRENADOR

CÓDIGO: 018

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Muy agradecido por la oportunidad, me encanta lo que hago. Con mis compañeros hay un trabajo en equipo y no hay conflictos. Marcita se maneja con un equilibrio total y

también como ser humano. El equipo de trabajo con entrenadores me llevo muy bien con el transporte igual.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Como entrenador siempre mejorar, mantenerse y ganar siempre con trabajo, esfuerzo y amor al equipo. En cuanto al transporte seguir mejorando, se está haciendo un proyecto del servicio en la tarde con el apoyo de los padres de familia y el colegio, transporte para actividades extras en la tarde.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Un poquito más de flexibilidad en los escenarios deportivos, más disposición y apoyo.

4. ¿Qué resultados esperas?

Seguir creciendo como equipo Borja, ser los mejores como Unidad Educativa.

CARGO: DIRECTOR DE BIENESTAR ESTUDIANTIL

CÓDIGO: 046

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Todo el trabajo que yo hago es bastante difícil, el tener que lidiar con padres de familia si me ha gastado bastante, ahora, siempre cuento con todos los miembros del equipo, siempre están dispuestos a hacer lo que les digo aunque a veces si abuso, si quisiera más gente para trabajar en el equipo.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Yo si quisiera un montón de cambios en todas las áreas, pero soy realista no se dará, ya que siempre he recibido un no rotundo por parte de la autoridad.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Si necesitaría más personas, mayor apoyo, flexibilidad y presupuesto.

4. ¿Qué resultados esperas?

Un plus como la mejor Institución de Cuenca, no conformarnos sino cada día adaptarnos a los cambios que hemos tenido como colegio.

CARGO: ENTRENADOR DE ATLETISMO

CÓDIGO: 019

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Siempre estoy acompañado y respaldado por parte de mi jefa, con los chicos este año hubo muy buenos resultados.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Poder salir con los chicos a competencias fuera, plantear a que los chicos vayan postulándose a becas en el extranjero mediante el deporte.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Un poco más de tiempo. Es completamente difícil todo lo que yo hago, tener 2 jefes, tener horas clase, trabajar en coordinación con compañeros es completamente difícil. Necesitamos acompañamiento por parte de las autoridades.

4. ¿Qué resultados esperas?

Esperar que mediante el apoyo se pueda llegar a que los chicos lleguen a obtener becas para estudiar en el extranjero mediante el deporte.

CARGO: ENTRENADOR DE VOLLEY

CÓDIGO: 020

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Yo me he sentido muy bien como entrenador, me gusta trabajar con los chicos porque hay bastante motivación por parte de ellos y los padres de familia. Yo veo como que le ven al deporte como un relleno, con respecto a la Marcita me he sentido muy apoyado. Falta apoyo de la institución con el coliseo. Al entrenador no se le da la debida importancia.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Tengo un montón de proyectos pero no el apoyo ni la importancia. Quisiera que comencemos a entrenar después de las 3pm. Hacer un campeonato interno-externo, ya que tenemos la infraestructura y de esa manera generar ingresos.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Mayor atención en volley porque solo hay dos áreas o categorías sub 12 e infantil. Tener más tiempo de entrenamiento.

4. ¿Qué resultados esperas?

Mayor importancia porque dejan de lado nuestra área, no tenemos coordinador.

CARGO: ENTRENADOR DE FÚTBOL

CÓDIGO: 024

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Bien, me gusta mucho lo que hago, pero si quisiera mayor flexibilidad en cuanto a entrenamientos y la parte académica. Si estoy un poco desmotivado.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Mayor compromiso con la parte de los alumnos. Que jueguen la camiseta y que sean más responsables. El que no vengan a entrenar los chicos me ha desmotivado.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

No tengo tiempo porque tengo los entrenamientos y también horas clase, por eso he tenido inconvenientes con el tema planificación. Otro inconveniente es la falta de un coordinador de deportes y espacios físicos.

4. ¿Qué resultados esperas?

Más flexibilidad en cuanto al tema académico para poder hacer un mejor acompañamiento a los equipos.

CARGO: MÉDICO

CÓDIGO: 023

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Bien, es un trabajo fuerte pero me gusta.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Con respecto al refrigerio, que ahora se encarguen los padres de familia, manden el lunch mediante una serie de menú que aquí se les podría enviar. Mediante una encuesta directamente a padres de familia.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Las páginas web, y mayor presupuesto para los medicamentos ya que nos compran los medicamentos muy tarde.

4. ¿Qué resultados esperas?

Mejorar en cuanto al refrigerio de los niños, cada vez que sea más saludable.

CARGO: MÉDICO OCUPACIONAL

CÓDIGO: 017

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Me he sentido muy cómodo en mi puesto de trabajo, pero si quisiera más facilidad, ya que mi cargo va de la mano con seguridad y salud. El tiempo que he estado aquí no he tenido conflictos con nadie.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Que tengamos una capacitación para seguir actualizándonos en cuanto al trabajo que realizamos porque los tiempos van cambiando. Tener un dispensario anexo con el Seguro Social.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Si quisiera más facilidad para seguirnos capacitando (talleres-charlas-conferencias). Presupuesto porque solo es para medicación. Mayor atención a la mejora del dispensario. Que lo que se solicite se intente cumplir.

4. ¿Qué resultados esperas?

Actualizarme en cuanto a todo lo que tenga que ver con mi cargo.

CARGO: SUBINSPECTOR/TUTOR

CÓDIGO: 028

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Estresado con tanto trabajo, hay actividades que no se avanzan. Me llevo bien con todos mis compañeros, pero si hay una carga excesiva de trabajo. Siempre tengo toda la predisposición.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Llegar a controlar el comportamiento de los estudiantes.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Necesito más tiempo.

4. ¿Qué resultados esperas?

Alcanzarme con todas mis actividades.

CARGO: TRABAJADOR SOCIAL

CÓDIGO: 014

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Es lo mío, me encanta lo que hago porque es mi profesión. Con el equipo todos nos llevamos bien. Xime y Caty son las que nos llevan de la mano siempre. Con la dirección siempre hay apoyo, se resuelve todo para aclarar cualquier conflicto.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Ampliar el cargo o atención para el personal. Empezar a hacer un plan piloto para acompañamiento colaborador clases.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Dentro de mi cargo yo no puedo hacer nada en la admisión de becas y los padres de familia se molestan. Lo que me limita es el tiempo.

4. ¿Qué resultados esperas?

Acompañamiento efectivo a estudiantes contando con el apoyo que siempre me han brindado.

CARGO: TUTOR COLEGIO

CÓDIGO: 022

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Siempre estoy para apoyar a la institución. Agradezco a Marcita el apoyo. Me llevo muy bien con todos.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Realizar un mejor acompañamiento a los estudiantes mediante el apoyo de los padres de familia y docentes.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

A través del apoyo de docentes, ya que si he tenido conflictos con alguno de ellos.

4. ¿Qué resultados esperas?

Contar con el apoyo de la institución y mejorar la relación en general.

CARGO: TUTOR NOVENOS

CÓDIGO: 021

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

En lo que es mi cargo bastante cómoda, en cuanto al nivel institucional cada año es una expectativa nueva. El ambiente laboral se ha deteriorado mucho, antes éramos compañeros con una relación respetuosa y amable pero ahora lamentablemente ya no hay eso, ya no nos sentimos considerados, prefiero mantenerme en mi oficina porque ahora hay chismes y eso es penoso, ahora ya no hay apoyo.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

En el grupo de tutores somos bastante comprometidos, trabajamos en equipo. Proyectos como mejorar el comportamiento de los alumnos.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Un poco más de apoyo por parte de los docentes.

4. ¿Qué resultados esperas?

Mayor trabajo en equipo y compromiso de los compañeros.

CARGO: TUTOR OCTAVOS

CÓDIGO: 031

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Siempre ha habido un cariño especial a la institución, tengo un agradecimiento total a la comunidad. Con el equipo de trabajo siempre hay sus altos y sus bajos pero hemos llegado a acuerdos importantes. Me han tocado cursos fuertes. Siento que si es como un doble esfuerzo. Me siento contento y comprometido.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Yo quisiera que venga un trabajo continuo, que los jóvenes vengan con los mismos lineamientos desde la escuela. Para lograr encontrar un trabajo mejor en el colegio.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Los procesos ya están establecidos, pero si fuera bueno que se hable el mismo idioma y reforzar los procedimientos.

4. ¿Qué resultados esperas?

Yo espero encontrar esa tranquilidad y que siempre siento al Borja como parte de mi familia y parte de mi vida.

CARGO: TUTOR BACHILLERATO

CÓDIGO: 030

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Me siento contenta con todo lo que hago. Tengo un equipo de trabajo excelente. Tengo el apoyo de mi jefa.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Seguir mejorando el control con los estudiantes.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Los docentes no me apoyan con los estudiantes.

4. ¿Qué resultados esperas?

Mayor apoyo y reuniones para que sepan desde todos los enfoques el comportamiento de los tutores, es bueno dar nuestros puntos de vista. Salir un poco antes cuando tenemos que venir las noches.

CARGO: TUTOR ESCUELA

CÓDIGO: 029

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

La parte física es muy agotador pero aprendo, me encanta mi trabajo. Me siento muy contenta y satisfecha cuando veo el trabajo logrado. Tengo muchas cosas que retribuyen el cansancio que tengo. Me siento realizada. Me siento 100% apoyada, Marcita nos motiva y agradece.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Mejorar el acompañamiento y proyectos con mis guaguas.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

El tiempo y función académica de la tutoría se me limita un poco mi labor como tutora.

4. ¿Qué resultados esperas?

Más organización.

CARGO: PSICÓLOGA

CÓDIGO: 013

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

A nivel general me siento contenta, me gusta lo que hago, tengo mucho afecto a la institución, contenta de pertenecer al Borja. Hay ciertas cosas que a uno le preocupa pero no depende de uno ya que es un trabajo con seres humanos. No depende de mí que cambie el papá. No he tenido conflictos con compañeros.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Hay muchas cosas que se quisiera abordar, quisiera más acercamiento y apoyo. Logar sustentar las necesidades de todos los estudiantes.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Un limitante es la cantidad de estudiantes y el tiempo no nos da. También el apoyo y colaboración de los padres. Le ven al DECE como un departamento que no tienen resultados.

4. ¿Qué resultados esperas?

Como institución más personal, para lograr sustentar las necesidades que tienen los estudiantes. Ser reconocidos también a nivel general.

CARGO: PSICÓLOGA

CÓDIGO: 015

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

A nivel general me siento súper bien, lo que más me gusta es que he aprendido un montón. Con mi equipo de trabajo es lo mejor, somos un equipo de trabajo fuerte, nos damos apoyo entre todas, nos preguntamos para hacer nuestro trabajo.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Hay un montón de propuestas, propongo una mejor comunicación con los maestros. Me gustaría que me ayuden a que los profesores acaten las estrategias que se les da.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

El tiempo me limita. Tengo un montón de casos especiales y uno no se avanza, no hay como estar con todos los niños.

4. ¿Qué resultados esperas?

Trabajar conjuntamente con maestros en cuanto a estrategias. Espero que se maneje mejor la comunicación. Que sigan y potencien la disponibilidad para responder mis preguntas en cuanto al cambio que tenemos siempre.

CARGO: PSICÓLOGA

CÓDIGO: 033

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

A nivel general estoy bien, hago lo que me gusta, tengo apoyo, tengo gente proactiva. Yo me he capacitado mucho pero aquí eso no importa en lo más mínimo y lo menos que quiero es que por lo menos se reconozca.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Podríamos trabajar más con proyectos unificados.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Se ha perdido esa parte de prevenir a los estudiantes pero no hay el apoyo de la parte académica. Mayor autonomía. Definir el tema de los proyectos. Mayor comunicación y apoyo con los demás departamentos. Hablar el mismo idioma con pastoral.

4. ¿Qué resultados esperas?

Lograr que los estudiantes se adapten a un perfil adecuado, y más los estudiantes del colegio que están en camino para entrar a la universidad. Llegar a un acompañamiento integral.

CARGO: PSICÓLOGA

CÓDIGO: 034

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Yo me siento contenta, me relaciono bien. Me apoyan en lo que yo les sugiero.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Para el siguiente año quería proponer como cuentos terapéuticos en el nivel de inicial. Impartir a los niños los valores y tratar de sacar a los pequeños adelante y que los papis sigan las instrucciones que les doy para que nos ayuden en casa.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Coordinación con los horarios de clase. Yo si quisiera más apoyo en la parte de las capacitaciones. Necesito reforzar métodos. Apoyo económico.

4. ¿Qué resultados esperas?

Tener un mejor seguimiento con los pequeños.

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

CARGO: Asistente de Bienestar Estudiantil

CÓDIGO: 016

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 23

PID Asistente de Bienestar Estudiantil

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Bienestar Estudiantil	014	Asistente de Bienestar Estudiantil	A	Cumple y hace cumplir las políticas y reglamentos establecidos.	Mediante un diálogo a fin de mes con una duración máxima de 30 min, en el que se indica los reglamentos y políticas de la institución a la colaboradora así como su seguimiento para verificar el cumplimiento oportuno por parte de la Directora de Bienestar Estudiantil con el apoyo de Talento Humano.	Elaborar una guía de políticas y reglamentos de la institución.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Coordinador de Grupos Musicales

CÓDIGO: 016

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

El colaborador con el cargo Coordinador de Grupos Musicales, obtiene un puntaje de 100% en los ámbitos Actitudinal y Técnico, indicando ser un colaborador de la Institución con un excelente rendimiento, como compromiso de su puntaje se espera mantener el buen desempeño en sus labores, considerando que dentro de 8 meses la institución a través del Departamento de Talento Humano realizará un nuevo proceso de Evaluación de Desempeño.

CARGO: Coordinador de Consejería y Trabajo Social

CÓDIGO: 032

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 24

PID Coordinador de Consejería y Trabajo Social

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Bienestar Estudiantil	032	Coordinador de Consejería y Trabajo Social	A	Es cortés, educado/a en su trato y se lleva bien con las personas.	Proceso de Clima Laboral, por parte del Departamento de Talento Humano hacia el Departamento de Bienestar Estudiantil, mediante test, con el fin de retroalimentar y plantear acuerdos entre colaboradores en las distintas áreas de trabajo.	Exponer puntos de vista al Departamento de Talento Humano con relación a circunstancias vividas en el día a día de sus labores.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Coordinador de Transporte/Entrenador

CÓDIGO: 018

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 25

PID Coordinador de Transporte/Entrenador

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Bienestar Estudiantil	018	Coordinador de Transporte/Entrenador	A	Es hábil en solución de problemas.	Proceso de socialización por parte de la Dirección de Bienestar Estudiantil con el apoyo del Departamento de Talento Humano en el cual se dará a conocer así las circunstancias que atraviesa el colaborador en su puesto de trabajo, el taller se realizará una vez al mes en 1 hora.	Exponer puntos de vista al Departamento de Bienestar Estudiantil con relación a circunstancias vividas en el día a día de sus labores mediante la elaboración una matriz de identificación de casos a resolver.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Director de Bienestar Estudiantil

CÓDIGO: 046

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 26

PID Director de Bienestar Estudiantil

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Bienestar Estudiantil	046	Director de Bienestar Estudiantil	A	Contesta las dudas e inquietudes de los clientes internos	Proceso de Clima Laboral, por parte del Departamento de Talento Humano hacia el Departamento de Bienestar Estudiantil, mediante test, con el fin de retroalimentar y plantear acuerdos entre colaboradores en las distintas áreas de trabajo.	Exponer puntos de vista al Departamento de Talento Humano con relación a circunstancias vividas en el día a día de sus labores.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Entrenador de Atletismo

CÓDIGO: 019

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 27

PID Entrenador de Atletismo

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Bienestar Estudiantil	019	Entrenador de Atletismo	A	Es hábil en solución de problemas	Socialización y conversatorio para solución de problemas por parte de la Dirección de Bienestar Estudiantil con el apoyo del Departamento de Talento Humano en el cual se dará a conocer así circunstancias que atraviesa el colaborador en su puesto de trabajo, el taller se realizará una vez al mes en 1 hora.	Exponer puntos de vista al Departamento de Bienestar Estudiantil con relación a circunstancias vividas en el día a día de sus labores mediante una matriz de identificación de casos a resolver.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Entrenador de Volley

CÓDIGO: 020

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 28

PID Entrenador de Volley

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Bienestar Estudiantil	020	Entrenador de Volley	B	Emplea apropiadamente su tiempo y esfuerzo	Mediante Sinópticos elaborar a primera hora un plan de acción conjuntamente con el apoyo de su jefe inmediato (mentor), el cual los casos de mayor prioridad a realizar durante la jornada laboral.	Realizar una agenda o planificación de sus actividades de manera semanal o diaria para el cumplimiento de sus actividades de manera eficiente

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Entrenador de Fútbol

CÓDIGO: 024

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

El colaborador con el cargo Entrenador de Fútbol, obtiene un puntaje de 100% en los ámbitos Actitudinal y Técnico, indicando ser un colaborador de la Institución con un excelente rendimiento, como compromiso de su puntaje se espera mantener el buen desempeño en sus labores, considerando que dentro de 8 meses la institución a través del Departamento de Talento Humano realizará un nuevo proceso de Evaluación de Desempeño.

CARGO: Tutor Colegio

CÓDIGO: 022

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 29

PID Tutor Colegio

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Bienestar Estudiantil	022	Tutor Colegio	B	Emplea apropiadamente su tiempo y esfuerzo	Mediante Sinópticos elaborar a primera hora un plan de acción conjuntamente con el apoyo de su jefe inmediato (mentor), el cual los casos de mayor prioridad a realizar durante la jornada laboral.	Realizar una agenda o planificación de sus actividades de manera semanal o diaria para el cumplimiento de sus actividades de manera eficiente

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Tutor Novenos

CÓDIGO: 021

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 30

PID Tutor Novenos

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Bienestar Estudiantil	021	Tutor Novenos	A	Se relaciona adecuadamente con sus compañeros de trabajo.	Proceso de Clima Laboral, por parte del Departamento de Talento Humano hacia el Departamento de Bienestar Estudiantil, mediante test, con el fin de retroalimentar y plantear acuerdos entre colaboradores en las distintas áreas de trabajo.	Exponer puntos de vista al Departamento de Talento Humano con relación a circunstancias vividas en el día a día de sus labores.

Fuente: Elaboración propia

CARGOS: Tutor Octavos-Tutora Bachillerato-Tutora Escuela

CÓDIGOS: 031-030-029

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Los colaboradores con los cargos: Tutor Octavos-Tutora Bachillerato-Tutora Escuela, obtienen un puntaje de 100% en los ámbitos Actitudinal y Técnico, indicando ser colaboradores de la Institución con un excelente rendimiento, como compromiso de su puntaje se espera mantener el buen desempeño en sus labores, considerando que dentro de 8 meses la institución a través del Departamento de Talento Humano realizará un nuevo proceso de Evaluación de Desempeño.

CARGO: Psicóloga

CÓDIGO: 013

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 31

PID Psicóloga

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Bienestar Estudiantil	013	Psicóloga	A	Se relaciona adecuadamente con sus compañeros de trabajo.	Proceso de Clima Laboral, por parte del Departamento de Talento Humano hacia el Departamento de Bienestar Estudiantil, mediante test, con el fin de retroalimentar y plantear acuerdos entre colaboradores en las distintas áreas de trabajo.	Exponer puntos de vista al Departamento de Talento Humano con relación a circunstancias vividas en el día a día de sus labores.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Psicóloga

CÓDIGO: 015

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 32

PID Psicóloga

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Bienestar Estudiantil	015	Psicóloga	B	Administra bien su tiempo	Mediante un Organizador Gráfico elaborar a primera hora un plan de acción conjuntamente con el apoyo de su jefe inmediato, el cual los casos de mayor prioridad a realizar durante la jornada laboral.	Realizar un registro de actividades y casos a resolver durante el día, aprobado por la dirección a cargo.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Psicóloga

CÓDIGO: 033

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 33

PID Psicóloga

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Bienestar Estudiantil	033	Psicóloga	A	Se relaciona adecuadamente con sus compañeros de trabajo.	Proceso de Clima Laboral, por parte del Departamento de Talento Humano hacia el Departamento de Bienestar Estudiantil, mediante test, con el fin de retroalimentar y plantear acuerdos entre colaboradores en las distintas áreas de trabajo.	Exponer puntos de vista al Departamento de Talento Humano con relación a circunstancias vividas en el día a día de sus labores.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Psicóloga

CÓDIGO: 034

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 34

PID Psicóloga

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Bienestar Estudiantil	034	Psicóloga	A	Se relaciona adecuadamente con sus compañeros de trabajo.	Proceso de Clima Laboral, por parte del Departamento de Talento Humano hacia el Departamento de Bienestar Estudiantil, mediante test, con el fin de retroalimentar y plantear acuerdos entre colaboradores en las distintas áreas de trabajo.	Exponer puntos de vista al Departamento de Talento Humano con relación a circunstancias vividas en el día a día de sus labores.

Fuente: Elaboración propia

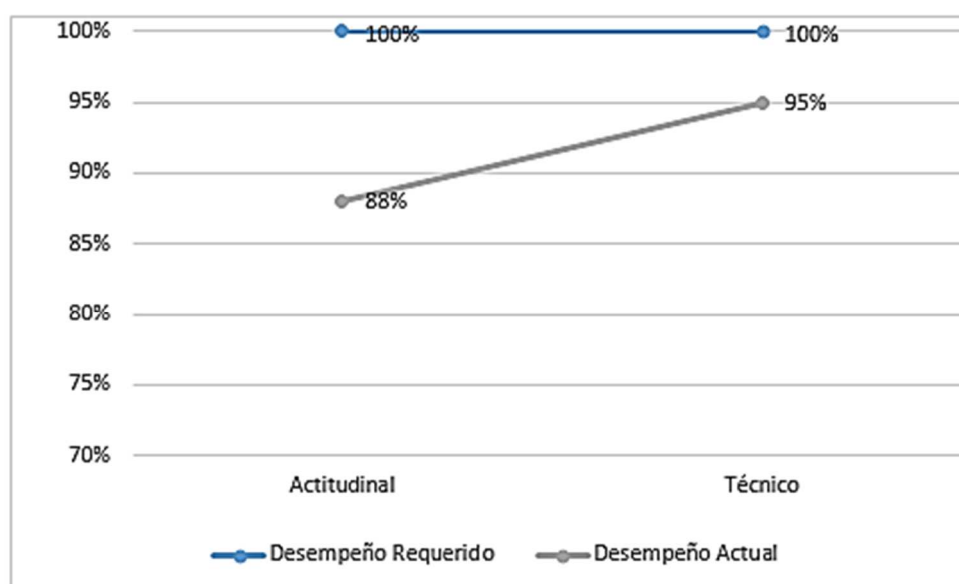
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN ACADÉMICA
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ACTITUDINAL Y TÉCNICO

CARGO: Director Académico

CÓDIGO: 047

Figura 56

Director Académico



Fuente: Elaboración propia

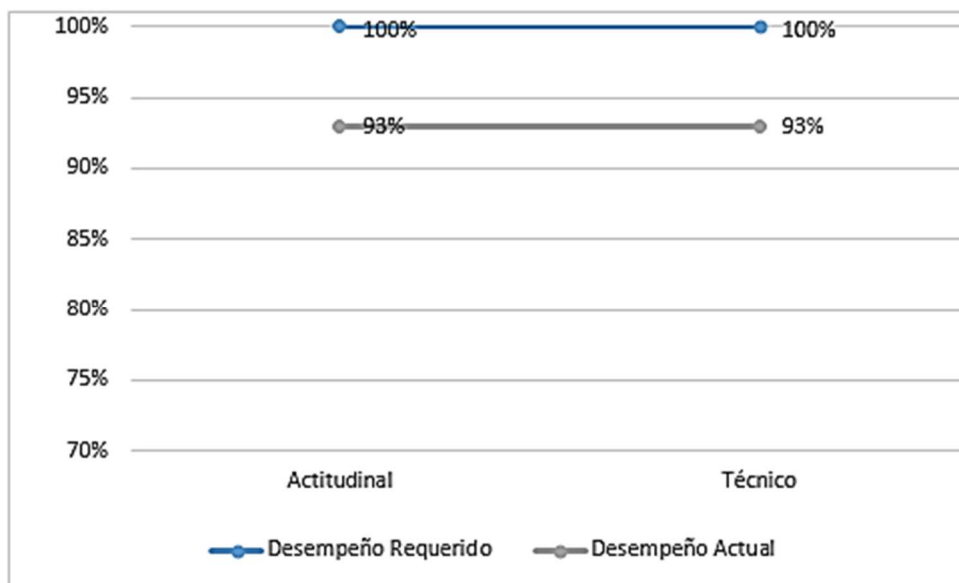
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Director Académico obtiene un puntaje del 88% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 95%, teniendo como resultado total un 91,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 047 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Coordinador del nivel Básica Elemental y Básica Media.

CÓDIGO: 048

Figura 57

Coordinador del nivel Básica Elemental y Básica Media



Fuente: Elaboración propia

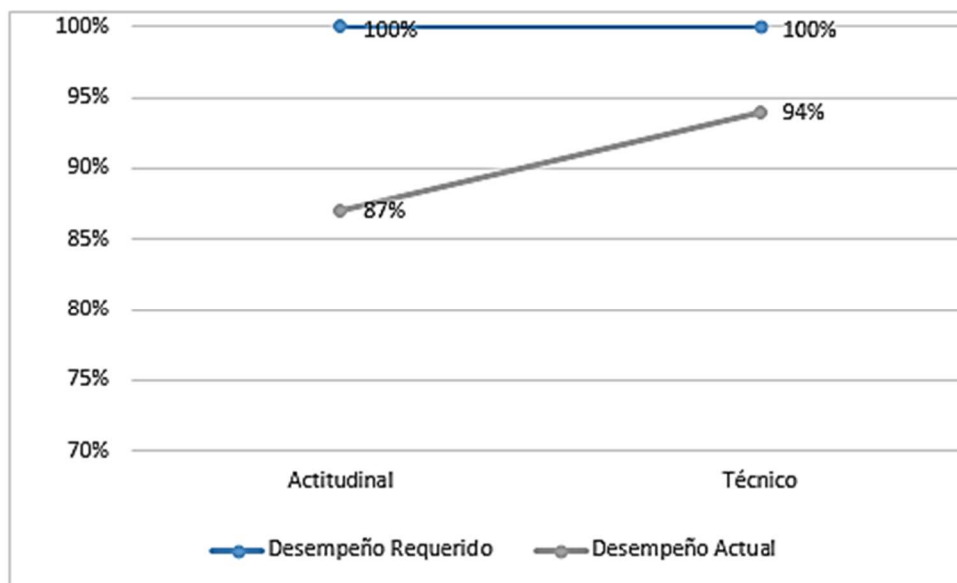
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Coordinador del nivel Básica elemental y Básica media obtiene un puntaje del 93% en los ámbitos actitudinal y técnico, teniendo como resultado total un 93%, lo cual indica que el colaborador con el código 048 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Coordinador del nivel Inicial

CÓDIGO: 049

Figura 58

Coordinador del nivel Inicial



Fuente: Elaboración propia

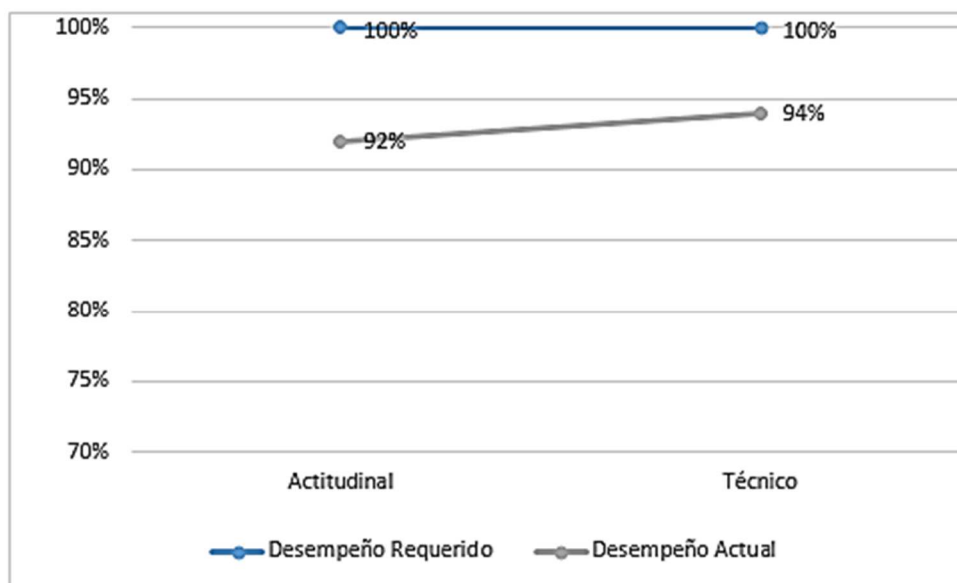
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Coordinador del nivel Inicial obtiene un puntaje del 87% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 90,5%, teniendo como resultado total un 89%, lo cual indica que el colaborador con el código 049 tiene un buen rendimiento/cumple con las expectativas.

CARGO: Coordinador de Laboratorios

CÓDIGO: 050

Figura 59

Coordinar de Laboratorios



Fuente: Elaboración propia

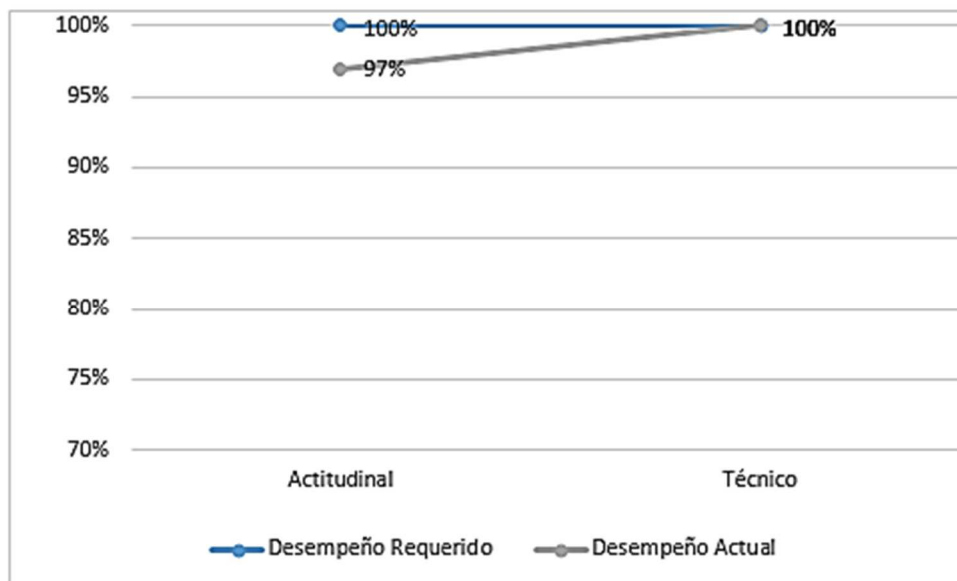
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Coordinador de Laboratorios Inicial obtiene un puntaje del 92% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 94%, teniendo como resultado total un 93%, lo cual indica que el colaborador con el código 050 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Bibliotecario

CÓDIGO: 051

Figura 60

Bibliotecario



Fuente: Elaboración propia

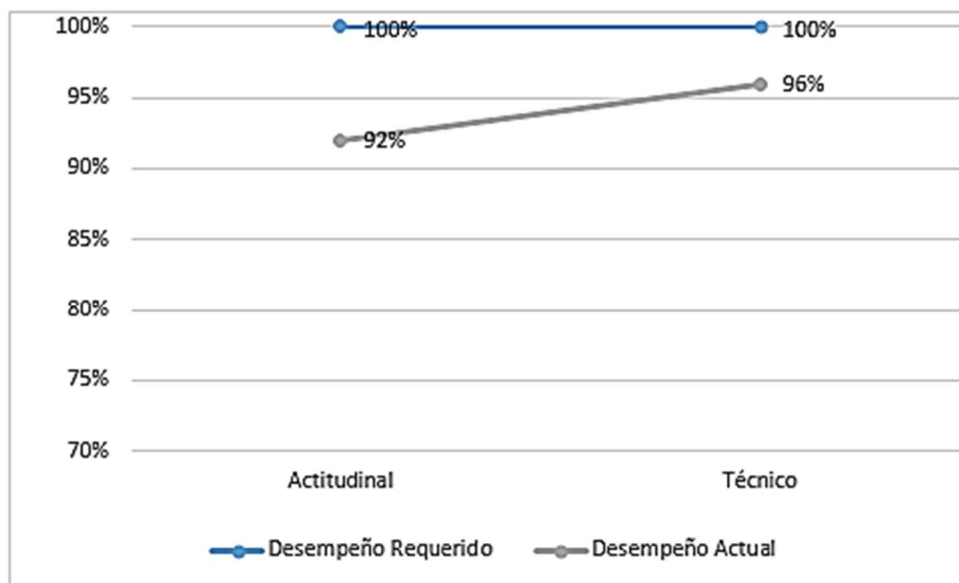
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Bibliotecario obtiene un puntaje del 97% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 100%, teniendo como resultado total un 98,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 051 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Asistente de la Dirección Académica

CÓDIGO: 052

Figura 61

Asistente de la Dirección Académica



Fuente: Elaboración propia

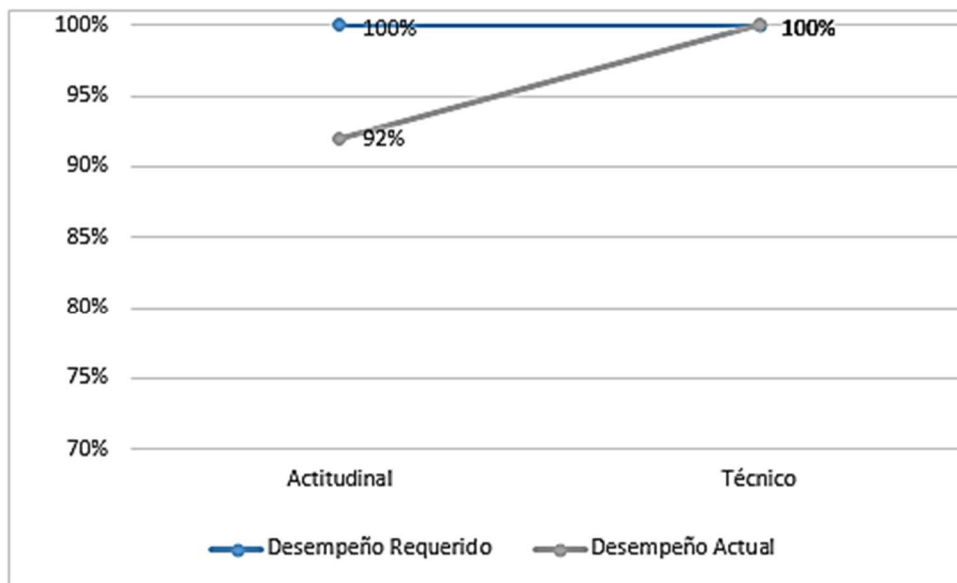
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Asistente de la Dirección Académica obtiene un puntaje del 92% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 96%, teniendo como resultado total un 94%, lo cual indica que el colaborador con el código 052 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Asistente de la Coordinación Básica

CÓDIGO: 053

Figura 62

Asistente de la Coordinación Básica



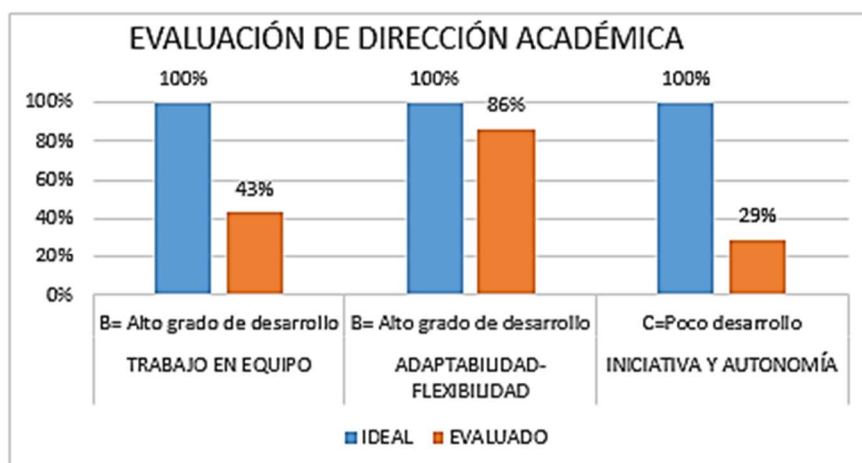
Fuente: Elaboración propia

El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Asistente de la Coordinación Básica obtiene un puntaje del 92% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 100%, teniendo como resultado total un 96%, lo cual indica que el colaborador con el código 053 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

INTERPRETACIÓN DE COMPETENCIAS DEPARTAMENTALES

Figura 63

Evaluación de Dirección Académica



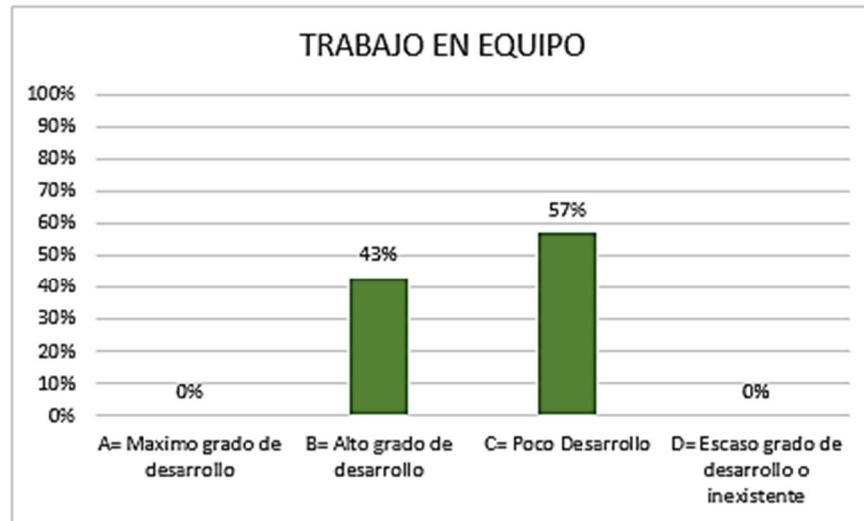
Fuente: Elaboración propia

Considerando el Manual de Funciones, en el cual se indican las competencias a nivel departamental; se requiere dentro del departamento de Dirección Académica el desarrollo de 3 competencias: Trabajo en equipo con un grado B que indica un alto grado de desarrollo, Adaptabilidad-Flexibilidad con un grado B que indica un alto grado de desarrollo; e Iniciativa y Autonomía con un grado C que indica poco desarrollo. Al obtener el resultado de la evaluación de Desempeño y en comparación con los lineamientos requeridos del Manual de Funciones descritos anteriormente, se presenta que solamente el 43% tiene un grado B en la competencia Trabajo en Equipo, el 86% tiene un grado B en la competencia Adaptabilidad-Flexibilidad y el 29% tiene un grado C en la competencia Iniciativa y Autonomía; lo cual indica que en ninguna competencia se cumple con el nivel requerido del Manual de Funciones.

A continuación se presenta los resultados del porcentaje restante de las competencias.

Figura 64

Trabajo en Equipo

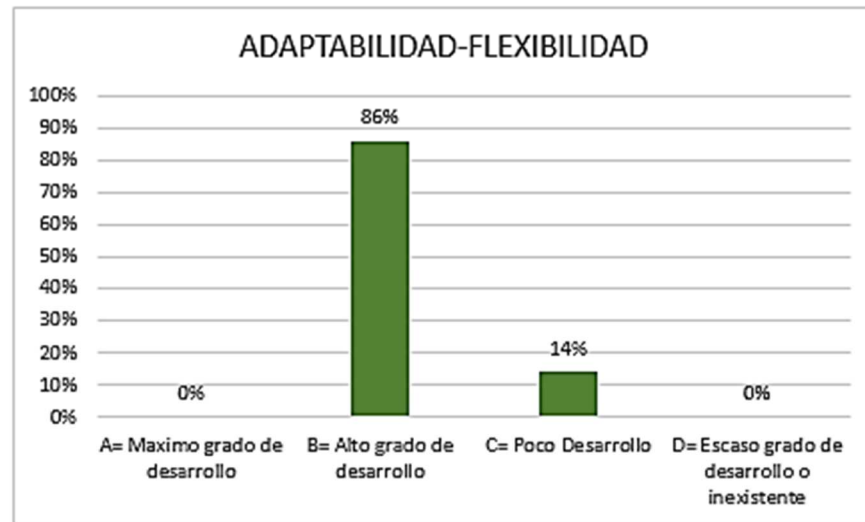


Fuente: Elaboración propia

Anteriormente se menciona que solamente el 43% obtiene un nivel B en Trabajo en Equipo siendo éste el nivel requerido por el Manual de Funciones a nivel departamental, sin embargo el 0% obtiene un nivel A que representa un máximo grado de desarrollo, el 57% obtiene un nivel C que representa poco desarrollo y el 0% obtiene un nivel D que representa un escaso grado de desarrollo o inexistente de la competencia, indicando que la mayoría o el 57% tiene poco desarrollo en Trabajo en Equipo, por lo tanto no cumplen con lo requerido.

Figura 65

Adaptabilidad-Flexibilidad

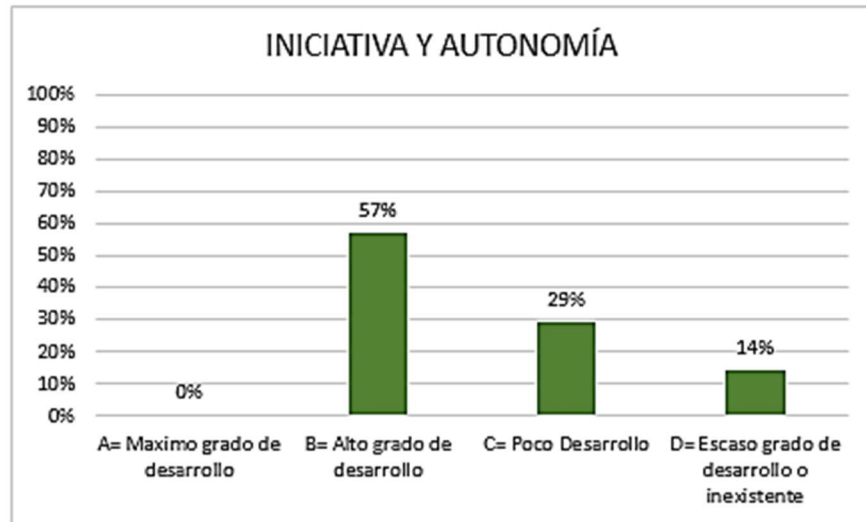


Fuente: Elaboración propia

En Adaptabilidad-Flexibilidad se menciona anteriormente que el 86% obtiene un nivel B en siendo éste el nivel requerido por el Manual de Funciones a nivel departamental, sin embargo el 0% obtiene un nivel A que representa un máximo grado de desarrollo, el 14% obtiene un nivel C que representa poco desarrollo y el 0% obtiene un nivel D que representa un escaso grado de desarrollo o inexistente de la competencia, indicando que la mayoría cumple con el nivel requerido.

Figura 66

Iniciativa y Autonomía



Fuente: Elaboración propia

En la competencia Iniciativa y Autonomía se menciona anteriormente que solamente el 29% obtiene un nivel C en siendo éste el nivel requerido por el Manual de Funciones a nivel departamental, sin embargo el 0% obtiene un nivel A que representa un máximo grado de desarrollo, el 57% obtiene un nivel B que representa un alto grado de desarrollo y el 14% obtiene un nivel D que representa un escaso grado de desarrollo o inexistente de la competencia, indicando que la mayoría o el 71% se encuentran en diferentes niveles de desarrollo, los cuales no cumplen con los lineamientos del Manual de Funciones.

PREGUNTAS PODEROSAS DE COACHING

CARGO: DIRECTOR ACADÉMICO

CÓDIGO: 047

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Mi trabajo es de bastante estrés, el tiempo no me alcanza, pero pienso que yo me preparé para esto. El equipo de trabajo es bueno, pero si hace falta pro actividad, apoyo y confianza.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Yo quisiera más capacitaciones para los que estamos en el área académica, ya que estamos en un constante cambio a nivel Institución.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Lastimosamente no tengo presupuesto y hasta a veces tiempo.

4. ¿Qué resultados esperas?

Creer y crecer cada día más, yo como director, mi equipo y la institución.

CARGO: COORDINADOR DEL NIVEL BÁSICA ELEMENTAL Y BÁSICA MEDIA

CÓDIGO: 048

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Hoy me encuentro tranquilo, hay épocas en el trabajo que son más cargadas. Con mis compañeros tengo una bonita relación, no intimamos pero no hemos pasado por conflictos tampoco.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Yo si quisiera mejores estrategias o planes para llevar a cabo un seguimiento completo a estudiantes y de paso a padres de familia.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Más apoyo de las autoridades.

4. ¿Qué resultados esperas?

Ser tomados en cuenta de manera positiva a nivel educativo y formativo.

CARGO: COORDINADOR DEL NIVEL INICIAL

CÓDIGO: 049

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Yo si pasado por momentos difíciles dentro de mi cargo, pero el día a día me ha llegado a gustar, sé que no soy tan sociable pero me llevado bien con mis compañeros.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Tenemos bastantes planes en mente con mi equipo de trabajo, y ya lo estamos iniciando.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Con una buena planificación, apoyo y tiempo.

4. ¿Qué resultados esperas?

Mejorar cada día más.

CARGO: COORDINADOR DE LABORATORIOS

CÓDIGO: 050

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Tranquilo y cómodo con mí puesto de trabajo. Me llevo muy bien con todos, no he tenido conflictos hasta ahora.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Tal vez mejorar los instrumentos o actualizarlos para el uso de los estudiantes.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Si se necesita dinero para esto.

4. ¿Qué resultados esperas?

Tener los laboratorios muy bien equipados.

CARGO: BIBLIOTECARIO

CÓDIGO: 051

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Yo me siento muy a gusto con lo que hago, ahora que me trasladaron a la biblioteca tengo más contacto con los estudiantes y eso me encanta, aunque algunos sean un poco difíciles, hay de todo.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Tener una biblioteca muy actualizada y que los estudiantes confíen que van a encontrar lo que buscan dentro de la misma.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Tal vez un poco más de orden y libros.

4. ¿Qué resultados esperas?

Ser la mejor biblioteca a nivel institucional, por su contenido.

CARGO: ASISTENTE DE LA DIRECCIÓN ACADÉMICA

CÓDIGO: 052

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Yo si estoy un poco desmotivada por mi sueldo y porque el trabajo que yo hago no es fácil. Me llevo bien con todos.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

No he pensado en nada por ahora.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Yo pienso que necesito más confianza y apoyo de mi jefe, muchas veces siento que no hablamos el mismo idioma.

4. ¿Qué resultados esperas?

Yo si quisiera que se tome en consideración el tema del sueldo.

CARGO: ASISTENTE DE LA COORDINACIÓN BÁSICA

CÓDIGO: 053

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Me encuentro feliz y cómoda con mi trabajo y agradezco mucho la oportunidad de ser parte del Borja.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Ninguno.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Tal vez mas capacitaciones.

4. ¿Qué resultados esperas?

Una mejor preparación de mi parte.

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

CARGO: Director Académico

CÓDIGO: 047

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 35

PID Director Académico

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Dirección Académica	047	Director Académico	A	Se relaciona adecuadamente con sus compañeros/as de trabajo.	Proceso de Clima Laboral, por parte del Departamento de Talento Humano hacia el Departamento de Dirección Académica, mediante test, con el fin de retroalimentar y plantear acuerdos entre colaboradores en las distintas áreas de trabajo.	Exponer puntos de vista al Departamento de Talento Humano con relación a circunstancias vividas en el día a día de sus labores.
			B	Controla, coordina, asesora y evalúa el desempeño de las actividades académicas de los Educadores Ignacianos de su respectivo nivel.	Proceso de Evaluación de Desempeño a docentes conjuntamente con el Departamento de Talento Humano mediante formatos y manual de funciones, con una duración de 1 hora por docente.	Revisión del Manual de Funciones y formatos para la evaluación, mediante el apoyo de la Coordinadora de Talento humano.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Coordinador del Nivel Básica Elemental

CÓDIGO: 048

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 36

PID Coordinador del nivel Básica Elemental y Básica Media

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Dirección Académica	048	Coordinador del Nivel Básica elemental y Básica media	B	Controla, coordina, asesora y evalúa el desempeño de las actividades académicas de los Educadores Ignacianos de su respectivo nivel	Proceso de Evaluación de Desempeño a docentes del nivel básico elemental y básico media conjuntamente con el Departamento de Talento Humano y la aprobación del Director Académico mediante formatos y manual de funciones, con una duración de 1 hora por docente.	Revisión del Manual de Funciones y formatos para la evaluación, mediante el apoyo de la Coordinadora de Talento humano y la aprobación del Director Académico.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Coordinador del Nivel Inicial

CÓDIGO: 049

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 37

PID Coordinador del nivel Inicial

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Dirección Académica	049	Coordinador del nivel Inicial	A	Se relaciona adecuadamente con sus compañeros/as de trabajo.	Proceso de Clima Laboral, por parte del Departamento de Talento Humano hacia el Departamento de Dirección Académica, mediante test, con el fin de retroalimentar y plantear acuerdos entre colaboradores en las distintas áreas de trabajo.	Exponer puntos de vista al Departamento de Talento Humano con relación a circunstancias vividas en el día a día de sus labores.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Coordinador de Laboratorios

CÓDIGO: 050

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 38

PID Coordinador de Laboratorios

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Dirección Académica	050	Coordinador de Laboratorios	A	Es cortés, educado/a en su trato y se lleva bien con las personas/Capacidad de comunicación y habilidades sociales.	Proceso de Clima Laboral, por parte del Departamento de Talento Humano hacia el Departamento de Dirección Académica, mediante test, con el fin de retroalimentar y plantear acuerdos entre colaboradores en las distintas áreas de trabajo, con el fin de mejorar la relación y la comunicación en su área.	Exponer puntos de vista al Departamento de Talento Humano con relación a circunstancias vividas en el día a día de sus labores.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Bibliotecario

CÓDIGO: 051

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 39

PID Bibliotecario

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Dirección Académica	051	Bibliotecario	A	Es cortés, educado/a en su trato y se lleva bien con las personas	Implementar un Calificador de Servicios para el cliente con las escalas: Excelente, Bueno, Regular y Malo. De manera que el cliente a ser atendido tendrá que presionar uno de estos botones, ya con la calificación se tendrá en el sistema y será enviado un porcentaje mensual al departamento de Talento Humano con su reporte	Mediante el reporte mensual del sistema de calificación, se realiza ajustes y retroalimentación del servicio por parte de la Coordinadora de Talento Humano.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Asistente de la Dirección Académica

CÓDIGO: 052

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 40

PID Asistente de la Dirección Académica

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Dirección Académica	052	Asistente de la Dirección Académica	B	Administra bien su tiempo	Mediante un Organizador Gráfico elaborar a primera hora un plan de acción conjuntamente con el apoyo de su jefe inmediato, el cual los casos de mayor prioridad a realizar durante la jornada laboral.	Realizar un registro de actividades y casos a resolver durante el día, aprobado por la dirección a cargo.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Asistente de la Coordinación Básica

CÓDIGO: 053

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 41

PID Asistente de la Coordinación Básica

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Dirección Académica	053	Asistente de la Coordinación Básica	A	Tiene habilidades sociales.	Implementar un Calificador de Servicios para el cliente con las escalas: Excelente, Bueno, Regular y Malo. De manera que el cliente a ser atendido tendrá que presionar uno de estos botones, ya con la calificación se tendrá en el sistema y será enviado un porcentaje mensual al departamento de Talento Humano con su reporte	Mediante el reporte mensual del sistema de calificación, se realiza ajustes y retroalimentación del servicio por parte de la Coordinadora de Talento Humano.

Fuente: Elaboración propia

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DEPARTAMENTO DE RECTORADO

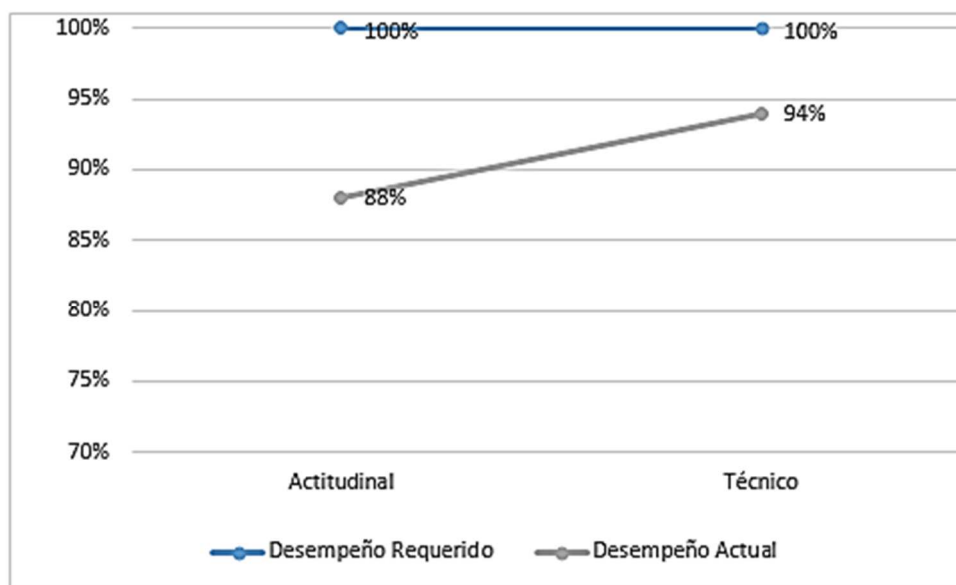
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ACTITUDINAL Y TÉCNICO

CARGO: Administrador de la Obra Social Jorge Carrión S.J

CÓDIGO: 054

Figura 67

Administrador de la Obra Social Jorge Carrión S.J



Fuente: Elaboración propia

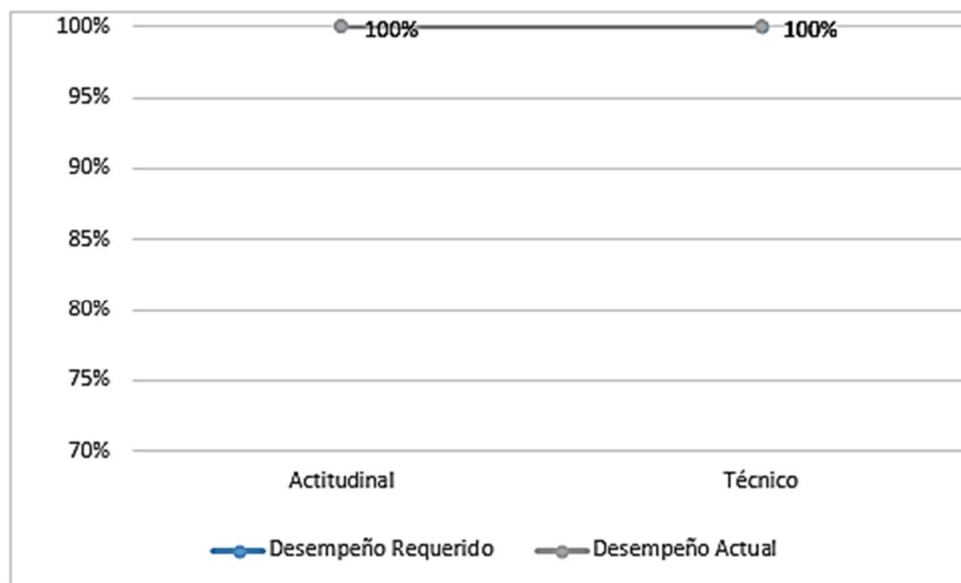
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Administrador de la Obra Social Jorge Carrión S.J obtiene un puntaje del 88% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 94%, teniendo como resultado total un 91%, lo cual indica que el colaborador con el código 054 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Asistente del Rectorado

CÓDIGO: 055

Figura 68

Asistente del Rectorado



Fuente: Elaboración propia

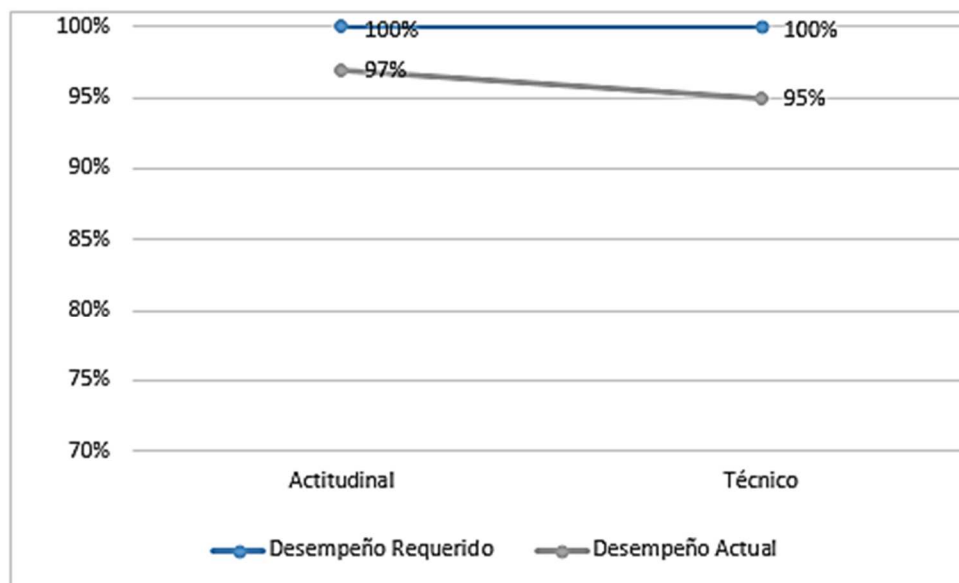
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Asistente del Rectorado obtiene un puntaje del 100% en los ámbitos actitudinal y técnico, tendiendo como resultado total un 100%, lo cual indica que el colaborador con el código 055 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Auxiliar De Secretaría General 1

CÓDIGO: 056

Figura 69

Auxiliar De Secretaría General 1



Fuente: Elaboración propia

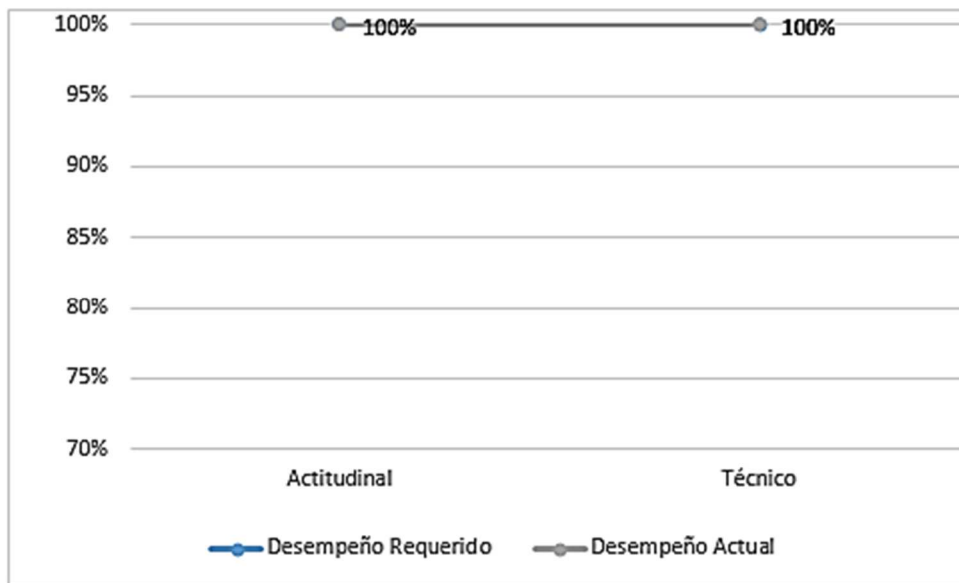
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Auxiliar de Secretaría General 1 obtiene un puntaje del 97% en el ámbito actitudinal, mientras que en el ámbito técnico tiene un puntaje de 95%, teniendo como resultado total un 96%, lo cual indica que el colaborador con el código 056 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Chofer

CÓDIGO: 057

Figura 70

Chofer



Fuente: Elaboración propia

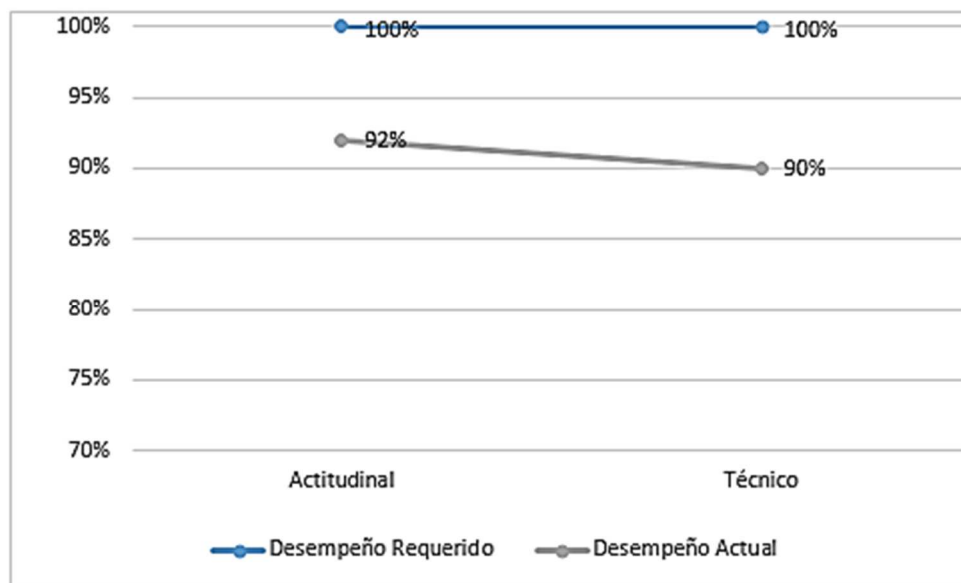
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Chofer obtiene un puntaje del 100% en los ámbitos actitudinal y técnico, teniendo como resultado total un 100%, lo cual indica que el colaborador con el código 057 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Jefe de Seguridad y Salud

CÓDIGO: 058

Figura 71

Jefe de Seguridad y Salud



Fuente: Elaboración propia

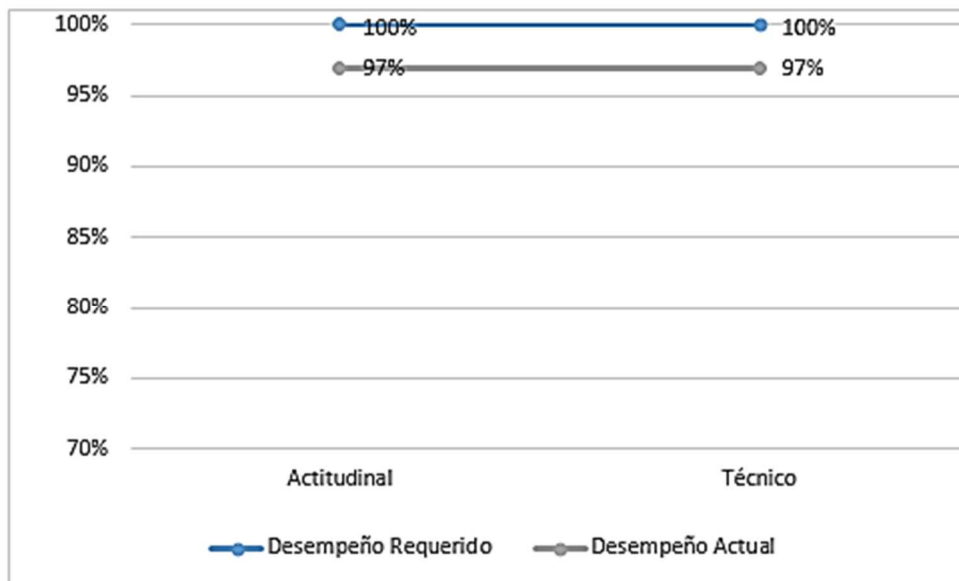
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Jefe de Seguridad y Salud obtiene un puntaje del 92% en el ámbito actitudinal y 90% en el ámbito técnico, teniendo como resultado total un 91%, lo cual indica que el colaborador con el código 058 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Secretaria General

CÓDIGO: 059

Figura 72

Secretaria General



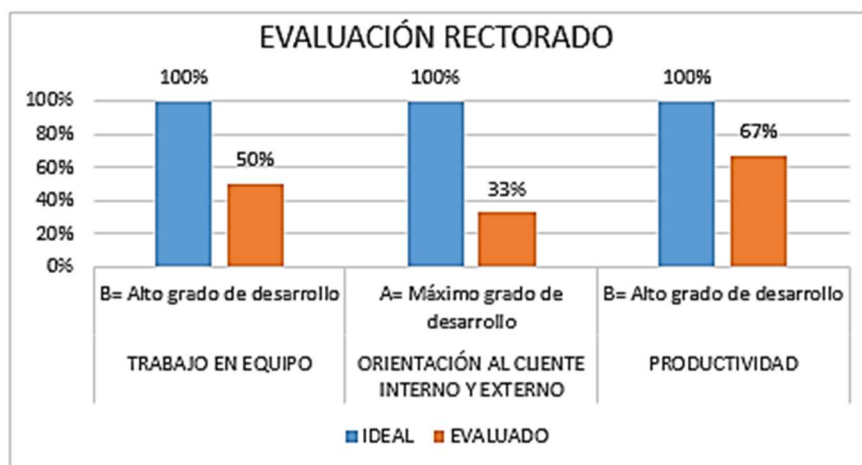
Fuente: Elaboración propia

El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Secretaria General obtiene un puntaje del 97% en los ámbitos actitudinal y técnico, teniendo como resultado total un 97%, lo cual indica que el colaborador con el código 059 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

INTERPRETACIÓN DE COMPETENCIAS DEPARTAMENTALES

Figura 73

Evaluación Rectorado



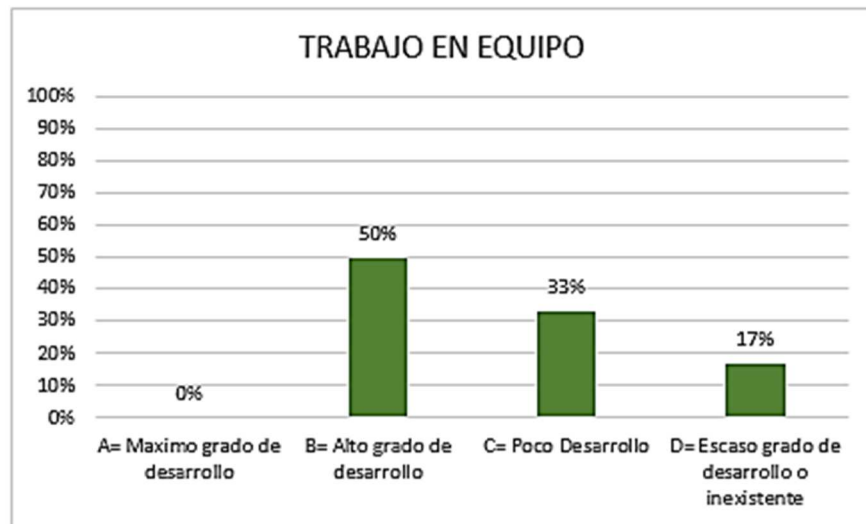
Fuente: Elaboración propia

Considerando el Manual de Funciones, en el cual se indican las competencias a nivel departamental; se requiere dentro del departamento de Rectorado el desarrollo de 3 competencias: Trabajo en Equipo con un grado B que indica un alto grado de desarrollo; Orientación al cliente interno y externo con un grado A que indica un máximo grado de desarrollo; y Productividad con un grado B que indica un alto grado de desarrollo. Al obtener el resultado de la evaluación de Desempeño y en comparación con los lineamientos requeridos del Manual de Funciones descritos anteriormente, se presenta que el 50% obtiene un nivel B en la competencia Trabajo en equipo, el 33% obtiene un nivel A en la competencia Orientación al cliente interno y externo y el 67% obtiene un nivel B en Productividad.

A continuación se presenta los resultados del porcentaje restante de las competencias evaluadas con sus diferentes niveles.

Figura 74

Trabajo en Equipo

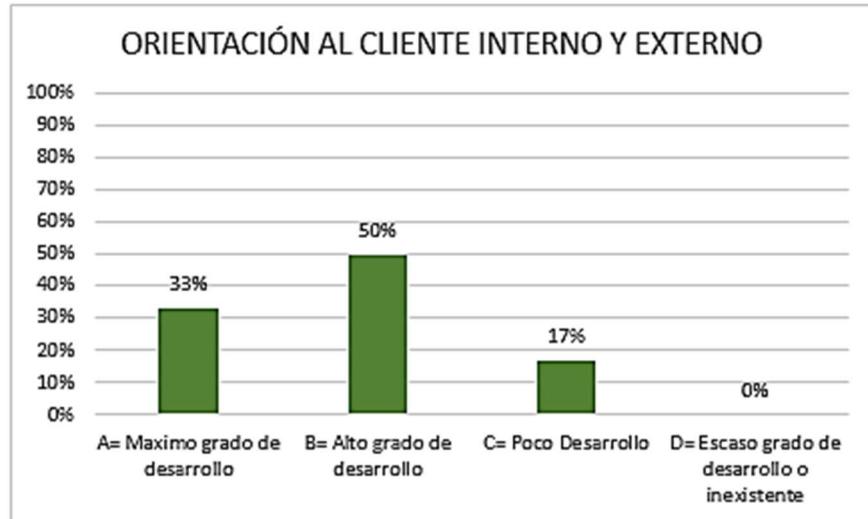


Fuente: Elaboración propia

Anteriormente se menciona que el 50% obtiene un nivel B en Trabajo en equipo siendo éste el nivel requerido por el Manual de Funciones a nivel departamental, sin embargo el 0% obtiene un nivel A que representa un máximo grado de desarrollo y el 33% obtiene un nivel C que representa poco desarrollo y el 17% un grado D que representa un escaso grado de desarrollo o inexistente en la competencia indicando que el otro 50% restante no cumple con los niveles requeridos.

Figura 75

Orientación al cliente interno y externo

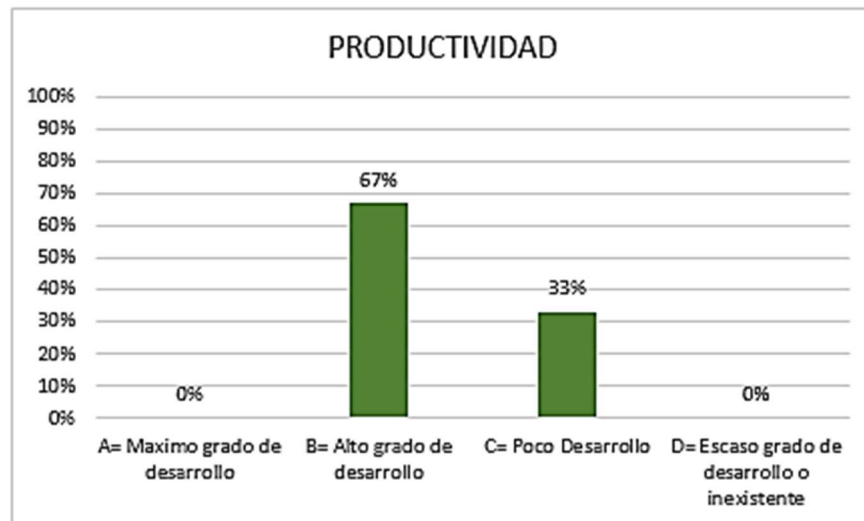


Fuente: Elaboración propia

En la competencia Orientación al cliente interno y externo, se menciona que solamente el 33% obtiene un nivel A siendo éste el nivel requerido por el Manual de Funciones a nivel departamental, sin embargo el 50% obtiene un nivel B que representa un alto grado de desarrollo, el 17% obtiene un nivel C que representa poco desarrollo y el 0% un grado D que representa un escaso grado de desarrollo o inexistente en la competencia indicando que el otro 67% restante no cumple con los niveles requeridos.

Figura 76

Productividad



Fuente: Elaboración propia

En la competencia Productividad, se menciona que el 67% obtiene un nivel B siendo éste el nivel requerido por el Manual de Funciones a nivel departamental, sin embargo el 0% obtiene un nivel A que representa un máximo grado de desarrollo, el 33% obtiene un nivel C que representa poco desarrollo y el 0% un grado D que representa un escaso grado de desarrollo o inexistente en la competencia indicando que el otro 33% restante no cumple con el nivel requerido.

PREGUNTAS PODEROSAS DE COACHING

CARGO: ADMINISTRADOR DE LA OBRA SOCIAL JORGE CARRÓN S.J

CÓDIGO: 054

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Me siento muy bien, siempre me he sentido respaldada en mi trabajo, me encanta lo que hago.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Nuevos y mejores procedimientos pensando en el bien social y en la ayuda que se les da a mis niños.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Un poco más de apoyo de los padres de familia y de la institución en cuanto a donaciones.

4. ¿Qué resultados esperas?

Ser una institución caracterizada por la ayuda que se brinda a las familias necesitadas.

CARGO: ASISTENTE DEL RECTORADO

CÓDIGO: 055

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Yo estoy feliz en mi puesto de trabajo, me encanta el contacto con las personas. No he tenido ningún problema con nadie porque intento tener una actitud siempre positiva.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Tal vez por el puesto que yo tengo no he pensado en eso.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Yo estoy muy conforme con todo lo que hago.

4. ¿Qué resultados esperas?

Podría ser un poco más de consideración con respecto al sueldo.

CARGO: AUXILIAR DE SECRETARÍA GENERAL 1

CÓDIGO: 056

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

La verdad si he tenido un poco de incomodidad con el trato de los padres de familia, pero en general me siento bien, siempre he sido apoyada por Carmita.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Mejorar el sistema de ingreso de datos y cobros.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Tal vez como departamento nos ayude mucho más capacitaciones pero no se cuenta con el presupuesto lastimosamente.

4. ¿Qué resultados esperas?

Seguir trabajando con las mismas ganas y apoyo.

CARGO: CHOFER

CÓDIGO: 057

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Me siento bien, todo tranquilo.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

No tengo objetivos como para ahorita.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Todo está bien en cuanto a mi trabajo.

4. ¿Qué resultados esperas?

Seguir con el mismo interés y ganas de trabajar.

CARGO: JEFE DE SEGURIDAD Y SALUD

CÓDIGO: 058

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Muy bien, muy cómoda y contenta con mi trabajo y todo lo que hago en la institución.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Yo si quisiera realizar varias capacitaciones al personal, para siempre mantenernos informados en cuando a lo que compete mis funciones, ya que si he sentido que soy la única que tiene responsabilidad en esto.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Más apoyo del departamento médico y de Talento Humano para los procesos de prevención.

4. ¿Qué resultados esperas?

Ser un equipo.

CARGO: SECRETARIA GENERAL

CÓDIGO: 059

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Yo tranquila con todo, no he tenido ningún problema. Siempre se trabaja bien con el equipo aunque tengamos mucha responsabilidad sabemos cómo hacer para alcanzar con todo.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Por ahora nada.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Tal vez una persona más que nos ayude en el departamento porque son bastantes estudiantes y a veces los padres de familia no tienen paciencia.

4. ¿Qué resultados esperas?

Seguir trabajando y mejorar cada día.

PLAN INDIVIUAL DE DESARROLLO

CARGO: Administrador de la Obra Social Jorge Carrión S.J

CÓDIGO: 054

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 42

PID Administrador de la Obra Social Jorge Carrión S.J

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Rectorado	054	Administrador de la Obra Social Jorge Carrión S.J	B	Planifica su trabajo y sus actividades	Mediante un Organizador Gráfico elaborar a primera hora un plan de acción conjuntamente con el apoyo de su jefe inmediato, el cual los casos de mayor prioridad a realizar durante la jornada laboral.	Realizar un registro de actividades y casos a resolver durante el día, aprobado por la dirección a cargo.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Asistente del Rectorado

CÓDIGO: 055

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

El colaborador con el cargo Asistente del Rectorado, obtiene un puntaje de 100% en los ámbitos Actitudinal y Técnico, indicando ser un colaborador de la Institución con un excelente rendimiento, como compromiso de su puntaje se espera mantener el buen desempeño en sus labores, considerando que dentro de 8 meses la institución a través del Departamento de Talento Humano realizará un nuevo proceso de Evaluación de Desempeño.

CARGO: Auxiliar de Secretaría General 1

CÓDIGO: 056

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 43

PID Auxiliar de Secretaría General 1

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Rectorado	056	Auxiliar de Secretaría General 1	A	Tiene habilidades sociales.	1. Implementar un Calificador de Servicios para el cliente con las escalas: Excelente, Bueno, Regular y Malo. De manera que el cliente a ser atendido tendrá que presionar uno de estos botones, ya con la calificación se tendrá en el sistema y será enviado un porcentaje mensual al departamento de Talento Humano con su reporte 2. Taller de Comunicación asertiva a cargo de la coordinadora de Talento Humano, una vez al mes durante 1 hora.	1. Mediante el reporte mensual del sistema de calificación, se realiza ajustes y retroalimentación del servicio por parte de la Coordinadora de Talento Humano. 2. se realizarán dinámicas y actividades dentro del taller, como el teléfono dañado, presentación de videos relacionados con el tema, y expresión de emociones.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Chofer

CÓDIGO: 057

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

El colaborador con el cargo Chofer, obtiene un puntaje de 100% en los ámbitos Actitudinal y Técnico, indicando ser un colaborador de la Institución con un excelente rendimiento, como compromiso de su puntaje se espera mantener el buen desempeño en sus labores, considerando que dentro de 8 meses la institución a través del Departamento de Talento Humano realizará un nuevo proceso de Evaluación de Desempeño.

CARGO: Jefe de Seguridad y Salud

CÓDIGO: 058

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 44

PID Jefe de Seguridad y Salud

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Rectorado	058	Jefe de Seguridad y Salud	B	Planifica su trabajo y sus actividades	Mediante un Organizador Gráfico elaborar un plan de acción mensual conjuntamente con el apoyo de su jefe inmediato, el cual los casos de mayor prioridad a realizar durante la jornada laboral.	Realizar un registro de actividades y simulacros que ocurren mensualmente, aprobado por la dirección a cargo.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Secretaria General

CÓDIGO: 059

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 45

PID Secretaria General

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Rectorado	059	Secretaria General	A	Tiene habilidades sociales.	1. Implementar un Calificador de Servicios para el cliente con las escalas: Excelente, Bueno, Regular y Malo. De manera que el cliente a ser atendido tendrá que presionar uno de estos botones, ya con la calificación se tendrá en el sistema y será enviado un porcentaje mensual al departamento de Talento Humano con su reporte 2. Taller de Comunicación asertiva a cargo de la coordinadora de Talento Humano, una vez al mes durante 1 hora.	1. Mediante el reporte mensual del sistema de calificación, se realiza ajustes y retroalimentación del servicio por parte de la Coordinadora de Talento Humano. 2. se realizarán dinámicas y actividades dentro del taller, como el teléfono dañado, presentación de videos relacionados con el tema, y expresión de emociones.

Fuente: Elaboración propia

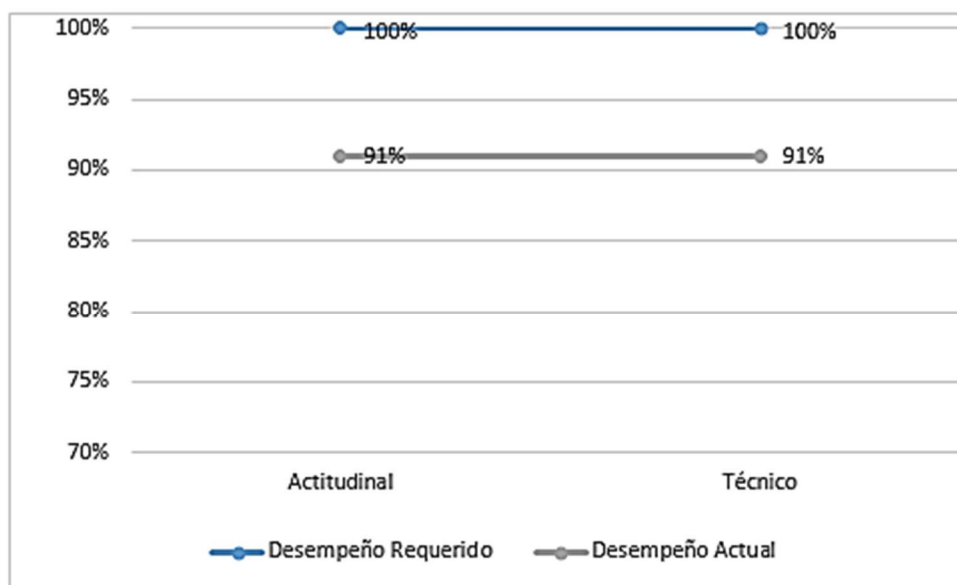
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
DEPARTAMENTO DE PASTORAL
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ACTITUDINAL Y TÉCNICO

CARGO: Asistente de Pastoral

CÓDIGO: 060

Figura 77

Asistente de Pastoral



Fuente: Elaboración propia

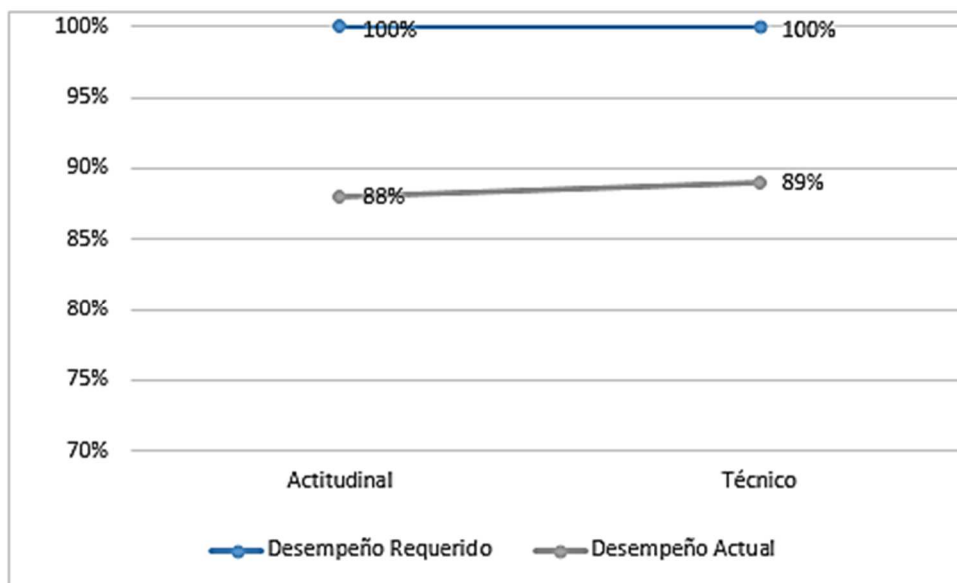
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Asistente de Pastoral obtiene un puntaje del 91% en los ámbitos actitudinal y técnico, teniendo como resultado total un 91%, lo cual indica que el colaborador con el código 060 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Coordinador de Familias

CÓDIGO: 061

Figura 78

Coordinador de Familias



Fuente: Elaboración propia

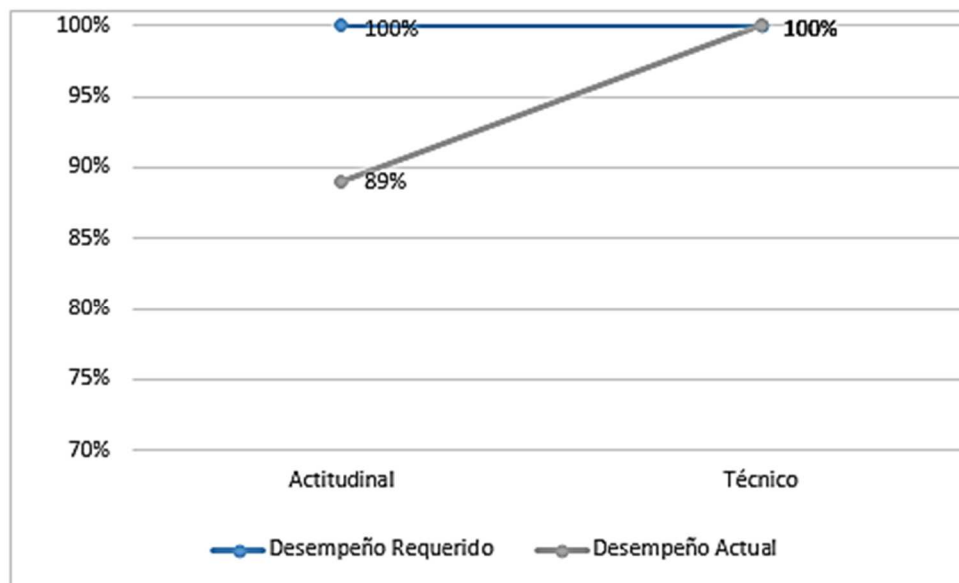
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Coordinador de Familias obtiene un puntaje del 88% en el ámbito actitudinal y 89% en el ámbito técnico, teniendo como resultado total un 88,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 061 tiene un buen rendimiento/cumple con las expectativas.

CARGO: Coordinador de Formación en Acción Social

CÓDIGO: 062

Figura 79

Coordinador de Formación en Acción Social



Fuente: Elaboración propia

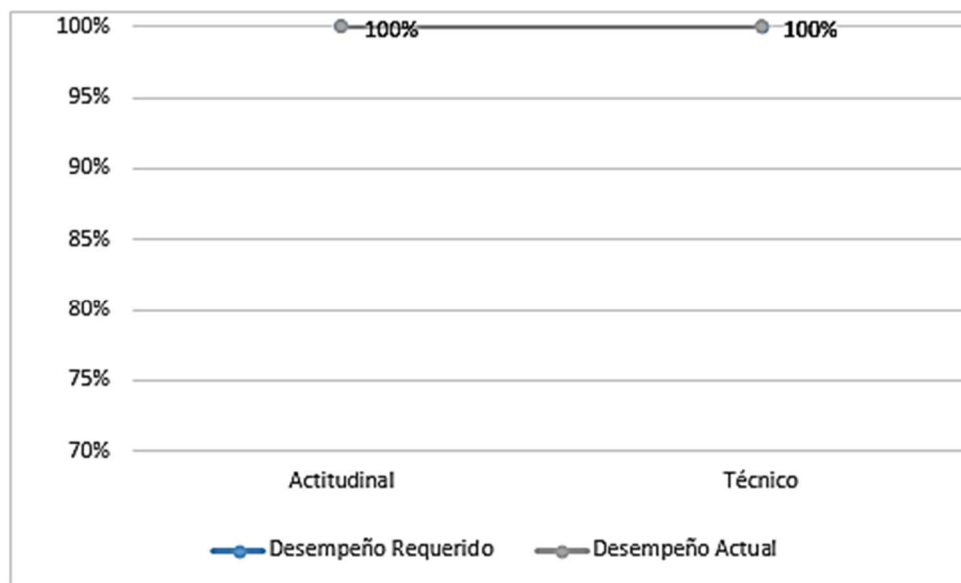
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Coordinador de Formación en Acción Social obtiene un puntaje del 89% en el ámbito actitudinal y 100% en el ámbito técnico, teniendo como resultado total un 94,5%, lo cual indica que el colaborador con el código 062 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa las expectativas.

CARGO: Coordinador de Formación Espiritual

CÓDIGO: 063

Figura 80

Coordinador de Formación Espiritual



Fuente: Elaboración propia

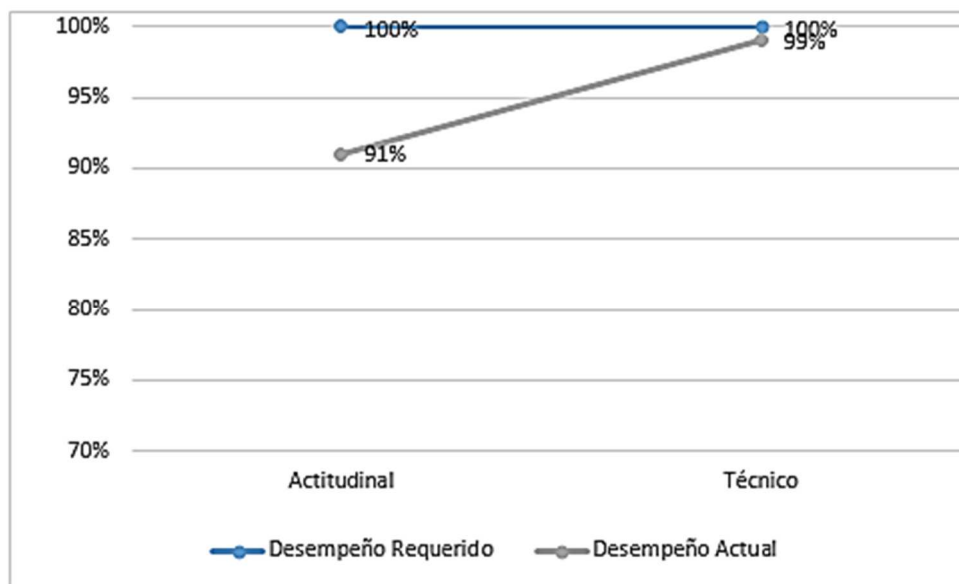
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Coordinador de Formación Espiritual obtiene un puntaje del 100% en los ámbitos actitudinal y técnico, tendiendo como resultado total un 100%, lo cual indica que el colaborador con el código 063 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Coordinador de Grupos Infantiles

CÓDIGO: 064

Figura 81

Coordinador de Grupos Infantiles



Fuente: Elaboración propia

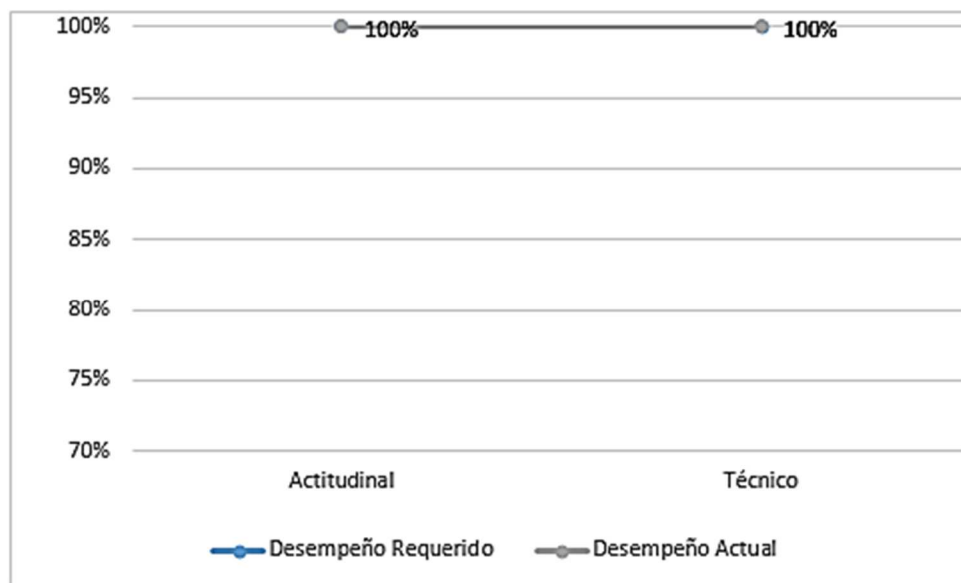
El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Coordinador de Grupos Infantiles obtiene un puntaje del 91% en los ámbitos actitudinal y 99% en el ámbito técnico, teniendo como resultado total un 95%, lo cual indica que el colaborador con el código 064 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

CARGO: Director de Pastoral

CÓDIGO: 065

Figura 82

Director de Pastoral



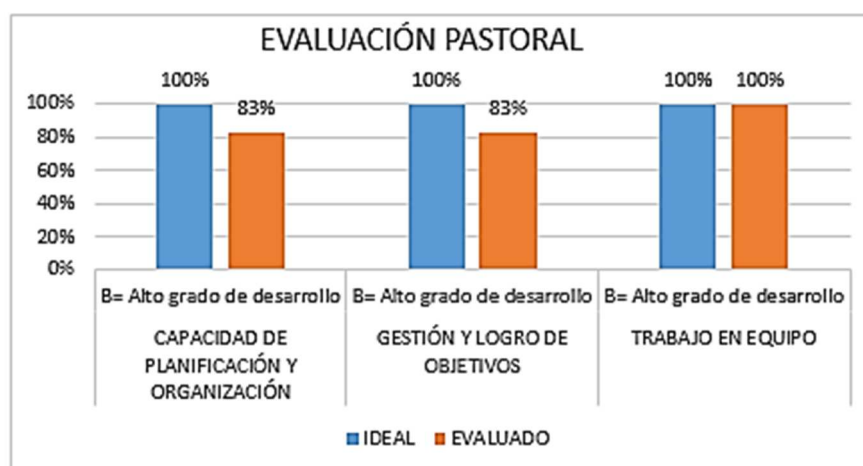
Fuente: Elaboración propia

El presente gráfico indica que el/la colaborador/a con el cargo de Director de Pastoral obtiene un puntaje del 100% en los ámbitos actitudinal y técnico, tendiendo como resultado total un 100%, lo cual indica que el colaborador con el código 065 tiene un excelente rendimiento/sobrepasa ampliamente las expectativas.

INTERPRETACIÓN DE COMPETENCIAS DEPARTAMENTALES

Figura 83

Evaluación Pastoral



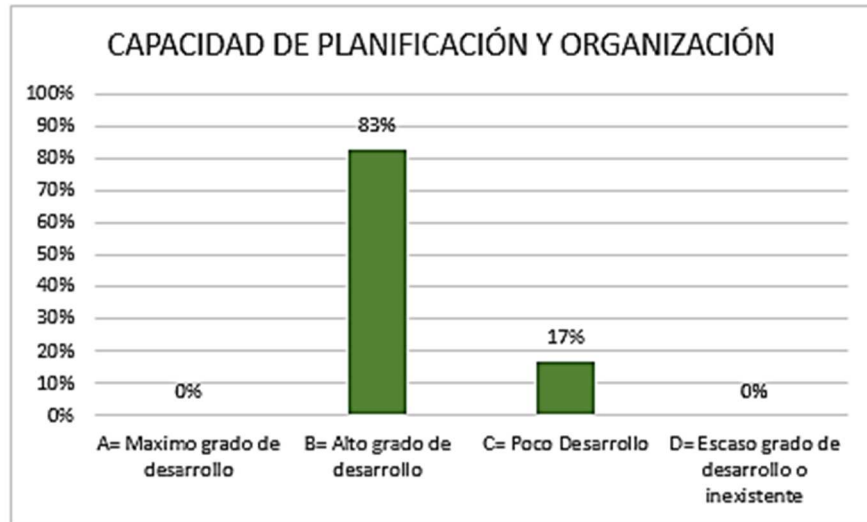
Fuente: Elaboración propia

Considerando el Manual de Funciones, en el cual se indican las competencias a nivel departamental; se requiere dentro del departamento de Pastoral el desarrollo de 3 competencias: Capacidad de planificación y organización con un grado B que indica un alto grado de desarrollo; Gestión y logro de objetivos con un grado B que indica un alto grado de desarrollo; y Trabajo en equipo con un grado B que indica un alto grado de desarrollo. Al obtener el resultado de la evaluación de Desempeño y en comparación con los lineamientos requeridos del Manual de Funciones descritos anteriormente, se presenta que el 83% obtiene un nivel B en la competencia Capacidad de planificación y organización, el 83% obtiene un nivel B en la competencia Gestión y logro de objetivos y el 100% obtiene un nivel B en Trabajo en equipo.

A continuación se presenta los resultados del porcentaje restante de las competencias evaluadas con sus diferentes niveles.

Figura 84

Capacidad de Planificación y Organización



Fuente: Elaboración propia

Anteriormente se menciona que el 83% obtiene un nivel B en Capacidad de planificación y organización siendo éste el nivel requerido por el Manual de Funciones a nivel departamental, sin embargo el 17% restante obtiene un nivel C que representa poco desarrollo de la competencia indicando que la mayoría si cumple con el nivel requerido en base al Manual de Funciones establecido.

Figura 85

Gestión y Logro de objetivos



Fuente: Elaboración propia

En la competencia Gestión y logro de objetivos se menciona anteriormente que el 83% obtiene un nivel B, siendo éste el nivel requerido por el Manual de Funciones a nivel departamental, sin embargo el 17% restante obtiene un nivel C que representa poco desarrollo de la competencia indicando que la mayoría si cumple con el nivel requerido en base al Manual de Funciones establecido.

PREGUNTAS PODEROSAS DE COACHING

CARGO: ASISTENTE DE PASTORAL

CÓDIGO: 060

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Me siento muy bien dentro de la institución, con todos mis compañeros me he llevado bien hasta ahora. Si hay circunstancias que a veces nos hacen actuar de diferente manera, como por ejemplo el trato que tenemos de los tutores, pero en general está todo bien.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Quisiera un poco de consideración en cuanto a mi sueldo, y como objetivos tal vez motivación para la parte espiritual.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Organizándome mejor en cuanto a mi tiempo y a las cosas que se hace todos los días.

4. ¿Qué resultados esperas?

La verdad yo si espero un alza de sueldo, que consideren eso por favor.

CARGO: COORDINADOR DE FAMILIAS

CÓDIGO: 061

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Últimamente si tengo un trabajo bastante pesado, pero debe ser porque ya estamos para terminar el año, el contacto constante con padres de familia es bastante complicado, no siempre hay como ponerse de acuerdo. Cuento con el apoyo incondicional de mis jefes.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Un seguimiento integral a los alumnos y padres de familia que a veces si necesitan de nosotros tal vez como guía.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Si necesitaría más tiempo.

4. ¿Qué resultados esperas?

Ser un equipo con padres, estudiantes y tutores.

CARGO: COORDINADOR DE FORMACIÓN EN ACCIÓN SOCIAL

CÓDIGO: 062

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Contento, sin ningún conflicto por ahora.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Alimentar a la institución del ámbito espiritual, mediante talleres para todo el personal.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Presupuesto y tiempo.

4. ¿Qué resultados esperas?

A nivel general seguir trabajando como siempre lo he hecho, siempre con la ayuda del padre Servio.

CARGO: COORDINADOR DE FORMACIÓN ESPIRITUAL

CÓDIGO: 063

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Motivado, estresado ya se está acabando el año y tengo que cumplir con varios proyectos, pero siempre cuento con el apoyo de mis compañeros de pastoral.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Este año se ha cumplido con todo, para el próximo año se tiene pensado cosas diferentes.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Con tiempo e igual con el apoyo del padre Pepe y el padre Servio.

4. ¿Qué resultados esperas?

Seguir manteniendo esas ganas de crecer espiritualmente por parte de todos los trabajadores.

CARGO: COORDINADOR DE GRUPOS INFANTILES

CÓDIGO: 064

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Me encuentro relajada, contenta con mi trabajo. Muy a gusto.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Yo si quisiera aumentar un poco más la motivación de los niños y jóvenes para que se integren más a la vida espiritual.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Con retiros espirituales un poco más profundos si se podría decir así, con más apoyo del padre.

4. ¿Qué resultados esperas?

Un mejor acompañamiento de nosotros para con los jóvenes, ya que hay casos con bastante conflicto que no hay como dejarlos a un lado.

CARGO: DIRECTOR DE PASTORAL

CÓDIGO: 065

1. ¿Cómo te encuentras hoy?

Hoy me encuentro contento gracias a Dios estoy tranquilo, con bastantes casos y bastante trabajo, pero es lo que me gusta.

2. ¿Cuáles son tus objetivos o metas dentro del cargo que tienes?

Trabajar en conjunto con Bienestar, mejorar el trabajo en equipo y la comunicación del departamento, comprometernos en esto, en los estudiantes y en la institución.

3. ¿Cómo harás para cumplir las metas/qué necesitas?

Con bastante apoyo, interés y amor a lo que hacemos cada uno de los que trabajamos en el Borja.

4. ¿Qué resultados esperas?

Una mejora completa a nivel general.

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

CARGO: Asistente de Pastoral

CÓDIGO: 060

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 46

PID Asistente de Pastoral

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Pastoral	060	Asistente de Pastoral	B	Sube a la página de Facebook las actualizaciones de las actividades de pastoral en coordinación con el área de comunicación	Realizar una socialización conjuntamente con el Departamento de Desarrollo y Tecnología en cuanto al manejo de redes sociales y página web de la institución, una vez al mes.	Realizar una matriz con las actividades desarrolladas en la institución, apoyándose en la comunicadora de la institución para las fotos de los distintos eventos.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Coordinador de Familias

CÓDIGO: 061

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 47

PID Coordinador de Familias

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Pastoral	061	Coordinador de Familias	A	Se relaciona adecuadamente con sus compañeros/as de trabajo	Taller de Comunicación asertiva a cargo de la coordinadora de Talento Humano y el apoyo del Director de Pastoral, una vez al mes durante 1 hora.	Se realizarán dinámicas y actividades dentro del taller, como el teléfono dañado, presentación de videos relacionados con el tema, y expresión de emociones. También se dará un seguimiento por parte del Departamento de Talento Humano, en cuanto a la relación con los compañeros.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Coordinador de Formación en Acción Social

CÓDIGO: 062

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 48

PID Coordinador de Formación en Acción Social

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Pastoral	062	Coordinador de Formación en Acción Social	A	Se relaciona adecuadamente con sus compañeros/as de trabajo	Taller de Comunicación asertiva a cargo de la coordinadora de Talento Humano y el apoyo del Director de Pastoral, una vez al mes durante 1 hora.	Se realizarán dinámicas y actividades dentro del taller, como el teléfono dañado, presentación de videos relacionados con el tema, y expresión de emociones. También se dará un seguimiento por parte del Departamento de Talento Humano, en cuanto a la relación con los compañeros.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Coordinador de Formación Espiritual

CÓDIGO: 063

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

El colaborador con el cargo Coordinador de Formación Espiritual, obtiene un puntaje de 100% en los ámbitos Actitudinal y Técnico, indicando ser un colaborador de la Institución con un excelente rendimiento, como compromiso de su puntaje se espera mantener el buen desempeño en sus labores, considerando que dentro de 8 meses la institución a través del Departamento de Talento Humano realizará un nuevo proceso de Evaluación de Desempeño.

CARGO: Coordinador de Grupos Infantiles

CÓDIGO: 064

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

Tabla 49

PID Coordinador de Grupos Infantiles

DEPARTAMENTO	CÓDIGO	CARGO	FUENTE IND (A, B, C)	ACTITUDES/ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS DE DESARROLLO	ACCIONES DE DESARROLLO
Pastoral	064	Coordinador de Grupos Infantiles	A	Se relaciona adecuadamente con sus compañeros/as de trabajo	Taller de Comunicación asertiva a cargo de la coordinadora de Talento Humano y el apoyo del Director de Pastoral, una vez al mes durante 1 hora.	Se realizarán dinámicas y actividades dentro del taller, como el teléfono dañado, presentación de videos relacionados con el tema, y expresión de emociones. También se dará un seguimiento por parte del Departamento de Talento Humano y el Director de Pastoral, en cuanto a la relación con los compañeros y estudiantes.
			A	Es hábil en solución de problemas	Taller mediante un proceso de socialización por parte de la Dirección de Pastoral con el apoyo del Departamento de Talento Humano en el cual se dará a conocer así circunstancias que atraviesa el colaborador en su puesto de trabajo, el taller se realizará una vez al mes en 1 hora.	Exponer puntos de vista al Director de Pastoral con relación a circunstancias vividas en el día a día de sus labores mediante la elaboración una matriz de identificación de casos a resolver.

Fuente: Elaboración propia

CARGO: Director de Pastoral

CÓDIGO: 065

FUENTES IND (Identificación Necesidades de Desarrollo)

Actitudinal (A)

Técnica (B)

Competencias (C)

El colaborador con el cargo Director de Pastoral, obtiene un puntaje de 100% en los ámbitos Actitudinal y Técnico, indicando ser un colaborador de la Institución con un excelente rendimiento, como compromiso de su puntaje se espera mantener el buen desempeño en sus labores, considerando que dentro de 8 meses la institución a través del Departamento de Talento Humano realizará un nuevo proceso de Evaluación de Desempeño.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

Como resultado de la evaluación de desempeño se logró identificar que el área actitudinal es de gran importancia para el desempeño de los colaboradores dentro de sus puestos de trabajo, ya que se encuentran en constante contacto ya sea con clientes internos como externos, siendo ésta el área donde no se encontró una calificación excelente por parte de los jefes; sin embargo en el área técnica se pudo identificar el buen desarrollo y cumplimiento de las actividades requeridas de cada uno de los cargos.

Se logró evaluar el desempeño con enfoque en el área de competencias a nivel departamental, las cuales dieron como resultado un buen desarrollo, tomando en consideración el rol que cada colaborador desempeña, por lo tanto son de gran influencia para desempeñarse con éxito en cada uno de los sus puestos de trabajo.

En base al desarrollo de los formatos adecuados para realizar el proceso de evaluación de desempeño y al proceso de Coaching se pudo evidenciar que, lo que mencionan los autores Werther y Davis descritos en el marco teórico acerca de los formatos de calidad y a la evaluación efectiva se da como resultado una correcta retroalimentación, ya que se pueden identificar de manera clara cuáles son los puntos a mejorar de cada colaborador de generando compromisos con la institución para mejorar su desempeño, tomando a la misma como una herramienta de mejora para la organización..

RECOMENDACIONES

De acuerdo a la planificación de actividades departamentales y para lograr un mejor desempeño de las mismas tomando en cuenta la mejora académica de los alumnos quienes son el objetivo principal.

Realizar actualizaciones y mejorar profesionales en cada departamento según como las necesidades lo requieran.

Realizar procesos de evaluación de desempeño con mayor frecuencia para lograr focalizar las necesidades de mejora del personal a nivel institucional.

Recompensar a los empleados que superan los estándares de desempeño, para lograr armonía y sentido de pertenencia con la institución.

BIBLIOGRAFÍA

ALEJANDRO CUADRA PERALTA, C. V. (2010). EFECTO DE UN PROGRAMA DE PSICOLOGÍA POSITIVA E INTELIGENCIA EMOCIONAL SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y VITAL. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.

Capuano, A. M. (2004). EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

Carrillo, J. M. (2013). “Análisis comparativo de la Evaluación del Desempeño según Martha Alles y Idalberto Chiavenato ; estudio de caso Corporación.

Charles Lasthaus, M.-H. A. (2002). Evaluación Organizacional Marco para Mejorar el Desempeño. Ottawa.

Chiavenato, I. (2003). Gestión del Talento Humano.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos.

Chiavenato, I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración.

Chiavenato, I. (2014). Introducción a la Teoría General de La Administración.

Fernando J. Romero U., E. U. (2009). DESEMPEÑO LABORAL Y CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-DesempenoLaboralYCalidadDeServicioDelPersonalAdmin-3063107.pdf>

GÁMEZ, J. T. (2005). EL DESARROLLO Y LA GESTION DE COMPETENCIAS PROFESIONALES. REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACION.

Guerra, I. (2007). Evaluacion y Mejora Continua.

Jiménez, C. E. (2012). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas.

Joinville. (2014). Plano de Desarrollo Individual.

Lanus, M. (2009). Evaluacion de Desempeño como Herramienta para el Analisis del Capital Humano. Scielo.

Majad Rondón, M. A. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. Revista de Investigación,, 148-165.

Minteguiaga, A. (2012). POLÍTICA Y POLÍTICAS SOCIALES EN EL ECUADOR RECIENTE:.

Montejo, A. P. (2009). "Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral".

Perfetti, M. (2016). Plan de desarrollo integral.

Santos, A. C. (2010). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento.

Schvarstein, L. (1989). LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO UNA PERSPECTIVA POLITICAMENTE INCORRECTA . Buenos Aires.

Stubbs, E. A. (2004). Indicadorea de Desempeño: naturaleza, utilidad y construccion. Scielo.

Zabaleta, A. T. (2003). LOS MODELOS ACTUALES DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.