



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Resolución: RPC-SO-22-No. 477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

**Elaboración de un Modelo de Evaluación de desempeño por Competencias del personal
Administrativo de la UISRAEL**

Línea de Investigación:

Gestión de Talento Humano

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autora:

Lic. Carla Lucía Paredes León

Tutor:

Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas

Quito – Ecuador

2023

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Héctor Sebastián Pérez Manosalvas con C.I: 1721529186 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Elaboración de un Modelo de Evaluación de desempeño por Competencias del personal Administrativo de la UISRAEL

Elaborado por: Carla Lucía Paredes León, con C.I:1711857118, estudiante de la Maestría: Gestión del Talento Humano, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 27 de marzo del 2023



Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Carla Lucía Paredes León con C.I:1711857118, autor/a del proyecto de titulación denominado: Elaboración de un Modelo de Evaluación de desempeño por Competencias del personal Administrativo de la UISRAEL. Previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 14 de marzo de 2023



Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iii
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del tema	1
Problema de investigación	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos.....	2
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:.....	2
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	4
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	4
1.2. Proceso investigativo metodológico.....	6
1.3. Análisis de resultados	7
CAPÍTULO II: PROPUESTA	15
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	15
2.2. Descripción de la propuesta	15
2.3. Validación de la propuesta	39
2.4. Matriz de articulación de la propuesta	40
CONCLUSIONES.....	41
RECOMENDACIONES.....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	43
ANEXO 1.....	44
ANEXO 2.....	47
ANEXO 3.....	49

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de articulación	40
---------------------------------------	----

Índice de figuras

Figura 1 Evaluación De Desempeño	7
Figura 2 Importancia Evaluación De Desempeño	8
Figura 3 Beneficios Evaluación de Desempeño	8
Figura 4 Beneficios Evaluación de Desempeño	9
Figura 5 Beneficios Evaluación de Desempeño	9
Figura 6 Beneficios Evaluación de Desempeño	10
Figura 7 Beneficios Evaluación de Desempeño	11
Figura 8 Eficiencia y Eficacia	11
Figura 9 Motivación	12
Figura 10 Capacitación	12
Figura 11 Asignación de Tareas	13
Figura 12 Competencias	13
Figura 13 Autoevaluación.....	13
Figura 14 Clima Laboral	14
Figura 15 Estructura	16
Figura 16 Organigrama Estructural	17
Figura 17 Promoción Universitaria	18
Figura 18 Acervo Bibliográfico.....	22
Figura 19 Dirección Recursos Tecnológicos.....	23
Figura 20 Bienestar Estudiantil Universitario	26
Figura 21 Secretaría Académica, Registro y Control de la Información	28
Figura 22 Coordinación Administrativa de Espacios y Logística	30
Figura 23 Coordinación Financiera	34

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

El evaluar las actividades que se realizan cotidianamente ya sean estas de índole personal o laboral es una constante que los seres humanos experimentan a cada momento. Este proceso se vuelve más significativo si se toma en cuenta que la mayor parte de los trabajadores de cualquier empresa pasan varias horas al día realizando actividades relacionadas con las funciones que cada uno debe desempeñar en la organización.

Según Chiavenato (2011) “Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.” (p.202), es así que la evaluación del personal es de vital importancia para cualquier organización, ya que esto le permite crear oportunidades de mejora, potenciar aquellas habilidades que se está desarrollando de manera satisfactoria, y contar con un adecuado feedback tanto para el trabajador como para el empleador.

En este contexto, el presente trabajo se realizará en la Universidad Tecnológica Israel, que es una institución de educación superior privada, sin fines de lucro, creada mediante Ley No. 99-42, y publicada en el registro oficial #319 del 16 de noviembre de 1999. Se encuentra regida por la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), el Estatuto, Reglamentos y Resoluciones de la LOES.

Siendo una institución relativamente joven, en el 2023 cumplirá 24 años de creación, existen algunos procesos que con el tiempo se han ido creando, implementando y mejorado.

Los procesos de evaluación de la planta docente se encuentran claramente definidos y enmarcados en leyes y estatutos vigentes tanto de la LOES como de la misma Universidad, sin embargo, estos procesos no se encuentran establecidos de la misma manera para el área administrativo.

El personal administrativo de cualquier institución educativa tiene a su cargo actividades de vital importancia para el correcto funcionamiento de la organización, por lo que realizar una correcta evaluación de desempeño, como lo explica Martha Alles, (2017) permitirá a la organización tomar decisiones y acciones relacionadas con:

1. Promociones, asignaciones de tareas, traslados
2. Remuneraciones y beneficios
3. Comprender el comportamiento del trabajador en relación a las tareas asignadas
4. Tener una comunicación efectiva con el colaborador que le permita conocer que aspectos de su trabajo deber mejor en el futuro.

Estas acciones en conjunto permitirán mejor tanto el desempeño del colaborador y de la organización y crear un sentido de pertenencia con la institución.

Problema de investigación

Como en toda institución, el capital humano es uno de los principales factores para que una empresa tenga éxito y sea competitiva en un mundo cada vez más exigente y globalizado. Sin embargo, es necesario que quienes laboran en las empresas o instituciones sean evaluados periódicamente para que de esa forma se pueda tomar las medidas necesarias por parte de directivos, que permitan mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, para esto es necesario contar con lineamientos claros y estandarizados.

¿De qué manera la falta de un modelo de evaluación de desempeño afecta en el rendimiento y productividad de los trabajadores del personal administrativo de la Universidad Israel?

Objetivo general

Elaborar un modelo de evaluación de desempeño por competencias del personal administrativo de la Universidad Israel

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los aspectos relacionados a la evaluación de desempeño por competencias.
- Investigar la situación actual del proceso de evaluación de personal administrativo, mediante un metodología cuantitativa utilizando el instrumento encuesta
- Elaborar un modelo de evaluación de desempeño por competencias del personal administrativo de la Universidad Israel.
- Validar el impacto de la evaluación de desempeño por competencias mediante el criterio de expertos

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

Este proyecto se centrará en el personal administrativo de la Universidad Israel, cuya población abarca alrededor de 50 personas al momento que se inició con este trabajo. Su importancia radica principalmente en que una vez culminado, la institución contará con modelo

de evaluación de desempeño que le permitirá tomar acciones y decisiones para la productividad del personal, crear un entorno laboral más equitativo basadas en datos fidedignos y objetivos.

Para los trabajadores del personal administrativo también representará un beneficio, ya que contarán con una evaluación de su desempeño que les permitirá reconocer las fortalezas que deben seguir potencializando, así como aquellos aspectos de su accionar laboral que deben mejorar.

Siendo esta institución educativa una organización en la existe una fuerte interrelación entre todos los miembros de la comunidad universitaria, el tener una evaluación de desempeño para el personal administrativo permitirá que se alcance los objetivos institucionales que conllevan un servicio de calidad y excelencia en todos los niveles.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

Al hablar de la gestión de Talento Humano en una empresa, es importante entender que existen varios subsistemas como lo indica Alles (2015) “ Análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación de personas, evaluación de desempeño, remuneración y beneficios, desarrollo y planes de sucesión y formación”(p.37), cada uno de ellos se implementará de acuerdo a las necesidades de cada organización, y correctamente diseñados y aplicados, permitirán a todos los miembros de la organización trabajar de manera conjunta para alcanzar los objetivos institucionales.

El presente trabajo se centrará en el subsistema de evaluación de desempeño. Alles (2017) conceptualiza el término desempeño como un “conjunto de comportamientos y resultados de un colaborador en determinado período” (p.28). Adicionalmente el desempeño de una persona también conlleva aspectos como los conocimientos adquiridos de manera formal como informal, así como las experiencias prácticas y las competencias.

En referencia a la evaluación de desempeño algunos autores como Blasco & Maria del Rosario Perello Marin, (2018) la definen como “un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los RR. HH. en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro”. (p.187)

Para Amorós, 2007 (citado en Pérez Montejó, 2009) cita:

Lo podemos considerar un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. (p.2)

En el caso de Martha Alles (2005) “es un proceso para definir, implementar, medir y evaluar la performance (el desempeño) deseada de cada uno de los integrantes de la organización, tanto de forma individual como grupal y, en consecuencia, de toda la empresa” (p.17)

Robbins & Judge (2009) indican que la evaluación de desempeño tiene varios objetivos como el de colaborar con la dirección de la empresa en la toma de decisiones, tales como ascensos, reubicación del trabajador o su desvinculación. También permiten identificar las necesidades de capacitación, así como reconocer las aptitudes y competencias de que tiene cada trabajador para poder y en el caso que no fueran adecuadas poder generar los mecanismos necesarios para corregirlas. Otro objetivo de las evaluaciones es brindar una retroalimentación a los empleados sobre cómo se está observando su desempeño. Adicionalmente en las evaluaciones de desempeño se fundamenta la asignación de recompensas.

En el caso de otros autores como (Alles, 2005) considera que los principales objetivos de la evaluación de desempeño son: permitir el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, colaborar en la mejorar los resultados de la institución y la utilización adecuada de los recursos humanos.

1.1.1 Evaluación de desempeño por competencias

Para poder entender en que consiste la evaluación de desempeño por competencias, es necesario entender su concepto, para Spencer y Spencer (citado en Alles, 2005, p.78) “competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación”

Párraga-Zambrano (2018) definen competencia como:

la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño constructivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también en gran medida mediante el aprendizaje por experiencias en situaciones concretas de trabajo, posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas, aptitudes, necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma, flexible, también está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. (p.40)

Alles (2007) define competencia como “las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.”(p.29)

Para Spencer y Spencer (citados en Alles, 2005, p.79) las competencias se clasifican en 5 tipos:

1. Las relacionadas con la motivación que cada persona puede tener
2. Las características físicas y aquellas inherentes a cada persona que les permite responder ante una situación determinada.
3. Concepto de uno mismo. Las actitudes, valores propios de cada persona
4. El conocimiento que cada persona tiene sobre tema específico
5. La habilidad que se relaciona con la capacidad física como mentar que cada individuo posee para realizar tareas relacionadas su puesto de trabajo

1.2. Proceso investigativo metodológico

Este trabajo de investigación se realizará una investigación de tipo cuantitativa y cualitativa, para lo cual se utilizará una encuesta que permitirá realizar la recolección de datos en la Universidad Israel finalizan, no se manipulan variables, es decir No es Experimental

1.2.1 Diseño de la Investigación

Como primera fase de la investigación se realizará la obtención de datos bibliográficos, para poder obtener la información de carácter teórico para el diseño del modelo de evaluación, la misma que se complementará con una investigación de campo que permita entender de mejor manera las necesidades de la institución, y las expectativas tanto de directivos como del personal administrativo.

Investigación descriptiva: Este tipo de investigación permite describir una situación o evento a nivel general, para identificar de esta manera los problemas que se desprenden por la falta de un modelo de evaluación de desempeño.

Enfoque de la investigación

En esta investigación se utilizará un enfoque cualitativo, que permitirá conocer y comprender las variables de la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la productividad del personal administrativo.

Población

La UISRAEL cuenta con un total de 50 colaboradores del área administrativa, para quienes se elaborará un modelo de desempeño.

Censo

En este caso al no contar con una población finita, por lo que la totalidad del personal administrativo en esta investigación.

Técnicas e instrumentos

Para la recolección de datos, se utilizará encuestas realizadas al personal administrativo, que permitirá tener información sobre la necesidad de contar con un modelo de evaluación de desempeño laboral.

Esta técnica de recolección de datos fue aplicada a 100% del personal administrativo de la Universidad con el objetivo de conocer la percepción que conocen acerca de la evaluación de desempeño.

1.3. Análisis de resultados

El personal administrativo de la Universidad Israel actualmente no cuenta con un formato de evaluación estandarizado o un instrumento que permita tanto directivos como administrativos conocer su desempeño con datos objetivos y reales.

1.3.1 Encuesta General:

El objetivo de la encuesta es recopilar información sobre el proceso actual, la percepción de los trabajadores y su conocimiento real sobre lo que implica aplicar una evaluación de desempeño.

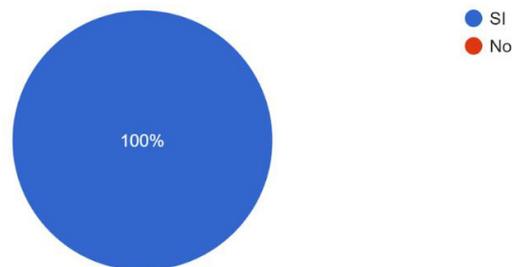
1.3.2 Resultados de la Encuesta General

Figura 1 Evaluación De Desempeño

¿Considera que la evaluación de desempeño es un proceso positivo para la organización?

¿ Considera que la evaluación de desempeño es un proceso positivo para la organización?

25 respuestas



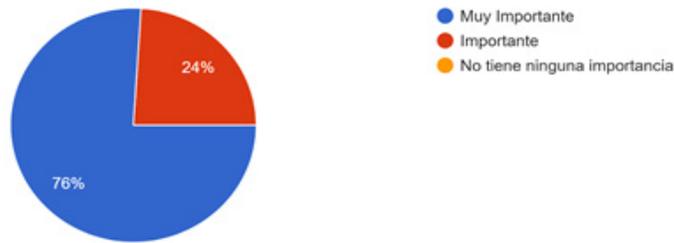
Elaborado por: Carla Lucía Paredes León

Nota: Se puede observar que el 100% de las personas encuestadas consideran que la evaluación es un proceso positivo para la institución.

Figura 2 Importancia Evaluación De Desempeño

¿Para usted cuán importante es una evaluación de desempeño?

¿Para usted cuan importante es una evaluación de desempeño?



Elaborado: Carla Lucía Paredes León

Nota: Para el 76% de las personas encuestadas realizar una evaluación de desempeño es muy importante, mientras que para el 24 % es importante.

Figura 3 Beneficios Evaluación de Desempeño

¿Qué beneficio considera que brinda los resultados del proceso de evaluación de desempeño? Siendo 5 el más importante y 1 el de menos importancia

- a) Conocer cuáles son las expectativas de los jefes acerca del desempeño de los subordinados

Conocer cuales son las expectativas de los jefes acerca del desempeño de los subordinados]



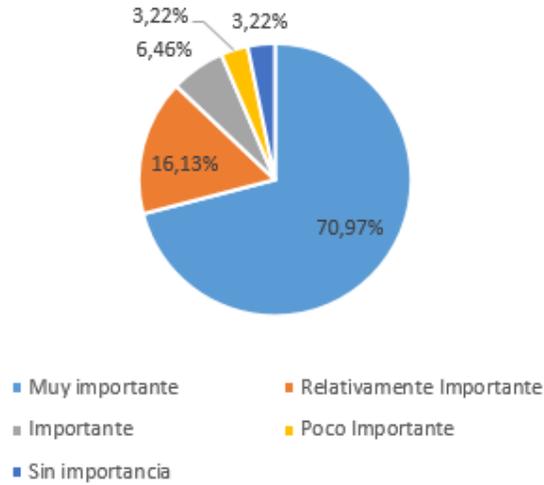
Elaborado: Carla Lucía Paredes León

Nota: Para los encuestados conocer las expectativas de los jefes acerca de los subordinados es parte de los beneficios de la evaluación desempeño, para el 50.01 es muy importante, para el 43.33% lo considera relativamente importante, el 3.33% importante y el 3.33% sin importancia.

Figura 4 Beneficios Evaluación de Desempeño

b) Conocer las fortalezas y debilidades individuales

Conocer las fortalezas y debilidades individuales



Elaborado: Carla Lucía Paredes León

Nota: Conocer fortalezas y debilidades con la evaluación de desempeño es considerado por el 70.97% de los encuestados Muy Importante, mientras que para el 16.13% es relativamente importante, el 6.46% lo considera importante, el 3.22% lo considera poco importante y el restante 3.22% lo considera sin importancia.

Figura 5 Beneficios Evaluación de Desempeño

c. Determinar oportunidades para ocupar cargos de mayor jerarquía

Determinar oportunidades para ocupar cargos de mayor jerarquía



Elaborado: Carla Lucía Paredes León

Nota: Determinar oportunidades para ocupar cargos de mayor jerarquía es considerado por el 70.97% de los encuestados Muy Importante, mientras que para el 19.35% es relativamente importante, el 3.23% lo considera importante, el 3.23% lo considera poco importante y el restante 3.23% lo considera sin importancia

Figura 6 Beneficios Evaluación de Desempeño

d. Ayuda a cumplir los objetivos, misión y visión institucional

Ayuda a cumplir los objetivos, misión y visión institucional



Elaborado: Carla Lucía Paredes León

Nota: Que la evaluación de desempeño ayude a cumplir con los objetivos, misión y visión de la institución es considerado por el 74.19% de los encuestados Muy Importante, mientras que para el 12.90% es relativamente importante, para el 6.45% es considerado importante, el 3.23% lo considera poco importante y el restante 3.23% lo considera sin importancia.

Figura 7 Beneficios Evaluación de Desempeño

e. Implementar programas de capacitación y desarrollo

Implementar programas de capacitación y desarrollo



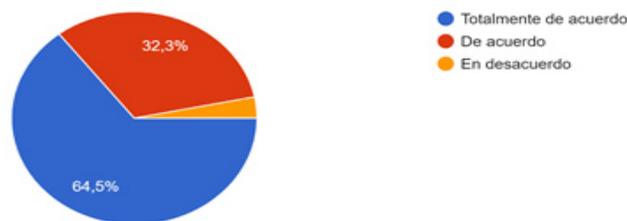
Elaborado: Carla Lucía Paredes León

Nota: Que la evaluación de desempeño permita implementar programas de capacitación y desarrollo es considerado por el 83.87% de los encuestados Muy Importante, mientras que para el 9.68% es relativamente importante, para el 3.23% lo considera poco importante y el restante 3.23% lo considera sin importancia.

Figura 8 Eficiencia y Eficacia

Considera usted que la evaluación de desempeño fomenta la eficiencia y la eficacia de los trabajadores en sus puestos de trabajo

Considera usted que la evaluación de desempeño fomenta la eficiencia y la eficacia de los trabajadores en sus puestos de trabajo

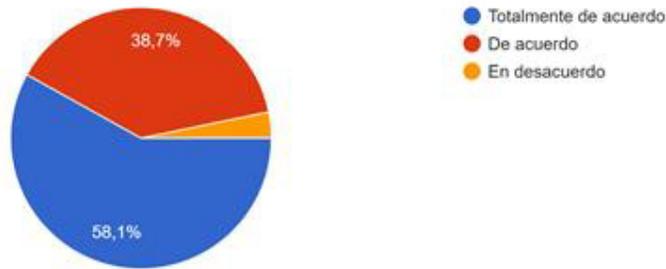


Nota: El 64.5% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que realizar una evaluación de desempeño fomenta la eficiencia y eficacia de los trabajadores, mientras que el 32.3% están de acuerdo, mientras que el restante 3.2% se encuentra en desacuerdo.

Figura 9 Motivación

Para usted es necesario que exista el reconocimiento sobre el cumplimiento de los indicadores para el aumento de la motivación en las tareas

Para usted es necesario que exista el reconocimiento sobre el cumplimiento de los indicadores para el aumento de la motivación en las tareas

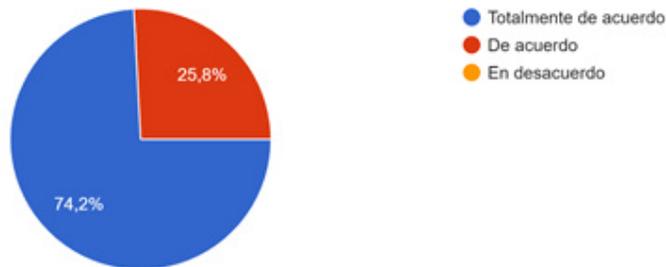


Nota: En relación a esta pregunta, el 58.1% del personal encuestado se encuentra totalmente de acuerdo en que se debería reconocer el cumplimiento de los indicadores para motivar la realización de las tareas, el 38.7% se encuentra de acuerdo y el 3.2% se encuentran en desacuerdo.

Figura 10 Capacitación

Cree usted que es importante capacitar al personal administrativo en relación a los resultados obtenidos en la evaluación

Cree usted que es importante capacitar al personal administrativo en relación a los resultados obtenidos en la evaluación



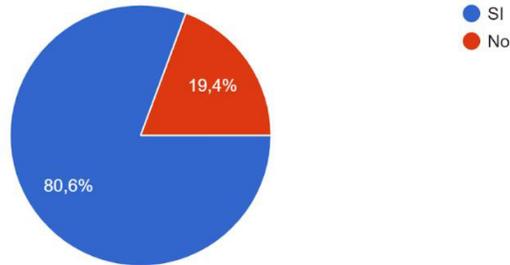
Nota: El 74.2% del personal encuestado está Totalmente de acuerdo con que se capacite al personal administrativo de acuerdo a los resultados de la evaluación, mientras que el 25.8% se encuentra de acuerdo.

Figura 11 Asignación de Tareas

El tiempo asignado a sus actividades es suficiente para cumplirlas correctamente

El tiempo asignado a sus actividades es suficiente para cumplirlas correctamente

31 respuestas

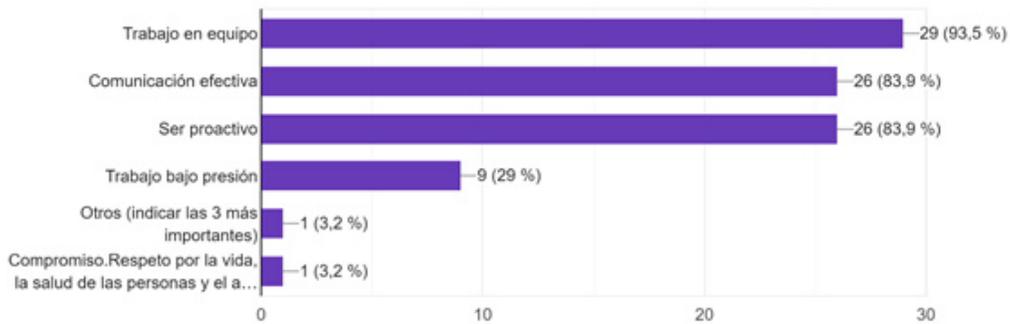


Nota: En referencia a esta pregunta el 80.8% del personal considera que el tiempo asignado para cumplir con sus actividades es correcta, mientras que el 19.4% indica que el tiempo no es suficiente.

Figura 12 Competencias

En relación a su puesto de trabajo que competencias considera necesarias

En relación a su puesto de trabajo que competencias considera necesarias



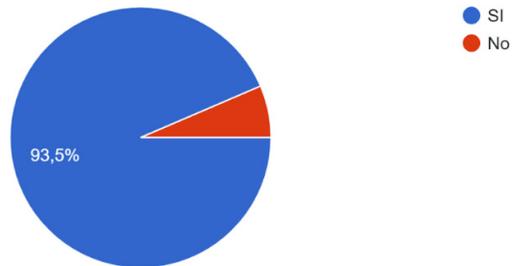
Nota: Para el personal encuestado una de las principales competencias que considera necesarias son: con un el 93.5% el trabajo en equipo se encuentre en el primer lugar, en un segundo lugar con un 83.9% está la comunicación efectiva y ser proactivo, en tercer lugar, trabajo bajo presión y por ultimo otras competencias.

Figura 13 Autoevaluación

Considera que en el caso de solicitarle un autoevaluación, usted podría ser honesto en referencia a su desempeño laboral

Considera que en el caso de solicitarle un autoevaluación, usted podría ser honesto en referencia a su desempeño laboral

31 respuestas

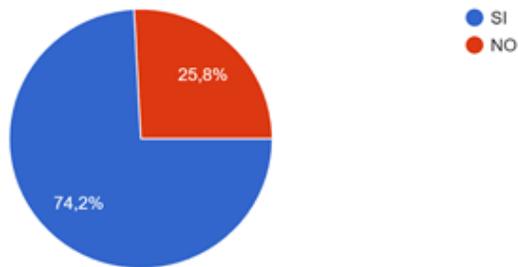


Nota: Con relación a la pregunta sobre la autoevaluación, el 93.5% considera que podría realizar una autoevaluación honesta, mientras que el 6.5% no se considera capaz.

Figura 14 Clima Laboral

Considera que en la institución existe un buen clima laboral

Considera que en la institución existe un buen clima laboral



Nota: Para el 74.2% de los encuestados considera que en la institución existe un buen clima laboral y 25.8% no lo cree.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

2.1.1 Evaluación de Desempeño por competencias

Evaluación de Desempeño

Para Sherma (1999) citado en Alles (2010) La evaluación de desempeño permite realizar un feedback analizando fortalezas y debilidades, así como oportunidades de mejora.

Competencias

Para Martha Alles (2008) “el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.” (p.85).

Según esta autora, las competencias se clasifican en:

- Competencias cardinales: las que todos los miembros de la organización deben poseer
- Competencias específicas: aquellas que se relacionan con las propias de cada puesto o por el nivel jerárquico que ocupan en organización. (Alles, 2008).

Tipos de Evaluación

Para el desarrollo de este proyecto, se tomarán en cuenta la evaluación 180° y 360°.

Para Martha Alles (2021) la evaluación 180° y la 360° forman parte de “proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores.” (p.229).

Su principal diferencia consiste en las personas que participan como evaluadores, mientras en la de 180° se incluye a jefes, compañeros, clientes externos/internos y se realiza una autoevaluación, la de 360° añade un factor adicional, que serían los subalternos o subordinados.

2.2. Descripción de la propuesta

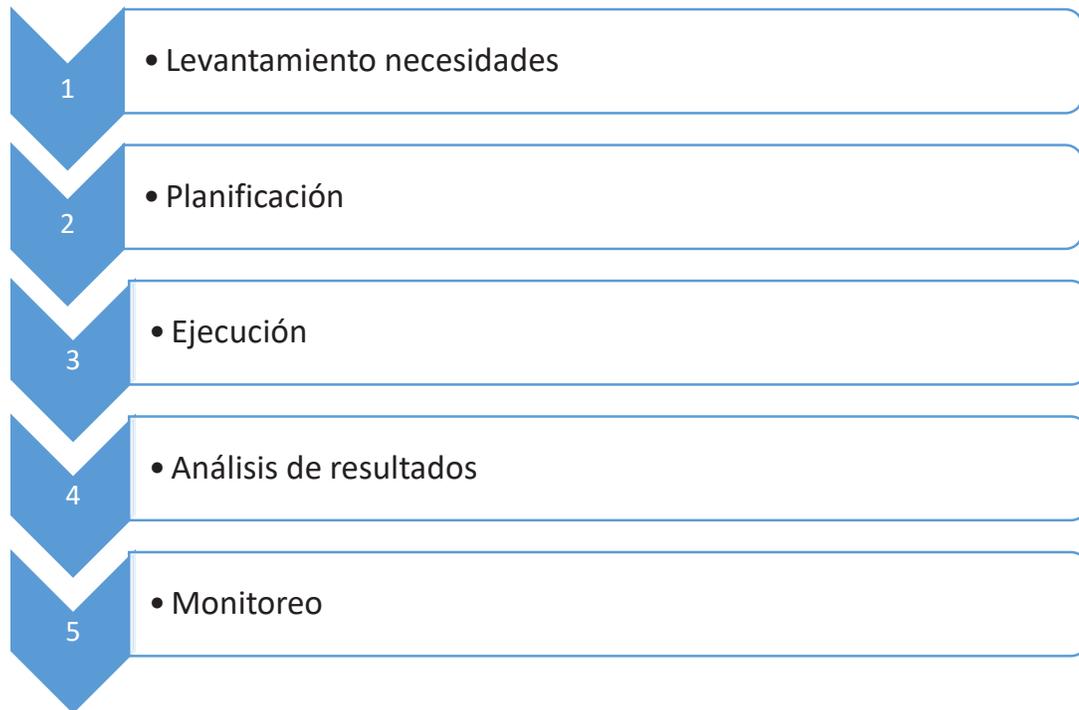
Realizar una evaluación de desempeño por competencias presente varios beneficiosos para una institución, principalmente permite obtener datos concretos y reales, sobre el desempeño del colaborador, ya que se analizan aspectos: como conocimientos, habilidades, actitudes entre otras, y el resultado final ya no dependerá de una visión subjetiva por parte del evaluador.

Para este proyecto se propone implementar dos tipos de evaluaciones, una de 180°, que se aplicará principalmente para los colaboradores del área de servicios y personal oficina, que no tiene a su cargo personal (subordinado).

En el caso del personal con cargos directivos, es decir coordinadores de áreas administrativas, se realizará una evaluación 360°, ya que en esta intervendrán jefe inmediato, pares y subordinados.

a. Estructura general

Figura 15 Estructura



Elaborado por: Carla Lucía Paredes León

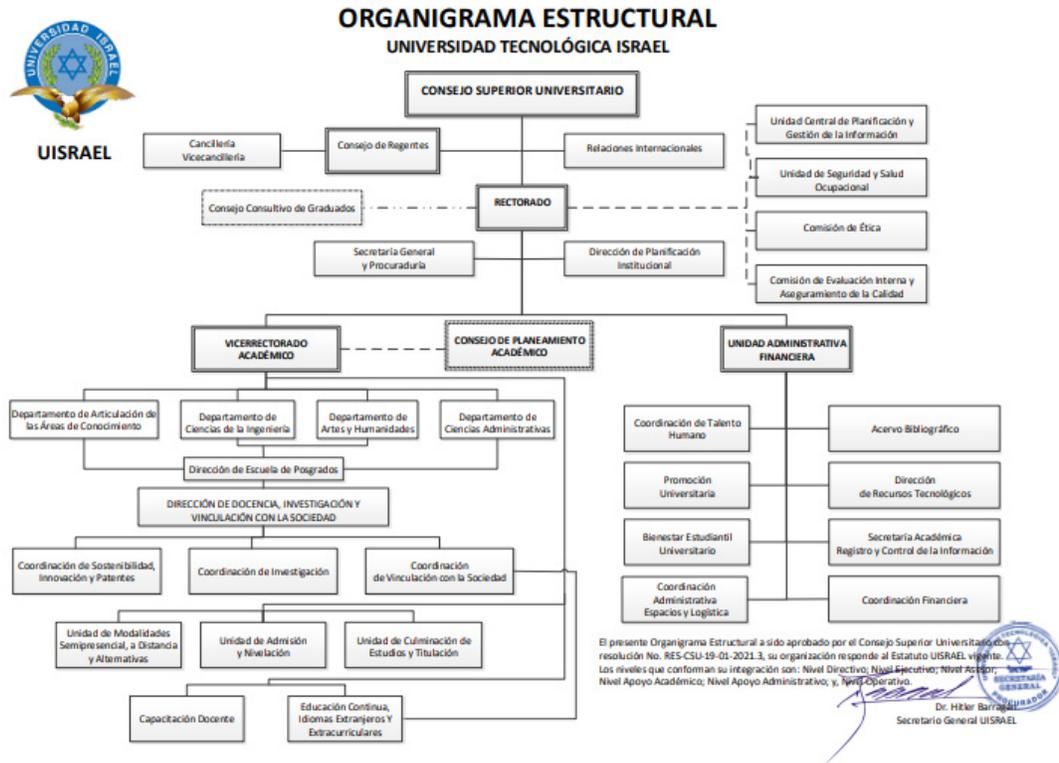
b. Explicación del aporte

1. Levantamiento de necesidades

La Universidad Israel, al ser una institución de educación superior rige muchos de sus procesos en base a los establece la Ley Orgánica de Educación Superior, especialmente a lo que se refieren a las actividades de docencia, es así que en los últimos años se ha visto cómo se ha dado un énfasis en la evaluación de desempeño del personal docente, pero este no ha sido el caso en lo que se refiere al personal Administrativo.

Para poder entender de mejor manera su estructura, debemos remitirnos a su organigrama estructural.

Figura 16 Organigrama Estructural



Elaborado por: UISRAEL

El aspecto que atañe a este trabajo se centrará principalmente en el personal administrativo, que al momento no cuenta con modelo de evaluación formal y estructurada.

Parte de la propuesta que se presentará en este proyecto consiste en elaboración de organigrama de la Unidad Administrativa Financiera, desglosado por cada área.

Figura 17 Promoción Universitaria



Elaborado por: Carla Lucía Paredes León

Perfil Director Promoción Universitaria:

PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS	
DISPONIBILIDAD DE VIAJAR	NO
DISPONIBILIDAD DE JORNADAS EXTENDIDAS	NO
IDIOMA INGLES	SI
COMPETENCIAS	
	IMPORTANCIA
TRABAJO BAJO PRESION	SI
TRABAJAR EN EQUIPO	SI
MANEJO DE CONFLICTOS	SI
IDENTIFICAR OPORTUNIDAD DE MEJORA	SI
LIDERAZGO	SI
CAPACIDAD DE NEGOCIACION	SI
FACILIDAD DE PALABRA	SI
PROACTIVO	SI
CREATIVIDAD	SI
HONESTIDAD	SI
RESPETO	SI
ADAPTACION AL CAMBIO	SI
PUNTUALIDAD	SI
TOLERANCIA	SI

DESCRIPCION DEL CARGO

AREA A QUE PERTENECE:	Promoción Universitaria
JEFE INMEDIATO:	Vicecanciller Y Rectorado
ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA:	Todas Las Áreas De La Institución
RAZON DE SER DEL PUESTO:	Planificar, dirigir y evaluar los procesos de Promoción Universitaria.

Perfil Ejecutivo de Ventas

PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS	
DISPONIBILIDAD DE VIAJAR	NO
DISPONIBILIDAD DE JORNADAS EXTENDIDAS	NO
IDIOMA INGLES	NO
COMPETENCIAS	
	IMPORTANCIA
TRABAJO BAJO PRESION	SI
TRABAJAR EN EQUIPO	SI
MANEJO DE CONFLICTOS	SI
IDENTIFICAR OPORTUNIDAD DE MEJORA	SI
LIDERAZGO	NO
CAPACIDAD DE NEGOCIACION	SI
FACILIDAD DE PALABRA	SI
PROACTIVO	SI
CREATIVIDAD	SI
HONESTIDAD	SI
RESPECTO	SI
ADAPTACION AL CAMBIO	SI
PUNTUALIDAD	SI
TOLERANCIA	SI

DESCRIPCION DEL CARGO	
AREA A QUE PERTENECE:	Promoción Universitaria
JEFE INMEDIATO:	Director De Promoción Universitaria
ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA:	Áreas Administrativas, Financieras Y De Sistemas

RAZON DE SER DEL PUESTO:	Captar nuevos estudiantes para la Universidad
---------------------------------	---

Perfil Ejecutiva de Balcón de Servicios

PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS	
Disponibilidad De Viajar	No
Disponibilidad De Jornadas Extendidas	No
Idioma Ingles	No
COMPETENCIAS	
	IMPORTANCIA
Trabajo Bajo Presión	Si
Trabajar En Equipo	Si
Manejo De Conflictos	Si
Identificar Oportunidad De Mejora	Si
Liderazgo	No
Capacidad De Negociación	No
Facilidad De Palabra	Si
Proactivo	Si
Creatividad	No
Honestidad	Si
Respeto	Si
Adaptación Al Cambio	Si
Puntualidad	Si
Tolerancia	Si

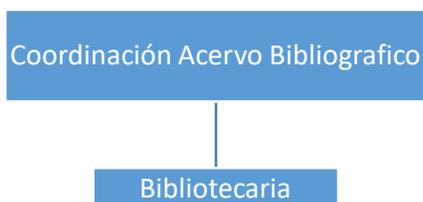
DESCRIPCION DEL CARGO	
AREA A QUE PERTENECE:	Promoción Universitaria
JEFE INMEDIATO:	Coordinador De Promoción Universitaria
ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA:	Departamento De Ciencias De La Ingeniería, Educación Continua, Idiomas Extranjeros Y Extracurriculares, Promoción Universitaria, Departamento De Sistematización Institucional.
RAZON DE SER DEL PUESTO:	Brindar soporte integral tanto al cliente interno como externo, entregando información y soluciones oportunas para cada tipo de requerimiento o solicitud.

Perfil Especialista de Marketing

PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS	
Disponibilidad De Viajar	No
Disponibilidad De Jornadas Extendidas	No
Idioma Ingles	No
COMPETENCIAS	
	IMPORTANCIA
Trabajo Bajo Presión	No
Trabajar En Equipo	Si
Manejo De Conflictos	Si
Identificar Oportunidad De Mejora	Si
Liderazgo	Si
Capacidad De Negociación	Si
Facilidad De Palabra	Si
Proactivo	Si
Creatividad	Si
Honestidad	Si
Respeto	Si
Adaptación Al Cambio	Si
Puntualidad	Si
Tolerancia	Si

DESCRIPCION DEL CARGO	
Área A Que Pertenece:	Promoción Universitaria
Jefe Inmediato:	Director De Promoción Universitaria
Áreas Con Las Que Se Relaciona:	Todas Las Áreas
Razón De Ser Del Puesto:	Planificar y ejecutar las campañas publicitarias digitales de la universidad, así como actualizar y mantener la página web.

Figura 18 Acervo Bibliográfico



Elaborado por: Carla Lucía Paredes León

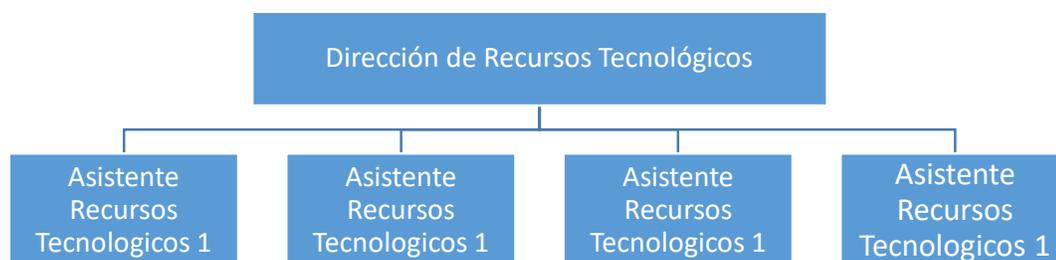
Perfil Bibliotecaria

PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS	
Disponibilidad De Viajar	No
Disponibilidad De Jornadas Extendidas	No
Idioma Ingles	No
COMPETENCIAS	
	IMPORTANCIA
Trabajo Bajo Presión	Si
Trabajar En Equipo	Si
Manejo De Conflictos	Si
Identificar Oportunidad De Mejora	Si
Liderazgo	Si
Capacidad De Negociación	Si
Facilidad De Palabra	Si
Proactivo	Si
Creatividad	Si
Honestidad	Si
Respeto	Si
Adaptación Al Cambio	Si
Puntualidad	Si
Tolerancia	Si

DESCRIPCION DEL CARGO	
AREA A QUE PERTENECE:	ACERVO BIBLIOGRÁFICO
JEFE INMEDIATO:	Directora De Planificación Institucional, Directora De Articulación De Los Departamentos de Áreas Del Conocimiento.

ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA:	Todas Las Áreas
RAZON DE SER DEL PUESTO:	Gestionar y fortalecer las actividades de biblioteca con la prestación de servicios integrales, que permita el acceso a la información en todas las áreas del conocimiento y modernizar los medios de consulta para el apoyo del trabajo investigativo de la comunidad educativa.

Figura 19 Dirección Recursos Tecnológicos



Elaborado por: Carla Lucía Paredes León

Perfil Director Recursos Tecnológicos

PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS	
Disponibilidad De Viajar	No
Disponibilidad De Jornadas Extendidas	Si
Idioma Ingles	No
COMPETENCIAS	
	IMPORTANCIA
Trabajo Bajo Presión	Si
Trabajar En Equipo	Si
Manejo De Conflictos	Si
Identificar Oportunidad De Mejora	Si
Liderazgo	Si
Capacidad De Negociación	Si
Facilidad De Palabra	Si
Proactivo	Si
Creatividad	Si

Honestidad	Si
Respeto	Si
Adaptación Al Cambio	Si
Puntualidad	Si
Tolerancia	Si

DESCRIPCION DEL CARGO	
AREA A QUE PERTENECE:	Dirección De Recursos Tecnológicos
JEFE INMEDIATO:	Dirección De Unidad Administrativa Financiera
ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA:	Todas Las Áreas
RAZON DE SER DEL PUESTO:	Ser Unidad Administrativa altamente capacitada, que trabaje en equipo y comprometido con los valores y principios institucionales, que brinde apoyo técnico de calidad, innovación en sus servicios y satisfaga los requerimientos de la comunidad universitaria.

Perfil Asistente Recursos Tecnológicos 1

PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS	
Disponibilidad De Viajar	No
Disponibilidad De Jornadas Extendidas	Si
Idioma Ingles	No
COMPETENCIAS	
	IMPORTANCIA
Trabajo Bajo Presión	Si
Trabajar En Equipo	Si
Manejo De Conflictos	Si
Identificar Oportunidad De Mejora	Si
Liderazgo	No
Capacidad De Negociación	No
Facilidad De Palabra	Si
Proactivo	Si
Creatividad	Si
Honestidad	Si
Respeto	Si
Adaptación Al Cambio	Si
Puntualidad	Si
Tolerancia	Si

DESCRIPCION DEL CARGO	
AREA A QUE PERTENECE:	Dirección De Recursos Tecnológicos
JEFE INMEDIATO:	Director De Recursos Tecnológicos
ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA:	Todas Las Áreas
RAZON DE SER DEL PUESTO:	Brindar seguridad informática y soporte en redes, plataformas, correos electrónicos servidores, para que todos los sistemas informáticos funciones correctamente.

Perfil Asistente Recursos Tecnológicos 2

PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS	
Disponibilidad De Viajar	No
Disponibilidad De Jornadas Extendidas	Si
Idioma Ingles	No
COMPETENCIAS	
	IMPORTANCIA
Trabajo Bajo Presión	Si
Trabajar En Equipo	Si
Manejo De Conflictos	Si
Identificar Oportunidad De Mejora	Si
Liderazgo	No
Capacidad De Negociación	Si
Facilidad De Palabra	Si
Proactivo	Si
Creatividad	Si
Honestidad	Si
Respeto	Si
Adaptación Al Cambio	Si
Puntualidad	Si
Tolerancia	Si

DESCRIPCION DEL CARGO	
AREA A QUE PERTENECE:	Dirección De Recursos Tecnológicos

JEFE INMEDIATO:	Director De Recursos Tecnológicos
ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA:	Todas Las Áreas
RAZON DE SER DEL PUESTO:	Dar soporte técnico oportuno orientado al mejoramiento para todo el personal docente y administrativo de la UISRAEL

Figura 20 Bienestar Estudiantil Universitario



Elaborado por: Carla Lucía Paredes León

Perfil Coordinador de Bienestar Estudiantil Universitario

PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS	
Disponibilidad De Viajar	No
Disponibilidad De Jornadas Extendidas	No
Idioma Ingles	No
COMPETENCIAS	
	IMPORTANCIA
Trabajo Bajo Presión	No
Trabajar En Equipo	Si
Manejo De Conflictos	Si
Identificar Oportunidad De Mejora	Si
Liderazgo	Si
Capacidad De Negociación	Si
Facilidad De Palabra	Si
Proactivo	Si
Creatividad	Si
Honestidad	Si
Respeto	Si

Adaptación Al Cambio	Si
Puntualidad	Si
Tolerancia	Si

DESCRIPCION DEL CARGO	
AREA A QUE PERTENECE:	Bienestar Estudiantil Universitario
JEFE INMEDIATO:	Director De La Unidad Administrativa Financiera
ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA:	Todas Las Áreas
RAZON DE SER DEL PUESTO:	Velar por el bienestar psicológico de la comunidad UISRAEL.

Perfil Médico Ocupacional

PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS	
Disponibilidad De Viajar	No
Disponibilidad De Jornadas Extendidas	No
Idioma Ingles	No
COMPETENCIAS	
	IMPORTANCIA
Trabajo Bajo Presión	No
Trabajar En Equipo	Si
Manejo De Conflictos	Si
Identificar Oportunidad De Mejora	Si
Liderazgo	Si
Capacidad De Negociación	Si
Facilidad De Palabra	Si
Proactivo	Si
Creatividad	Si
Honestidad	Si
Respeto	Si
Adaptación Al Cambio	Si
Puntualidad	Si
Tolerancia	Si

DESCRIPCION DEL CARGO

AREA A QUE PERTENECE:	Bienestar Estudiantil Universitario
JEFE INMEDIATO:	Coordinador De Bienestar Estudiantil Universitario
ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA:	Todas Las Áreas
RAZON DE SER DEL PUESTO:	Velar por la salud de los docentes, administrativos, servicios generales; realizando un seguimiento de tipo médico preventivo en relación a los factores de riesgo presentes en cada puesto de trabajo, para minimizar la posible aparición de enfermedades profesionales, así como a los estudiantes en atenciones de salud que requieran.

Figura 21 Secretaría Académica, Registro y Control de la Información



Elaborado por: Carla Lucía Paredes León

Perfil Secretaria Académica

PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS	
Disponibilidad De Viajar	No
Disponibilidad De Jornadas Extendidas	No
Idioma Ingles	No
COMPETENCIAS	
	IMPORTANCIA
Trabajo Bajo Presión	Si
Trabajar En Equipo	Si
Manejo De Conflictos	Si
Identificar Oportunidad De Mejora	NO
Liderazgo	No
Capacidad De Negociación	Si
Facilidad De Palabra	Si
Proactivo	Si
Creatividad	SI

Honestidad	Si
Respeto	Si
Adaptación Al Cambio	Si
Puntualidad	Si
Tolerancia	Si

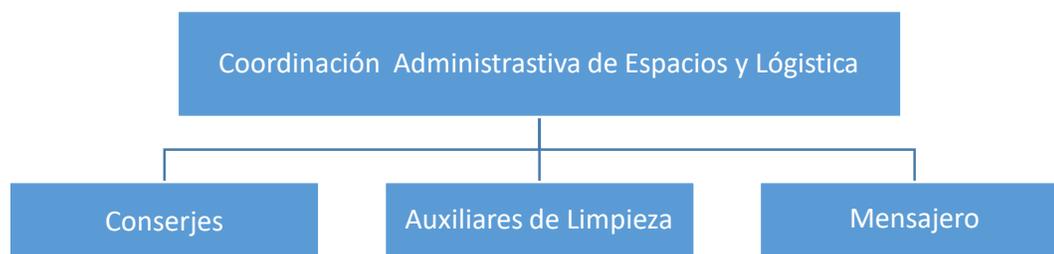
DESCRIPCION DEL CARGO	
AREA A QUE PERTENECE:	Secretaría Académica Registro Y Control De La Información
JEFE INMEDIATO:	Director De La Unidad Administrativa Financiera
ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA:	Todas Las Áreas
RAZON DE SER DEL PUESTO:	Mantener organizada la información, documentación y notas tanto físicas como digitales de los estudiantes, respetando un orden.

Perfil Asistente Secretaria Académica

PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS	
Disponibilidad De Viajar	No
Disponibilidad De Jornadas Extendidas	No
Idioma Ingles	No
COMPETENCIAS	
	IMPORTANCIA
Trabajo Bajo Presión	Si
Trabajar En Equipo	Si
Manejo De Conflictos	Si
Identificar Oportunidad De Mejora	Si
Liderazgo	No
Capacidad De Negociación	Si
Facilidad De Palabra	Si
Proactivo	Si
Creatividad	No
Honestidad	Si
Respeto	Si
Adaptación Al Cambio	Si
Puntualidad	Si
Tolerancia	Si

DESCRIPCION DEL CARGO	
AREA A QUE PERTENECE:	Secretaría Académica, Registro Y Control De La Información / Unidad De Culminación De Estudios Y Titulación.
JEFE INMEDIATO:	Secretaría Académica, Registro Y Control De La Información
ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA:	Todas Las Áreas
RAZON DE SER DEL PUESTO:	Proporcionar la ayuda necesaria en el área de trabajo, es decir, llevar al día los trámites requeridos, actividades por hacer, evitar acumulación de trabajo, para mantener un ambiente de trabajo positivo sin estrés para proporcionar una mayor productividad.

Figura 22 Coordinación Administrativa de Espacios y Logística



Elaborado por: Carla Lucía Paredes León

Perfil Coordinador Administrativo de Espacios y Logística

PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS	
Disponibilidad De Viajar	Si
Disponibilidad De Jornadas Extendidas	Si
Idioma Ingles	Si
COMPETENCIAS	
	IMPORTANCIA
Trabajo Bajo Presión	Si
Trabajar En Equipo	Si
Manejo De Conflictos	Si
Identificar Oportunidad De Mejora	Si
Liderazgo	Si

Capacidad De Negociación	Si
Facilidad De Palabra	Si
Proactivo	Si
Creatividad	Si
Honestidad	Si
Respeto	Si
Adaptación Al Cambio	Si
Puntualidad	Si
Tolerancia	Si

DESCRIPCION DEL CARGO	
AREA A QUE PERTENECE:	Coordinación Administrativa Espacios Y Logística
JEFE INMEDIATO:	Dirección Unidad Administrativa Financiera
ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA:	Todas Las Áreas
RAZON DE SER DEL PUESTO:	Dirigir, controlar, coordinar y entregar soporte administrativo en materias de personal, servicios generales para apoyar la gestión de personas y lograr objetivos de la unidad y de la institución.

Perfil Conserje

PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS	
Disponibilidad De Viajar	No
Disponibilidad De Jornadas Extendidas	Si
Idioma Ingles	No
COMPETENCIAS	
	IMPORTANCIA
Trabajo Bajo Presión	No
Trabajar En Equipo	Si
Manejo De Conflictos	Si
Identificar Oportunidad De Mejora	No
Liderazgo	No
Capacidad De Negociación	No
Facilidad De Palabra	Si
Proactivo	Si

Creatividad	No
Honestidad	Si
Respeto	Si
Adaptación Al Cambio	Si
Puntualidad	Si
Tolerancia	Si

DESCRIPCION DEL CARGO	
AREA A QUE PERTENECE:	Coordinación Administrativa Espacios Y Logística
JEFE INMEDIATO:	Coordinadora Administrativa Espacios Y Logística
ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA:	Todas Las Áreas
RAZON DE SER DEL PUESTO:	Brindar seguridad a la institución y su personal.

Perfil Auxiliar de Limpieza

PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS	
Disponibilidad De Viajar	No
Disponibilidad De Jornadas Extendidas	Si
Idioma Ingles	No
COMPETENCIAS	
	IMPORTANCIA
Trabajo Bajo Presión	No
Trabajar En Equipo	Si
Manejo De Conflictos	Si
Identificar Oportunidad De Mejora	No
Liderazgo	No
Capacidad De Negociación	No
Facilidad De Palabra	Si
Proactivo	Si
Creatividad	No
Honestidad	Si
Respeto	Si
Adaptación Al Cambio	Si

Puntualidad	Si
Tolerancia	Si

DESCRIPCION DEL CARGO	
AREA A QUE PERTENECE:	Coordinación Administrativa Espacios Y Logística
JEFE INMEDIATO:	Coordinadora Administrativa Espacios Y Logística
ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA:	Todas Las Áreas
RAZON DE SER DEL PUESTO:	Realizar el mantenimiento y limpieza de la institución.

Perfil Mensajero

PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS	
Disponibilidad De Viajar	No
Disponibilidad De Jornadas Extendidas	No
Idioma Ingles	No
COMPETENCIAS	
	IMPORTANCIA
Trabajo Bajo Presión	Si
Trabajar En Equipo	Si
Manejo De Conflictos	Si
Identificar Oportunidad De Mejora	No
Liderazgo	No
Capacidad De Negociación	Si
Facilidad De Palabra	Si
Proactivo	Si
Creatividad	Si
Honestidad	Si
Respeto	Si
Adaptación Al Cambio	Si
Puntualidad	Si
Tolerancia	Si

DESCRIPCION DEL CARGO

AREA A QUE PERTENECE:	Coordinación Administrativa Espacios Y Logística
JEFE INMEDIATO:	Coordinadora Administrativa Espacios Y Logística
ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA:	Todas Las Áreas
RAZON DE SER DEL PUESTO:	Realizar los trámites, utilizando los medios adecuados para cumplir con la gestión inmediata de los mismos.

Figura 23 Coordinación Financiera



Elaborado por: Carla Lucía Paredes León

Perfil Coordinadora Financiera

PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS	
Disponibilidad De Viajar	No
Disponibilidad De Jornadas Extendidas	No
Idioma Ingles	No
COMPETENCIAS	
	IMPORTANCIA
Trabajo Bajo Presión	Si
Trabajar En Equipo	Si
Manejo De Conflictos	Si
Identificar Oportunidad De Mejora	Si
Liderazgo	Si
Capacidad De Negociación	Si
Facilidad De Palabra	Si
Proactivo	Si
Creatividad	Si

Honestidad	Si
Respeto	Si
Adaptación Al Cambio	Si
Puntualidad	Si
Tolerancia	Si

DESCRIPCION DEL CARGO	
AREA A QUE PERTENECE:	Coordinación Financiera
JEFE INMEDIATO:	Dirección De La Unidad Administrativa Financiera
ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA:	Todas Las Áreas
RAZON DE SER DEL PUESTO:	Mantener actualizada la información contable, atender los requerimientos financieros, controlar el proceso de cobro -facturación, controlar los gastos de caja chica y brindar atención soporte que requieran otros departamentos.

Perfil Contador

PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS	
Disponibilidad De Viajar	No
Disponibilidad De Jornadas Extendidas	No
Idioma Ingles	No
COMPETENCIAS	
	IMPORTANCIA
Trabajo Bajo Presión	Si
Trabajar En Equipo	Si
Manejo De Conflictos	Si
Identificar Oportunidad De Mejora	Si
Liderazgo	Si
Capacidad De Negociación	Si
Facilidad De Palabra	Si
Proactivo	Si
Creatividad	Si
Honestidad	Si
Respeto	Si
Adaptación Al Cambio	Si
Puntualidad	Si

Tolerancia	Si
------------	----

DESCRIPCION DEL CARGO	
AREA A QUE PERTENECE:	Unidad Administrativa Financiera
JEFE INMEDIATO:	Dirección De Unidad Administrativa Financiera
ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA:	Unidad Administrativa Y De Talento Humano, Contabilidad, Colecturía, Sistematización
RAZON DE SER DEL PUESTO:	Mantener en orden y al día los libros contables, estados financieros, auditorias, impuestos y demás obligaciones financieras de la universidad

Perfil Asistente Administrativo Financiero

PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS	
Disponibilidad De Viajar	No
Disponibilidad De Jornadas Extendidas	No
Idioma Ingles	No
COMPETENCIAS	
	IMPORTANCIA
Trabajo Bajo Presión	Si
Trabajar En Equipo	Si
Manejo De Conflictos	Si
Identificar Oportunidad De Mejora	Si
Liderazgo	Si
Capacidad De Negociación	Si
Facilidad De Palabra	Si
Proactivo	Si
Creatividad	Si
Honestidad	Si
Respeto	Si
Adaptación Al Cambio	Si
Puntualidad	Si
Tolerancia	Si

DESCRIPCION DEL CARGO	
AREA A QUE PERTENECE:	Unidad Administrativa Financiera
JEFE INMEDIATO:	Coordinador Unidad Administrativa Financiero
ÁREAS CON LAS QUE SE RELACIONA:	Contabilidad, Balcón De Servicios, Sistematización, Posgrado, Idiomas Y Educación Continua.
RAZON DE SER DEL PUESTO:	Realizar cobros y facturación de pensiones y brindar atención en temas financieros de los estudiantes.

2. Planificación

Como ya se mencionó anteriormente se utilizarán dos métodos de evaluación, el de 180°, en el que se evaluara al personal administrativo de servicios y de oficina, es este proceso de evaluación participaran los siguientes actores:

- Jefe inmediato, quien realizará la evaluación al colaborador, en este caso será el coordinador de cada área
- Los compañeros del colaborador de cada área específica quienes realizarán la evaluación de pares
- Y por último los colaboradores, quienes realizarán la autoevaluación.

El caso de la evaluación 360°, la cual se realizará principalmente a los coordinadores de cada área, en esta participarán:

- Jefe inmediato, en este caso Vicecancillería
- Aquellos compañeros con los que trabajan directamente, realizarán la evaluación de pares
- Cada coordinador, realizará una autoevaluación
- Y los subalternos también realizarán la evaluación del Coordinador.

2.1 Factores de Evaluación

Son los criterios que se tomarán en cuenta al momento de realizar la evaluación

- 2.1.1 Productividad: se refieren a las competencias relacionadas con el desempeño laboral, tales como: orientación a resultados, calidad del trabajo y planificación y organización del trabajo.
- 2.1.2 Competencias técnicas: se relacionan principalmente aquellas herramientas que el trabajador utiliza y son necesarias para realizar su trabajo

2.1.3 Competencias Sociales: estas competencias se refiere aquellas habilidades sociales y comportamientos, que son necesarias para conseguir un objetivo ante situaciones específicas como son: manejo de conflictos, comunicación asertiva, trabajo en equipo.

2.1.4 Otros factores

2.1.4.1 Puntualidad: La asistencia puntual a realizar las actividades diarias, deben ser cumplidas por los trabajadores de acuerdo a lo que establece el Reglamento Interno de Trabajo.

2.1.4.2 Imagen Institucional: un factor que se debe tomar en cuenta es la primera impresión que da trabajador da mediante la imagen que presenta, en este caso este factor se desglosará de la siguiente manera: uso correcto del uniforme, pulcritud y limpieza en su aspecto personal.

2.1.4.3 Salud y Seguridad en el trabajo: este factor se relaciona a las acciones seguras o no que realiza el trabajador en su entorno laboral.

2.2 Periodicidad

Para la aplicación de la Evaluación de Desempeño, se recomienda realizarla inicialmente cada 5 meses, coincidiendo con el fin de los períodos académicos ordinarios, es decir en marzo y septiembre, con un mes de anticipación la Coordinación de Talento Humano deberá instruir a los evaluadores sobre el mecanismo de evaluación.

3. Ejecución anexo se incluye la evaluación

Para le ejecución de esta propuesta se plantea que sea implementada en Sistema Integrado de Gestión Estratégica, lo que facilitar la automatización del proceso y de los resultados.

Los responsables de realizar este proceso serán:

- La Coordinación de Talento Humano
- Jefes inmediatos de cada área
- Departamento de Sistematización (encargo de la automatización del proceso y de los resultados)

4. Análisis Resultados

Una vez consolidado los resultados, se establecerá la tabla de valoración de la siguiente manera:

Puntaje Obtenido	Descripción	Observación

91-100	Excelente:	Sobrepasa su desempeño
81-90	Muy buena	Cumple satisfactoriamente
70-80	Buena	Necesidad de mejora
Menos de 70	Regular	No cumple con las expectativas

5. Monitoreo ausentismo rotación personal, curva de la aprendizaje

Una vez que se tenga los resultados finales, se programará entrevistas individuales con cada trabajador, para realizar el respectivo feedback y el caso de las personas que tengan menos de 89 en el puntaje final se procederá con la firma de acuerdo en la que el trabajador se compromete a mejorar desempeño laboral y se le volverá a evaluar en un plazo de 90 días.

c. Estrategias y/o técnicas

Para realizar este trabajo se presentará una propuesta de ficha de evaluación, en la que se utilizaran las competencias descritas previamente.

Anexo 2 y 3

2.3. Validación de la propuesta

Presente la validación de la propuesta a través del método de criterios de especialistas.

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

Tabla 1. Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Capítulo I	Evaluación de Desempeño: conceptos	Enfoque cualitativo	Investigación bibliográfica	Conocer los sustentos teóricos realizado por otros autores e investigadores en relación al tema	Referencias bibliográficas
Capítulo I		Enfoque mixto	Encuestas	Se evidencio que más del 70% de los trabajadores están de acuerdo en que se realice una evaluación desempeño	Encuestas
Capítulo II	Diseño de un modelo de devaluación por competencias	Enfoque mixto	Investigación bibliográfica	Propuesta de una evaluación de desempeño por competencias	Referencias bibliográficas

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Una vez concluido la realización de este trabajo, se puede evidenciar que existe un gran número de material bibliográfico y estudios realizados en torno a la evaluación de desempeño, ya que, al poder entender su conceptualización, estructura y aplicación, permitirá que las organizaciones encuentren los mecanismos que mejor se adapten a su entorno y así mejor la relación y la productividad con sus colaboradores.
- Actualmente en la Universidad Israel, no existe modelo formal de evaluación de desempeño para el personal administrativo, sin embargo, tanto para los trabajadores como directivos, contar un modelo implicaría tener obtener información real y objetiva sobre el desempeño de cada colaborador.
- Al terminar este proyecto se presentará como producto final un modelo de evaluación de desempeño por competencias, cuya función principal será brindar una herramienta que permita obtener información para gestionar acciones oportunas que permitan crecimiento tanto a nivel profesional como personal de los trabajadores de la Institución.

RECOMENDACIONES

- Para poder realizar una evaluación de desempeño, es importante que cada funcionario conozca a ciencia cierta cuales son las actividades para las que se le ha contratado, por lo que se recomienda hacer una entrega formal del manual de funciones del personal administrativo.
- Al ser una institución relativamente nueva y que se encuentra renovándose continuamente, es recomendable actualizar el manual de funciones con los nuevos cargos y coordinaciones que se van creando.
- Se sugiere actualizar la normativa interna de la institución, para que quede claramente especificado las consecuencias que puede tener para el trabajador el mantener una evaluación de desempeño deficiente de manera continua.
- Si bien este proyecto es un primer acercamiento para implementar un modelo de evaluación de desempeño para el personal administrativo, también de este se pueden derivar otros procesos que son de vital importancia para la institución, como la creación de un plan de capacitación para el área administrativa, un sistema de recompensas entre otras, que reforzaran el sentido de pertenencia con la institución.
- Este modelo de evaluación de desempeño debería ser automatizado en el Sistema de Gestión Estratégica de la Universidad, lo que permitiría la obtención de resultados con mayor rapidez.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2021). *Evaluaciones múltiples. Volumen 3: el rol de las evaluaciones múltiples en el desarrollo de personas. Evaluación de 360° en la práctica*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño de competencias: Evaluación 360°* (1a ed. ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2008). *Desempeño por competencias : evaluación de 360º* (2a ed. ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias* . Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2017). *Desempeño por competencias.Estrategias: evaluación de personas: desarrollo 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarez Indacochea, B. V., Indacochea Ganchozo, B. S., Yoza Rodríguez , N. R., & Alvarez Indacochea , A. A. (2018). Modelo de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo. *SINAPSIS*.
- Blasco, A. H., & María del Rosario Perello Marin, A. H. (2018). *Dirección de Recursos Humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F: McGraw-hill.
- Collaguazo Páez, A. E. (2022). <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/3392/1/UISRAEL-EC-MASTER-GESTH%20-378.242-2022-011%20%283%29.pdf>.
- Espinoza Galvez, Rogelio ; Ramos Huamán, Olga María Del Carmen; Espinoza Gonzáles, Miryam Aracelli; Pompeyo Gabriel, Asca Agama;. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVA Research Journal*,, 61-83.
- López Giraldo, J., Beltram Ríos, J., & Meriño Córdoba, V. (2020). Modelo de evaluación de desempeño y plan de formación para una empresa distribuidora y comercializadora de calzado. *Espacios*, 26.
- Párraga-Zambrano, L. (2018). Evaluación del desempeño por competencias. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 37-52.
- Pérez Montejo, A. (2009). Evaluación de Desempeño Laboral. *REVISTA UPIICSA EN LÍNEA N° 50 y 51*, 1-6.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

ANEXO 1

ENCUESTA

Encuesta sobre evaluación de desempeño

La siguiente encuesta tiene como finalidad conocer su opinión sobre los procesos de evaluación de desempeño del personal administrativa. La misma servirá para implementar procesos de mejora y será completamente anónima.

Por favor enviarla hasta el sábado 04 de marzo 2023

1. ¿Considera que la evaluación de desempeño es un proceso positivo para la organización?

SI

No

2. ¿Para usted cuán importante es una evaluación de desempeño?

Muy Importante

Importante

No tiene ninguna importancia

Otro:

3. ¿Qué beneficio considera que brinda los resultados del proceso de evaluación de desempeño? Siendo 5 el más importante y 1 el de menos importancia

Conocer cuáles son las expectativas de los jefes acerca del desempeño de los subordinados

1

2

3

4

5

Conocer las fortalezas y debilidades individuales

1

2

3

4

5

Determinar oportunidades para ocupar cargos de mayor jerarquía

1

2

3

4

5

Ayuda a cumplir los objetivos, misión y visión institucionales

1

2

3

4

5

Implementar programas de capacitación y desarrollo

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

4. Considera usted que la evaluación de desempeño fomenta la eficiencia y la eficacia de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

5. Para usted es necesario que exista el reconocimiento sobre el cumplimiento de los indicadores para el aumento de la motivación en las tareas

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

6. Cree usted que es importante capacitar al personal administrativo en relación a los resultados obtenidos en la evaluación

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

7. El tiempo asignado a sus actividades es suficiente para cumplirlas correctamente

SI

No

8. De acuerdo a las actividades que usted realiza, en qué áreas específicas desearía capacitarse (registrar las 3 más relevantes)

a)

b)

c)

9. En relación a su puesto de trabajo que competencias considera necesarias

Trabajo en equipo

Comunicación efectiva

Ser proactivo

Trabajo bajo presión

10. Considera que, en el caso de solicitarle una autoevaluación, usted podría ser honesto en referencia a su desempeño laboral.

Si

No

11. Considera que en la institución existe un buen clima laboral

Si

No

ANEXO 2

<p align="center">FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</p> <p align="center">PERSONAL ADMINISTRATIVO</p>					
<p>INDICACIONES PARA LLENAR EL FORMULARIO</p> <p>a) Leer detenidamente el formulario</p> <p>b) Marcar con una X, el grado que usted considere que debe ser calificado el desempeño de cada colaborador. Tomando en cuenta que 1 es la puntuación más baja y 5 la más alta</p> <p>c) Una vez terminada la evaluación coloque su nombre y firmar</p>					
<p>NOMBRE: _____</p> <p>CARGO: _____</p>		<p>FECHA: _____</p> <p>DEPARTAMENTO/ÁREA: _____</p> <p>EVALUADOR (JEFE INMEDIATO) _____</p>			
I PRODUCTIVIDAD	1. Deficiente	2 Regular	3 Bueno	4 Muy buena	5 Excelente
1. Demuestra interés y compromiso por alcanzar objetivos del área y de la organización					
2. Actúa para mantener altos los niveles desempeño					
3. Establece prioridades al momento de realizar su trabajo					
4. Toma decisiones y acciones correctoras que no afecten a los plazos de entrega					
5. Conoce los requerimientos relacionados a su cargo					
II COMPETENCIAS TECNICAS	1. Deficiente	2 Regular	3 Bueno	4 Muy buena	5 Excelente
1. Crea relación a largo plazo con los clientes y se gana su confianza.					
2. Brinda un servicio de excelencia fomentando la satisfacción del cliente					
3. Busca crear nuevas alternativas para superar las expectativas del cliente					
4. Busca adquirir nuevas habilidades y conocimientos.					

5. Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
III COMPETENCIAS SOCIALES	1. Deficiente	2 Regular	3 Bueno	4 Muy buena	5 Excelente
1. Comunica sus ideas de manera clara y asertiva					
2. Escucha activamente y es respetuoso de la opinión de los demás.					
3. Comparte con su compañeros su conocimientos, habilidades y experiencia					
4. Apoya y motiva al equipo para alcanzar los objetivos planteados.					
5. Maneja los conflictos de tal manera que nadie salga perjudicado					
IV OTRO FACTORES	1. Deficiente	2 Regular	3 Bueno	4 Muy buena	5 Excelente
1. Asiste a sus actividades diaria con anticipación					
2. Es organizado y mantiene su puesto de trabajo limpio y ordenado					
3. Se presenta a trabajar con el uniforme limpio y bien cuidado					
4. Mantiene una imagen que demuestra aseo y pulcritud					
5. Cumple con las normas de salud y seguridad en su puesto de trabajo					
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____ FIRMA DEL EVALUADOR: _____ FECHA DE EVALUACIÓN: _____ NOMBRE DEL EVALUADO: _____					

ANEXO 3

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
PERSONAL ADMINISTRATIVO						
<p>INDICACIONES PARA LLENAR EL FORMULARIO</p> <p>d) Leer detenidamente el formulario</p> <p>e) Marcar con una X, el grado que usted considere que debe ser calificado el desempeño de cada colaborador. Tomando en cuenta que 1 es la puntuación más baja y 5 la más alta</p> <p>f) Una vez terminada la evaluación coloque su nombre y firma</p>						
<p>NOMBRE: _____</p> <p>CARGO: _____</p>		<p>FECHA: _____</p> <p>DEPARTAMENTO/ÁREA: _____</p> <p>AUTOEVALUACIÓN: _____</p>				
I PRODUCTIVIDAD		1. Deficiente	2 Regular	3 Bueno	4 Muy buena	5 Excelente
6. Demuestro interés y compromiso por alcanzar objetivos del área y de la organización						
7. Actuó para mantener altos los niveles de desempeño						
8. Establezco prioridades al momento de realizar su trabajo						
9. Tomo decisiones y acciones correctoras que no afecten a los plazos de entrega						
10. Conozco los requerimientos relacionados a mi cargo						
II COMPETENCIAS TECNICAS		1. Deficiente	2 Regular	3 Bueno	4 Muy buena	5 Excelente
6. Creo una relación a largo plazo con los clientes y me gano su confianza.						
7. Brindo un servicio de excelencia fomentando la satisfacción del cliente						
8. Busco crear nuevas alternativas para superar las expectativas del cliente						

9. Busco adquirir nuevas habilidades y conocimientos.					
10. Me adapto a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
III COMPETENCIAS SOCIALES	1. Deficiente	2 Regular	3 Bueno	4 Muy buena	5 Excelente
6. Comunico mis ideas de manera clara y asertiva					
7. Escucho activamente y soy respetuoso de la opinión de los demás.					
8. Comparto con mi compañeros mis conocimientos, habilidades y experiencia					
9. Apoyo y motivo al equipo para alcanzar los objetivos planteados.					
10. Manejo los conflictos de tal manera que nadie salga perjudicado					
IV OTRO FACTORES	1. Deficiente	2 Regular	3 Bueno	4 Muy buena	5 Excelente
6. Asisto a mi actividades diaria con anticipación					
7. Soy organizado y mantengo mi puesto de trabajo limpio y ordenado					
8. Me presento a trabajar con el uniforme limpio y bien cuidado					
9. Mantengo una imagen que demuestra aseo y pulcritud					
10. Cumplo con las normas de salud y seguridad en mi puesto de trabajo					
<p>NOMBRE DEL EVALUADOR: _____ FIRMA DEL EVALUADOR: _____</p> <p>FECHA DE EVALUACIÓN: _____</p> <p>NOMBRE DEL EVALUADO: _____</p>					