

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
ORGANIZACIONAL

Trabajo de Investigación

**Sistema de evaluación del desempeño laboral  
para el personal administrativo del  
Colegio Zárate**

Clelia Espinal Huerta  
Rosa Delfina Vidal Quiñones

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental  
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**Asesor**

Mg. Zósimo Anglas Urdanegui

### **Dedicatoria**

A Natalia, mi querida, guerrera e  
incansable madre. Clelia.

A mi familia, por su amor y soporte. Rosa

### **Agradecimiento**

Las autoras agradecen a todas las personas que contribuyeron con la elaboración y culminación del presente trabajo, al Colegio Zárate, a sus directivos y trabajadores, por sus aportes y por la información proporcionada.

## Índice

Asesor.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento .....	iv
Índice de Tablas.....	xiv
Índice de Figuras .....	xv
Resumen .....	xvi
Abstract.....	xviii
Introducción .....	xix
Capítulo I Generalidades .....	21
1.1. Antecedentes .....	21
1.2. Identificación de la realidad-problema .....	23
1.1.1. Problema general.....	24
1.1.2. Problemas específicos.....	24
1.3. Justificación del trabajo de investigación.....	25
1.4. Propósito del trabajo de investigación .....	26
1.4.1. Objetivo general.....	26
1.4.2. Objetivos específicos.....	26
1.5. Aspectos metodológicos.....	27
1.5.1. Método General.....	27
1.5.2. Método Específico.....	27
1.6. Alcances y limitaciones del trabajo de investigación.....	27
1.6.1. Alcances.....	27
1.6.2. Limitaciones.....	27
Capítulo II Marco Teórico.....	29
2.1. Investigaciones previas relacionadas.....	29
2.1.1. Investigaciones internacionales.....	29
2.1.2. Investigaciones nacionales.....	31
2.2. Modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad del problema .....	33
2.2.1. Modelos tradicionales.....	33

A.	Modelo de evaluación del desempeño en base a características. ....	33
B.	Modelo de evaluación del desempeño en base a conductas. ....	35
C.	Modelo de evaluación del desempeño en base a resultados. ....	35
D.	Modelo de evaluación por competencias de Martha Alles. ....	36
2.2.2.	Modelos no tradicionales. ....	36
A.	Método por competencias. ....	36
B.	Método de Simulaciones. ....	37
C.	Método de investigación de campo. ....	37
D.	Método de comparación por pares. ....	38
E.	Métodos de 180° y 360°. ....	38
2.3.	Otras bases teóricas. ....	40
2.3.1.	Definiciones. ....	40
A.	Desempeño laboral. ....	40
B.	Estrategias del desempeño laboral. ....	40
Capítulo III	El Diagnóstico. ....	43
3.1.	Determinación del problema. ....	43
3.1.1.	Árbol de problemas y de causas. ....	43
3.1.2.	Sustento de evidencias. ....	44
A.	Causa directa 1. ....	44
B.	Causa directa 2. ....	45
C.	Causa directa 3. ....	46
D.	Causa directa 4. ....	48
3.2.	Análisis Organizacional. ....	49
3.2.1.	La Organización. ....	49
A.	Historia. ....	49
B.	Misión. ....	50
C.	Visión. ....	50
D.	Valores. ....	50
E.	Organigrama. ....	50

3.2.2.	Entorno Organizacional. ....	51
A.	Vinculación directa. ....	51
B.	Vinculación indirecta.....	54
3.3.	Análisis de Stakeholders .....	55
3.3.1.	Directorio. ....	55
3.3.2.	Dirección.....	55
3.3.3.	Responsable del área de Recursos Humanos. ....	56
3.3.4.	Personal administrativo.....	56
3.3.5.	Docentes. ....	57
3.3.6.	Padres de familia y estudiantes. ....	57
3.3.7.	Proveedores. ....	58
3.3.8.	Competidores. ....	58
3.3.9.	Ministerio de Educación (Minedu). ....	59
Capítulo IV	La Formulación.....	61
4.1.	Determinación de objetivos y medios .....	61
4.1.1.	Objetivo general del proyecto. ....	61
4.1.2.	Objetivos específicos del proyecto. ....	61
4.1.3.	Árbol de Objetivos y Medios. ....	62
4.1.4.	Sustento de evidencias. ....	63
A.	Objetivo específico del proyecto 1. ....	63
B.	Objetivo específico del proyecto 2. ....	63
C.	Objetivo específico del proyecto 3. ....	65
D.	Objetivo específico de proyecto 4.....	66
4.2.	Análisis de alternativas.....	67
4.2.1.	Criterios de evaluación de alternativas.....	67
A.	Criterio 1: Costo de implementar la estrategia (costo) versus el beneficio obtenido (beneficio).....	67
B.	Criterio 2: Facilidad de implementación (tiempo y esfuerzo). ....	67
C.	Criterio 3: Conocimiento de la estrategia. ....	67
4.2.2.	Evaluación de alternativas. ....	68
A.	Evaluación del desempeño laboral basado en un modelo específico. ....	68



B.	Personal de Recursos Humanos capacitado en el proceso de evaluación de desempeño laboral. ....	69
C.	Directivos de la institución comprometidos con la evaluación de desempeño de los administrativos. ....	70
D.	Incremento en el porcentaje del presupuesto asignado para el área de Recursos Humanos. ....	71
E.	Personal capacitado y evaluado en mejora continua aplicada al proceso de evaluación del desempeño laboral. ....	72
F.	Alta dirección comprometida con la mejora continua aplicada al proceso de evaluación del desempeño laboral. ....	73
G.	Canales de retroalimentación con el cliente. ....	74
H.	Clientes informados sobre los procesos administrativos. ....	75
4.3.	Productos .....	75
4.3.1.	Producto 1: Perfil de puesto por cada administrativo. ....	77
A.	Metodología de diseño. ....	77
B.	Estructura de instrumento. ....	77
4.3.2.	Producto 2: Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo. ....	77
A.	Metodología de diseño. ....	77
B.	Estructura de instrumento. ....	78
4.3.3.	Producto 3: Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño. ....	78
A.	Metodología de diseño. ....	78
B.	Estructura de instrumento. ....	78
4.3.4.	Producto 4: Perfil de puesto para el/ la responsable de Recursos Humanos. ....	79
A.	Metodología de diseño. ....	79
B.	Estructura de instrumento. ....	79
4.3.5.	Producto 5: Horario de trabajo optimizado para el/la responsable del área de Recursos Humanos. ....	80
A.	Metodología de diseño. ....	80

B.	Estructura de instrumento.....	80
4.3.6.	Producto 6: Formato de establecimiento de objetivos. ....	80
A.	Metodología de diseño. ....	80
B.	Estructura de instrumento.....	80
4.3.7.	Producto 7: Hoja de reconocimiento sobre principales indicadores requeridos por los Directivos de la empresa. ....	81
A.	Metodología de diseño. ....	81
B.	Estructura de instrumento.....	81
4.3.8.	Producto 8: Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias, 180° y 270°. ....	81
A.	Metodología de diseño. ....	81
B.	Estructura de instrumento.....	82
4.3.9.	Producto 9: Excel comparativo indicando el costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo. ....	82
A.	Metodología de diseño. ....	82
B.	Estructura de instrumento.....	82
4.3.10.	Producto 10: Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.....	83
A.	Metodología de diseño. ....	83
B.	Estructura de instrumento.....	83
4.3.11.	Producto 11: Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado. ....	83
A.	Metodología de diseño. ....	83
B.	Estructura de instrumento.....	83
4.3.12.	Producto 12: Plan de reforzamiento de capacitaciones.....	83
A.	Metodología de diseño. ....	83
B.	Estructura de instrumento.....	84
4.3.13.	Producto 13: Buzón de sugerencias. ....	84
A.	Metodología de diseño. ....	84
B.	Estructura de instrumento.....	84
4.3.14.	Producto 14: Boletín informativo trimestral.....	85
A.	Metodología de diseño. ....	85

B. Estructura de instrumento.....	85
4.4. Actividades.....	85
Capítulo V La propuesta de Implementación.....	89
5.1. Descripción de la propuesta de implementación.....	89
5.1.1. Evaluación de desempeño en base a resultados. ....	89
5.1.2. Evaluación de desempeño en base a competencias.....	90
5.2. Identificación de Recursos Críticos.....	92
5.2.1. Comunicación estratégica.....	93
5.2.2. Incidencia en Stakeholders. ....	98
5.2.3. Recursos Humanos. ....	100
5.2.4. Recursos Financieros. ....	103
5.2.5. Recursos Logísticos.....	107
5.2.6. Recurso Tiempo. ....	110
5.3. Arquitectura Institucional (intra e interorganizacional). ....	112
5.3.1. Intraorganizacional.....	112
5.3.2. Interorganizacional.....	116
5.4. Metas período de 3 años.....	119
5.4.1. Producto 1: Perfil de puesto por cada administrativo. ....	119
5.4.2. Producto 2: Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.....	120
5.4.3. Producto 3: Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño. ....	120
5.4.4. Producto 4: Perfil de puesto para el/la responsable de Recursos. ....	121
5.4.5. Producto 5: Horario de trabajo optimizado para el/la responsable de Recursos Humanos. ....	121
5.4.6. Producto 6: Formato de establecimiento de objetivos. ....	122
5.4.7. Producto 7: Hoja de reconocimiento sobre principales indicadores de gestión requeridos por los Directivos de la empresa.....	123
5.4.8. Producto 8: Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores.....	124

5.4.9.	Producto 9: Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo. ....	124
5.4.10.	Producto 10: Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.....	125
5.4.11.	Producto 11: Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado. ....	126
5.4.12.	Producto 12: Plan de reforzamiento de capacitaciones.....	126
5.4.13.	Producto 13: Buzón de sugerencias. ....	126
5.4.14.	Producto 14: Boletín informativo trimestral.....	126
Capítulo VI	Análisis de viabilidad .....	127
6.1.	Análisis de Viabilidad.....	127
6.1.1.	Viabilidad Política.....	127
6.1.2.	Viabilidad Técnica.....	130
6.1.3.	Viabilidad Social. ....	133
6.1.4.	Viabilidad Presupuestal. ....	136
6.1.5.	Viabilidad Operativa.....	138
6.2.	Análisis de Viabilidad según análisis de actores.....	141
6.2.1.	Análisis de actores.....	142
6.2.2.	Análisis de las estrategias de actores. ....	142
6.3.	Análisis de Viabilidad según evaluación estratégico-gerencial .....	147
6.3.1.	Generación de valor público. ....	147
Capítulo VII	Seguimiento .....	151
7.1.	Desarrollo de Indicadores para seguimiento.....	151
7.1.1.	Indicador del perfil de puesto por cada administrativo.....	151
7.1.2.	Indicador del diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.....	151
7.1.3.	Indicador Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño. ....	151
7.1.4.	Indicador del perfil de puesto para el/la responsable de Recursos Humanos. ....	152
7.1.5.	Horario de trabajo optimizado para el/la responsable de Recursos Humanos. ....	152

7.1.6.	Indicador del formato de establecimiento de objetivos. ....	152
7.1.7.	Indicador de la hoja de reconocimiento sobre principales indicadores de gestión requeridos por los Directivos de la empresa.....	152
7.1.8.	Indicador de la ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores.....	152
7.1.9.	Indicador del Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo. ....	153
7.1.10.	Indicador de Plan anual de capacitaciones al personal administrativo.....	153
7.1.11.	Indicador de ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado. ....	153
7.1.12.	Indicador de plan de reforzamiento de capacitaciones.....	153
7.1.13.	Indicador de buzón de sugerencias. ....	154
7.1.14.	Indicador de boletín informativo trimestral.....	154
7.2.	Desarrollo de indicadores de resultado .....	154
7.2.1.	Indicador del perfil de puesto por cada administrativo.....	154
7.2.2.	Indicador del diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.....	154
7.2.3.	Indicador de la ficha de valoración sobre los modelos de evaluación del desempeño. ....	155
7.2.4.	Indicador del perfil de puesto para el/la responsable de Recursos Humanos. ....	155
7.2.5.	Indicador del horario optimizado para el/la responsable de Recursos Humanos. ....	155
7.2.6.	Indicador del formato de establecimiento de objetivos. ....	155
7.2.7.	Indicador de la hoja de reconocimiento sobre principales indicadores requeridos por los Directivos de la empresa. ....	156
7.2.8.	Indicador de la ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores.....	156

7.2.9. Indicador del Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo. ....	156
7.2.10. Indicador de Plan anual de capacitaciones al personal administrativo.....	156
7.2.11. Indicador de ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado. ....	157
7.2.12. Indicador de plan de reforzamiento de capacitaciones.....	157
7.2.13. Indicador de buzón de sugerencias. ....	157
7.2.14. Indicador de boletín informativo trimestral.....	157
Conclusiones .....	158
Recomendaciones .....	160
Referencias Bibliográficas.....	161
Anexos.....	164
Anexo 1: Productos que componen el sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del Colegio Zárate durante el período 2020-2021 .....	164
Anexo 2: Árbol de problemas y causas.....	264
Anexo 3: Producto: Perfiles de puesto por cada personal administrativo ..	267
Anexo 4: Producto: Perfil de puesto para el/la responsable de Recursos Humanos.....	316
Anexo 5: Producto: buzón de sugerencias y registro de información .....	321
Anexo 6. Matriz de consistencia .....	323
Anexo 7. Glosario de Términos.....	325

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Evaluación de estrategias .....	68
<b>Tabla 2</b> Evaluación de estrategias .....	69
<b>Tabla 3</b> Evaluación de estrategias .....	70
<b>Tabla 4</b> Evaluación de estrategias .....	72
<b>Tabla 5</b> Evaluación de estrategias .....	73
<b>Tabla 6</b> Evaluación de estrategias .....	74
<b>Tabla 7</b> Evaluación de estrategias .....	74
<b>Tabla 8</b> Evaluación de estrategias .....	75
<b>Tabla 9</b> Productos propuestos .....	76
<b>Tabla 10</b> Actividades a ser realizadas por producto .....	86
<b>Tabla 11</b> Puestos laborales .....	89
<b>Tabla 12</b> Evaluadores por puesto de trabajo .....	92
<b>Tabla 13</b> Listado de actores clave .....	142
<b>Tabla 14</b> Listado de productos propuestos .....	143
<b>Tabla 15</b> Evaluación de la implementación de los productos por actor clave ....	143
<b>Tabla 16</b> Actores convergentes y divergentes .....	145
<b>Tabla 17</b> Influencia total actor por actor .....	146

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Árbol de problemas y causas .....	43
<b>Figura 2.</b> Organigrama institucional.....	51
<b>Figura 3.</b> Árbol de objetivos y medios.....	62
<b>Figura 4.</b> Puntajes de aceptación de los productos propuestos .....	144



## Resumen

El presente trabajo de investigación, titulado “Sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del colegio Zárate”, tuvo como objetivo general proponer un sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del Colegio Zárate en el 2020-2021, ya que dicha organización no cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño del personal administrativo y; por lo tanto, la valoración del trabajo y logros de los empleados de este grupo se realiza asistemáticamente; es decir, de manera subjetiva, no procedimental, ni documentada. Un sistema de evaluación del desempeño laboral permite a las organizaciones contar con una herramienta para medir de manera confiable el nivel de logro de objetivos y competencias de cada puesto de trabajo. Para el desarrollo de la investigación se empleó el enfoque inductivo, la técnica secuencial y la entrevista como instrumento de investigación.

Como conclusiones de la presente investigación se propuso el sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del Colegio Zárate durante el período 2020-2021, el cual contempla la implementación de 14 productos: perfil de puesto por cada personal administrativo, diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo, ficha de valoración sobre los modelos de evaluación del desempeño, perfil de puesto para el/la responsable de Recursos Humanos, horario de trabajo optimizado para el/la responsable del área de Recursos Humanos, formato de establecimiento de objetivos, hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los directivos de la empresa, ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores, Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo, plan anual de capacitaciones al personal administrativo, ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado, plan de reforzamiento de capacitaciones, buzón de sugerencias y boletín informativo trimestral.

**Palabras claves:** Sistema de evaluación, desempeño laboral, competencias, stakeholders, clientes.

## **Abstract**

The general objective of this research work, entitled "Job performance evaluation system for the administrative staff of Zárate School", was to propose a job performance evaluation system for the administrative staff of Zárate School in 2020-2021, since this organization does not have a formal performance evaluation system for the administrative staff and; therefore, the evaluation of the work and achievements of the employees of this group is done asystematically; that is, in a subjective, non-procedural, and non-documented manner. A job performance evaluation system allows organizations to have a tool to reliably measure the level of achievement of objectives and competencies of each job position. For the development of the research, the inductive approach, the sequential technique and the interview as a research instrument were used.

As conclusions of the present research, the job performance evaluation system was proposed for the administrative personnel of Zarate College during the period 2020-2021, which contemplates the implementation of 14 products: job profile for each administrative staff, dictionary of competencies for the proper definition of requirements per administrative position, assessment sheet on performance evaluation models, job profile for the person in charge of Human Resources, optimized work schedule for the person in charge of the Human Resources area, format for establishing objectives, recognition sheet on indicators required by the company's managers, performance evaluation form based on the competency model and indicators, comparative cost-benefit Excel on the implementation of the performance evaluation for administrative personnel, annual training plan for administrative personnel, evaluation form for administrative personnel by subject trained, training reinforcement plan, suggestion box and quarterly newsletter.

**Keywords:** Evaluation system, job performance, competencies, stakeholders, customers.

## Introducción

El presente trabajo de investigación aplicada se ha desarrollado de manera secuencial de acuerdo con los siguientes capítulos:

Capítulo I: Generalidades, se detallan los antecedentes, la identificación de la realidad-problema, la justificación del trabajo de Investigación, su propósito, los aspectos metodológicos y por último sus alcances y limitaciones.

Capítulo II: Marco teórico, el cual se contiene las investigaciones previas relacionadas al trabajo de investigación, los modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad-problema y otras bases teóricas obtenidas.

Capítulo III: El diagnóstico, que presenta el análisis de las causas y consecuencias del problema identificado, mediante el desarrollo del Árbol de Problemas y Causas y el sustento de evidencias; además, contiene el análisis de la organización y los *stakeholders*.

Capítulo IV: La formulación, para la cual se determinaron los objetivos y metas gracias al uso del Árbol de Objetivos y Medios y su respectivo sustento de evidencias. Luego del análisis de alternativas se obtuvieron catorce productos a aplicarse en la organización de estudio.

Capítulo V: La propuesta de implementación, en la cual se identificaron los puntos críticos de la aplicación de los productos obtenidos en el capítulo IV, así como la arquitectura intra e interinstitucional y las metas establecidas para un periodo de 3 años

Capítulo VI: Análisis de viabilidad, en el que se determinó la viabilidad política, técnica, social, presupuestal y operativa de la implementación de los catorce

productos obtenidos en el capítulo IV, para luego realizar el análisis de actores y de la generación del valor público.

Capítulo VII: Seguimiento, en el cual se establecieron los indicadores para el seguimiento y resultados de la propuesta de implementación desarrollada en el capítulo V.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio, así como las referencias bibliográficas y los anexos con el detalle de los 14 productos propuestos.

Las autoras.

## Capítulo I

### Generalidades

#### 1.1. Antecedentes

Como todo proceso, el de evaluación de desempeño ha venido evolucionando y adaptándose según los requerimientos del entorno y del mercado laboral y principalmente por las necesidades de los empresarios, quienes requieren de nuevas formas de medir la productividad de sus trabajadores. Mazariegos (2016) afirma que el primer proceso de evaluación del que se tiene constancia tuvo lugar a principios del siglo XIX en una fábrica textil de New Lanark, Escocia, y fue llevado a cabo por el empresario Robert Owen, uno de los principales impulsores del movimiento obrero británico.

En 1842 el gobierno de Estados Unidos establece una ley de carácter nacional, mediante la cual se instaura la obligatoriedad a las empresas de llevar a cabo procesos anuales de evaluación a sus trabajadores.

Hacia la mitad del siglo XIX, la psicometría marca el inicio de nuevas investigaciones sobre la evaluación del desempeño a través de los “*tests de desempeño*” (*performance assesment*), a los cuales Martínez (2010) define como “procedimientos estandarizados de evaluación en los que se demanda de los sujetos que lleven a cabo tareas o procesos en los que demuestren su capacidad para aplicar conocimientos y destrezas a acciones en situaciones simuladas o de la vida real”.

Estos primeros indicios dan lugar a que a comienzos del siglo XX las técnicas de evaluación fueran cada vez más avanzadas. En las empresas se comienza a medir las competencias y habilidades requeridas para específicos puestos, además de analizar cuantitativamente el rendimiento de sus empleados.

A partir de la segunda mitad del siglo XX, en la denominada "sociedad del

conocimiento", término empleado por primera vez por (Drucker, 1969). Se presentan una serie de desafíos y grandes innovaciones en el ámbito empresarial. El trabajo manual y operativo característico de la Revolución Industrial, comienza a ir en contraposición frente al trabajo del conocimiento y en consecuencia la medición del rendimiento de los trabajadores comienza a resultar más compleja.

Alrededor de 1950, la tendencia de la evaluación era la administración por objetivos a la que (Robbins & Coulter, 2010) definen como un "sistema de administración en el que los empleados y sus jefes determinan las metas específicas de desempeño, revisan periódicamente el progreso hacia tales metas, y se distribuyen las recompensas de acuerdo con ese logro."

El problema de estos sistemas de evaluación radicaba en que estaban basados en un modelo productivo, arraigado en la sociedad industrial que los había visto nacer. La gestión del talento necesitaba contemplar aspectos más profundos e inmateriales, más allá de la orientación a resultados.

Recientes investigaciones (Alles, 2005), enfocan la evaluación de desempeño mediante competencias que permiten gerenciar, dirigir y supervisar a los trabajadores y los relaciona con los objetivos organizacionales.

En la actualidad existen varias tendencias de evaluación de desempeño, las cuales presentan ventajas y desventajas. Algunas de las más aplicadas en la actualidad son las siguientes: evaluación 360°, herramienta de tiempo real, *software* de desempeño y *coaching* de alto rendimiento (ESAN, 2020).

Lo investigado y lo que se investigará nos seguirá brindando herramientas que faciliten el proceso de evaluación de desempeño, adecuándolas de la mejor manera a la realidad de cada empresa, tratando siempre de dejar un aporte positivo al mercado laboral.

## **1.2. Identificación de la realidad-problema**

Al mismo ritmo en que las organizaciones se mueven hoy frente a nuevos competidores, se necesitan trabajadores más competentes y productivos que satisfagan los retos del mercado laboral.

De otro lado, la oferta laboral también ha evolucionado, se compone ahora de empleados con mayor nivel educativo, manejo de herramientas digitales y mayor capacidad de adaptación al cambio.

En el caso del Perú, es importante conocer el contexto económico antes de analizar el nivel de aplicación de los métodos de evaluación del desempeño en las organizaciones. A la fecha, únicamente el 30% de la economía peruana es formal; es decir, que el 70% de las organizaciones o centros laborales operan bajo la informalidad y; por lo tanto, carecen de una estructura organizacional bien definida, por lo que la gestión de sus procesos, entre ellos los de los recursos humanos, es deficiente o inexistente. En contraste, en el caso de empresas con procesos definidos, predomina la evaluación de desempeño en base a resultados, mientras que otras metodologías de evaluación muy empleadas por sucursales de transnacionales son las de 360 grados, denominada también evaluación integral porque involucra a supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, entre otros, en su aplicación. Empresas de menor tamaño, por su parte, están incorporando la evaluación por competencias como complemento a la de resultados.

En la ciudad de Huancayo el proceso de evaluación del desempeño laboral aún sigue centrándose de manera preponderante en el enfoque por resultados, es por ello que muchas veces no es posible realizar un proceso más completo de la evaluación del personal y formular su plan de desarrollo individual, que a la vez permite la mejora del rendimiento de toda la organización, el cumplimiento de sus metas, continuidad de su misión y logro de su visión.



El Colegio Zárate es una institución de educación básica regular situada en la ciudad de Huancayo. Inició operaciones el 25 de febrero de 1993. Actualmente, en esta organización no existe un sistema de evaluación de desempeño del personal administrativo y la valoración de los empleados de este grupo se realiza de manera asistemática, caracterizada por ser subjetiva, no procedimental, ni documentada.

Dada esta situación, se puede calificar la gestión de la evaluación del desempeño como deficiente; por lo tanto, se torna necesario que esta organización cuente con un sistema de evaluación de desempeño o rendimiento “que permita determinar la actuación de cada persona y su aportación a la consecución de objetivos individuales, departamentales y globales” (Martínez, 2012, pág. 285).

#### **1.1.1. Problema general.**

¿Cuál es la propuesta de sistema de evaluación del desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021?

#### **1.1.2. Problemas específicos.**

- ¿Cuáles son los resultados del diagnóstico del desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el período 2020-2021?
- ¿Cuál es la propuesta para contar con una metodología de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el período 2020-2021?
- ¿Cuál es la capacidad del área de Recursos Humanos para implementar el sistema de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el período 2020-2021?
- ¿Cómo pueden participar los clientes externos en la evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el período 2020-2021?

### **1.3. Justificación del trabajo de investigación**

El garantizar una educación de calidad ha sido una labor de gran importancia a lo largo del tiempo, ya que de esta depende el desempeño, en muchos aspectos, de los niños, púberes, adolescentes, futuros ciudadanos y profesionales de nuestro país.

Toda organización debería contar con un modelo único de evaluación de desempeño, el mismo que debe de estar alineado a su realidad particular y objetivos organizacionales, solo así se podrá gestionar eficientemente la organización, pues esta contará con indicadores medibles que permitan la toma de decisiones, la implementación de acciones correctivas, el perfeccionamiento de sus políticas, así como el incremento de la productividad y eficiencia organizacional a corto plazo.

“Es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo”. (Werther & Davis, 2008, pág. 306)

La evaluación del desempeño laboral constituye un aspecto esencial de la gestión del área de Recursos Humanos. Un sistema de evaluación de desempeño laboral permite determinar la actuación de cada uno de los trabajadores en relación a una serie de factores preestablecidos y su aplicación debe estar orientada a la consecución de los objetivos individuales, de área y globales de la organización.

Un aspecto crítico al medir la evaluación del desempeño laboral es la subjetividad, lo cual puede ser controlada a través de la aplicación de una metodología que establezca indicadores cuantificables, que permitan identificar los aspectos que se tendrán que mejorar en el trabajador.

Para el crecimiento de toda organización es necesario establecer los lineamientos que guíen el trabajo de los empleados en pro de los objetivos

organizacionales, cada organización establecerá el proceso adecuado para tal. Muchas de las organizaciones en el país y sobre todo en la región han venido realizando una evaluación de manera básica y algunos casos sin una metodología que permita tener claridad de qué y cómo necesitan medir; es en este contexto donde los especialistas deben analizar la línea base y la implementación exitosa del proceso de evaluación de desempeño.

La evaluación del rendimiento de un trabajador se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (Dolan, Ramon, Jackson, & Randall, 2007, pág. 229)

Por lo mencionado, el propósito fundamental de la presente investigación es generar una propuesta de sistema de evaluación del desempeño laboral aplicable al personal administrativo del Colegio Zárate, y de esta manera ofrecer a esta organización un conjunto de productos que, implementados, le permitirán lograr sus objetivos institucionales, continuar su misión y alcanzar su visión.

#### **1.4. Propósito del trabajo de investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general.**

Proponer un sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.

##### **1.4.2. Objetivos específicos.**

- Obtener los resultados del diagnóstico del desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el período 2020-2021.
- Proponer la metodología de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el período 2020-2021.

- Determinar la capacidad del área de Recursos Humanos para implementar el sistema de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.
- Proponer los medios de participación de los clientes externos en la evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el período 2020-2021.

## **1.5. Aspectos metodológicos**

### **1.5.1. Método General.**

La presente investigación emplea un enfoque inductivo.

### **1.5.2. Método Específico.**

La presente investigación en su proceso de desarrollo utilizó la técnica secuencial, la misma que tuvo los siguientes pasos:

1. La identificación del problema.
2. El diseño de la propuesta de solución inmediata al problema.
3. El análisis de problemas y causas del proyecto.
4. La determinación de objetivos y medios del proyecto.
5. La evaluación de las alternativas de solución.
6. El desarrollo de los productos del proyecto.
7. La presentación de la propuesta al directorio

## **1.6. Alcances y limitaciones del trabajo de investigación**

### **1.6.1. Alcances.**

La presente investigación propone un sistema de evaluación del desempeño laboral aplicado al personal administrativo del Colegio Zárate durante el período 2020-2021.

### **1.6.2. Limitaciones.**

El sesgo que podría generarse en los resultados del estudio por las respuestas dadas los colaboradores, por temor a perder sus puestos de trabajo.

La imposibilidad de desplazamiento al Colegio Zárate por las restricciones de la cuarentena focalizada, a fin de recabar información documentaria como: informes, reportes, etc., sobre el desempeño laboral de los colaboradores.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Investigaciones previas relacionadas.**

##### **2.1.1. Investigaciones internacionales.**

Rodríguez (2015) desarrolló la “Propuesta de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, desde la caracterización del clima organizacional en la corporación internacional para el desarrollo educativo-CIDE”, para optar el grado de maestro en Educación con énfasis en Gestión Educativa de la Universidad Libre de Colombia. El objetivo general de su trabajo fue caracterizar variables del clima organizacional para diseñar un modelo de gestión del talento humano de los docentes de la institución de educación superior de la Corporación Internacional para el Desarrollo (CIDE). Para ello empleó las siguientes metodologías: de análisis y síntesis, histórica, hermenéutica, hipotética-inductiva. Aplicó el diseño metodológico cualitativo, dialéctico y desde un enfoque descriptivo-interpretativo donde se emplearon conjuntamente los métodos de análisis cualitativos y cuantitativos. El trabajo concluye en que la gestión del talento humano por competencias en las instituciones de educación superior puede tener incidencia en la gestión académica en cuanto permite evidenciar, a través de la misión y visión institucional, el compromiso con el talento humano que constituye el pilar de la institución, priorizando las competencias transversales como motor para el logro de la gestión institucional, aclarando que la gestión propone la estrategia y las competencias transversales la hacen posible.

Benavides y otros (2016) desarrollaron el trabajo de investigación titulado “Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la Teoría de Martha Alles para COLVAPOR SAS”, en el

Programa de Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia, en 2016. La investigación tuvo como objetivo implementar un modelo de competencias enfocado en la teoría de Martha Alles ajustado a los cargos existentes dentro de Colvapor SAS, empresa comercializadora de productos para la industria del sector petróleo y gas. La metodología de la investigación empleada fue de tipo cualitativa, bajo el método de corte hermenéutico y empleó la entrevista y el análisis como técnicas de recolección de información y datos. El trabajo concluye en que Colvapor SAS requiere la implementación del modelo de gestión por competencias y que el análisis de las competencias evaluadas evidenció que existían oportunidades de mejora.

Martínez (2017) en su investigación titulada “Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencia para el personal docente en la FAREM-Estelí”, desarrollada en la Facultad Regional Multidisciplinaria – Estelí de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. El trabajo tuvo como objetivo principal proponer un modelo de gestión por competencias para el personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí. La investigación fue de tipo cuali-cuantitativa y la metodología de investigación empleada fue descriptiva, de diseño no experimental y corte transversal. La investigación concluye en que el modelo de gestión por competencias propuesto permitirá el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí).

Tocto (2017) en su proyecto de investigación denominado “Modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral de la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato”, estableció como objetivo realizar un modelo de gestión del talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral

de la Unidad Educativa Bolívar de la ciudad de Ambato, Ecuador y emplea una metodología bibliográfica- documental de tipo descriptiva con enfoque cualitativo. El trabajo concluye en que, al no contar la institución de estudio con un modelo de gestión de talento humano por competencias, no realiza una adecuada gestión estratégica del personal.

### **2.1.2. Investigaciones nacionales.**

Pajares (2017) en su tesis “Modelo de evaluación de desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca - 2016”, tesis para obtener el grado académico de Doctor en ciencias de la Escuela de Posgrado de la Universidad de Cajamarca. El estudio tiene como objetivo diseñar un modelo de evaluación de desempeño del personal administrativo de la Universidad de Cajamarca; para ello desarrolló una investigación de tipo descriptiva – explicativa y proposicional. La investigación concluye en que no se toma en cuenta las aptitudes, conocimientos, la iniciativa, el tiempo de servicios y los conocimientos del personal administrativo para la evaluación de desempeño.

Rojas y Diaz (2017) realizaron la investigación “Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas”, en el Departamento de Humanidades en la Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo, en Chiclayo, Perú. Su trabajo tuvo como objetivo principal elaborar y valorar un perfil por competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de educación básica. La metodología de esta investigación fue de tipo aplicada y descriptiva. La investigación concluye en que las competencias gerenciales de los directivos varían en función del contexto socioeducativo; sin embargo, es posible determinar algunas invariantes en los desempeños requeridos en tales perfiles.



Jesús y Salazar (2017) realizaron la tesis titulada “Desempeño laboral del personal administrativo de la UGEL N°10 Huaral 2017”, en la Escuela profesional de Trabajo Social de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú. Su trabajo tiene como objetivo determinar el desempeño laboral del personal administrativo de la UGEL N.º 10 Huaral 2017. La metodología de investigación fue de tipo básica y descriptiva. El estudio concluye en que el desempeño laboral del personal administrativo de la institución de estudio es inadecuado.

Salsavilca (2017) en su tesis titulada “Administración de recursos humanos y el desempeño laboral del personal administrativo de los institutos superiores tecnológicos de Lima metropolitana”, tesis presentada para obtener el grado académico de Doctor en Administración en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, planteó como objetivo determinar si la administración de los recursos humanos se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de los Institutos Superiores Tecnológicos de Lima Metropolitana, para ello desarrolló un tipo de investigación cualitativa a nivel descriptiva. La investigación concluye que la administración de los recursos humanos se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de los Institutos Superiores Tecnológicos de Lima Metropolitana.

Arellano (2018) en su tesis titulada “Gestión administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL – Pasco, 2018”, tesis para obtener el grado académico de Magister en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad de César Vallejo, estableció como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL – Pasco, 2018; para ello desarrolló una investigación de tipo descriptivo. La investigación concluye en que existe relación entre la gestión administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores

de la UGEL y que la empresa no cuenta con modelos que faciliten la gestión administrativa.

## **2.2. Modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad del problema**

### **2.2.1. Modelos tradicionales.**

Alles (2005) en su libro “Desempeño por competencias, evaluación de 360°”, reseña los métodos de evaluación de desempeño y los clasifica de la siguiente forma:

#### **A. Modelo de evaluación del desempeño en base a características.**

Son los más utilizados, pero no necesariamente los más objetivos. Miden ciertas características definidas por la organización como, por ejemplo, la confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo. La subjetividad puede surgir cuando el listado de características no está alineado con el puesto de trabajo.

Universidad Esan (2016), sostiene que la evaluación de este modelo utiliza los siguientes métodos:

#### **a. Escalas gráficas de calificación.**

Es el método de mayor uso y divulgación. Tras su aparente simplicidad es una aplicación que exige múltiples precauciones para evitar la subjetividad. Para aplicar el método de escala gráfica se emplea un formulario de doble entrada donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores.

Dichos factores deben ser previamente seleccionados para definir las cualidades que serán evaluadas en cada empleado. Cada factor debe ser definido o descrito en

forma sumaria, simple y objetiva. La idea es evitar distorsiones. En dichos factores se debe dimensionar el desempeño, con calificaciones que van desde las más débiles o insatisfactorias hasta las óptimas o muy satisfactorias.

b. Método de elección forzada.

Fue desarrollado por técnicos estadounidenses durante la segunda guerra mundial, para determinar cuáles serían los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían ser ascendidos. Se buscaba un sistema de evaluación con resultados más objetivos, que neutralizara los efectos de halo (cuando el evaluador califica al trabajador sin observar su desempeño, basándose en vínculos de amistad), el subjetivismo y el proteccionismo.

En este se emplean, para evaluar el desempeño de las personas, una serie de frases que describen determinados tipos de desempeño individual. Las frases están compuestas de dos formas:

- Bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El evaluador elige la frase que más se ajusta al desempeño del evaluado, y luego la que menos se ajusta.
- Bloques de cuatro frases de significado positivo. El evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

(Universidad Esan, 2016, p.1)

c. Método de escalas mixtas.

Navarrete (1999) señala que este método es una modificación del de escalas básicas; en las cuales, en lugar de evaluar un rasgo o característica de acuerdo con una

escala, se describen tres comportamientos específicos para cada rasgo. Las descripciones de los rasgos por evaluar deben reflejar tres tipos de desempeño, superior, promedio o inferior. Una vez establecidas las descripciones para cada rasgo los evaluadores evalúan al trabajador indicando si su desempeño es mejor, igual o peor que el estándar de cada comportamiento.

d. Método de formas narrativas.

En este método es necesario que el responsable redacte un informe en el cual evalúe detalladamente el modo de actuación y desempeño por parte de su colaborador y que especifique determinados ejemplos. De tal forma podrán elaborar un plan de mejora y desarrollo una vez analizados junto con el empleado los fallos en su desempeño. (Rodríguez ,2017, p.17)

B. Modelo de evaluación del desempeño en base a conductas.

Con este se evalúan las acciones que debe ejecutar el trabajador en el puesto respectivo. Este desempeño puede evaluarse con los siguientes métodos:

- Método de incidente crítico.
- Escala de fundamentada de medición del comportamiento.
- Escala de observación de comportamiento.

C. Modelo de evaluación del desempeño en base a resultados.

Se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización. Se afirma que es más objetivo que los otros. Puede medirse con los siguientes métodos:

- Mediciones de productividad.
- Administración por objetivos de competencias de Martha Alles.

D. Modelo de evaluación por competencias de Martha Alles.

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal y que la evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto.

Para el análisis de desempeño propone el uso de las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo.

Para una adecuada implementación deben reunirse tres elementos básicos: una buena herramienta, apropiada al negocio, al tamaño de la empresa; un buen instructivo que explique claramente cómo se realiza la evaluación, cómo se completan los formularios y qué se evalúa y cómo, y entrenamiento a los evaluadores. (Alles, 2005,p.27 y 30)

**2.2.2. Modelos no tradicionales.**

A. Método por competencias.

En estos casos, suele existir un diccionario de competencias donde hay una clasificación de competencias y sus competencias con sus respectivas definiciones y las más sofisticadas descripciones de conductas o comportamientos agrupados por niveles de desempeños dentro de cada competencia. Estos diccionarios son de gran utilidad a la hora de preparar la evaluación de esas competencias porque ayudan a los evaluadores a recordar eventos o ejemplos de comportamiento de sus empleados que servirán para basar sus juicios de un modo más riguroso y efectivo. Hay sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias que dan conjuntos de competencias ya seleccionados para cada tipo de perfil de empleados.

Por otro lado, hay sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias que dejan totalmente abierto el apartado de factores de desempeño invitando al jefe y empleado a consensuar cuáles son las competencias críticas para su situación concreta. (Corral, 2007, p. 53)

B. Método de Simulaciones.

Se trata de situaciones simuladas creadas *ad-hoc* para evaluar el desempeño de los empleados, a los cuales se somete a una serie de pruebas y ejercicios (típicamente *in-basquet*, entrevistas individuales y dinámicas de grupo) cercanas al trabajo real, y se observa sistemáticamente su actuación, valorando el desempeño con unas tablas de criterio y puntuaciones. Se suele utilizar más con fines de identificación y evaluación de potencial, que desempeño (*assessment center*). (Corral, 2007, p. 19)

C. Método de investigación de campo.

Se desarrolla sobre la base de entrevistas hechas por un especialista (quien asesora el proceso de evaluación) con el supervisor inmediato, a fin de verificar y evaluar el desempeño de sus subordinados. Se busca determinar los motivos del desempeño registrado mediante el análisis de hechos y situaciones.

Este sistema consta de tres pasos:

- a. Evaluación inicial: cada funcionario es evaluado inicialmente en uno de tres aspectos: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- b. Análisis suplementario: el desempeño definido en la evaluación inicial es evaluado con mayor profundidad mediante preguntas formuladas del especialista o asesor

al jefe.

- c. Planeamiento: tras el análisis del desempeño viene la elaboración de un plan de acción. Este puede tener como conclusión la necesidad de darle conserjería al empleado evaluado, un proceso de readaptación, entrenamiento, su desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo o mantenimiento en el cargo. (Universidad Esan, 2016, p.1)

D. Método de comparación por pares.

En este método se compara a los empleados en turnos de a dos, anotándose en la columna de la derecha a aquél que se considera que tiene mejor desempeño. El número de veces que un evaluado es considerado superior a otro se suma y constituye un índice.

También se puede utilizar factores de evaluación, de manera que cada hoja del formulario sea ocupada por un factor de evaluación de desempeño. El evaluador deberá comparar a cada empleado con todos los demás evaluados en el mismo grupo. Por lo general, se asume el desempeño global de cada persona como base de la comparación. (Universidad Esan, 2016, p.1)

E. Métodos de 180° y 360°.

Es un sistema de evaluación que reconoce la importancia de obtener *feedback* sobre el desempeño de una persona desde diversas fuentes, además del jefe inmediato. Por ejemplo, influye la opinión de compañeros subordinados, si se es jefe, clientes internos y externos con los que se tiene un trato frecuente e incluso con proveedores o *partners*, a parte de la propia aprobación. Los sistemas de evaluación de 360° nacieron en muchas empresas con la idea de reunir una información más completa a cerca del desempeño desde diferentes perspectivas

que la que se podría obtener sólo del jefe. Es decir, se trata de reducir la subjetividad o arbitrariedad de una sola persona.

El presente trabajo propone el uso de los métodos de 180° y 270° para la evaluación del desempeño ya que implica la aplicación de un modelo más completo en el que para algunos puestos se involucra, por ejemplo, como los padres de familia como clientes externos. Al tratarse de una evaluación más amplia, se puede tener una mejor perspectiva de cómo repercute el desempeño del trabajador no solo de manera interna, sino también hacia el exterior de la organización.

Según Alles (2005) el sistema de evaluación de 360° es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado en el que la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° según Alles (2005) es el siguiente:

- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y / o del puesto según corresponda.
- Diseño de la herramienta soporte del proceso.
- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores.
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones.
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.
- Informes.



(Alles, 2005, p.146)

## **2.3. Otras bases teóricas**

### **2.3.1. Definiciones.**

#### **A. Desempeño laboral.**

Stoner, Freeman y Daniel (1996) señalan que el desempeño laboral es la manera cómo los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Chiavenato (2002) define al desempeño laboral como una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Según estas definiciones se puede afirmar que el desempeño es una apreciación por parte de los supervisores de una empresa de la manera como un empleado logra sus metas u objetivos, asimismo, el desempeño laboral permite visualizar el punto hasta el cual un empleado puede realizar una labor; aclarando que dicho desempeño no solo incluye la producción de unidades tangibles sino también las no tangibles como lo es el pensar en forma creativa, inventar un producto nuevo, resolver un conflicto entre otros o vender un bien o servicio.

#### **B. Estrategias del desempeño laboral.**

Zuñiga (2006) establece que las principales estrategias son:

- **Reciprocidad:** Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos entregados, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla.

- Compromiso organizacional: Es el grado en el que un trabajador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la organización, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí; es decir, este se refiere a identificarse con la organización y con su labor específica. Para (Meyer & Allen, 1991), el compromiso laboral está constituido por tres componentes separables, y cada uno de ellos refleja un estado psicológico único y subyacente:

El compromiso afectivo se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea. El compromiso de seguimiento o de continuidad se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo. Finalmente, el compromiso normativo se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización. Los autores sugieren que los individuos pueden experimentar cualquiera de estos tres componentes del compromiso, en grados variables.

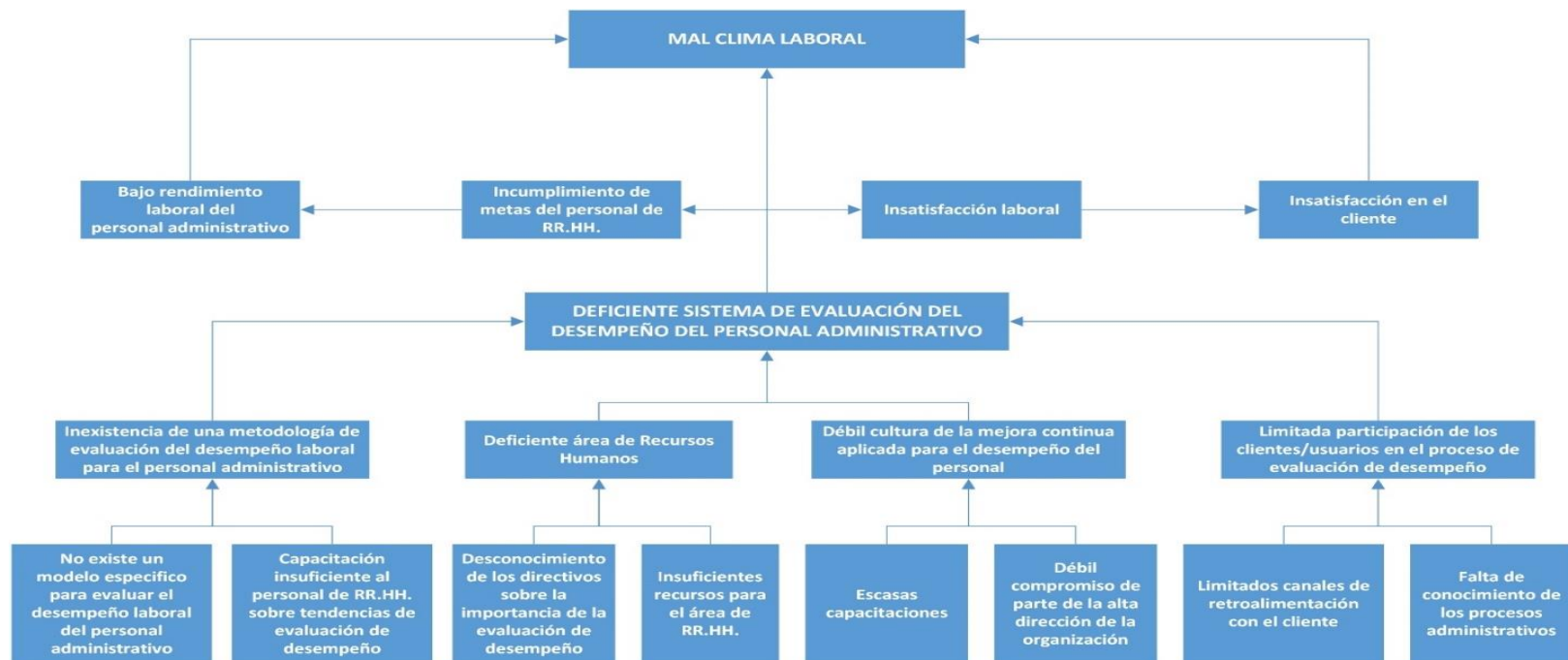
- Participación: La participación consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales. A tales efectos, se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto de trabajo y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y

de cantidad exigidos en cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponibles.

## Capítulo III El Diagnóstico

### 3.1. Determinación del problema

#### 3.1.1. Árbol de problemas y de causas.



**Figura 1.** Árbol de problemas y causas

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2. Sustento de evidencias.

El problema detectado en la organización de estudio fue el deficiente sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo, cuyas causas directas fueron:

#### A. Causa directa 1.

Inexistencia de una metodología de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo.

Esta causa es generada porque:

- a. No existe un modelo específico para evaluar el desempeño laboral del personal administrativo.

La forma como la organización ha venido cumpliendo con las labores asignadas a sus trabajadores no se alinea a una metodología específica, sino más bien a las necesidades que se fueron presentando en las operaciones de la empresa desde sus inicios, por lo cual no se tiene un proceso estandarizado para evaluar el desempeño de los trabajadores del área administrativa.

Esta información se evidencia mediante la entrevista a los directivos de la institución.

- b. Capacitación insuficiente al personal de Recursos Humanos sobre tendencias de evaluación del desempeño. Al no existir un proceso de evaluación del desempeño laboral estandarizado, el personal que actualmente labora en el área de Recursos Humanos desconoce al detalle las funciones de su puesto relacionadas a la evaluación del desempeño, por lo que se requiere una actualización de estos en dichos conocimientos.

Esta información se evidencia mediante la entrevista que se tuvo con la responsable de Recursos Humanos de la institución y la inexistencia de perfiles de los puestos de

dicha área, en los que se determinen qué conocimientos debe poseer este personal con respecto al proceso de evaluación del desempeño laboral.

B. Causa directa 2.

Deficiente área de Recursos Humanos.

Esta causa es generada por:

- a. Desconocimiento de los directivos sobre la importancia de la evaluación del desempeño.

Se pudo evidenciar que los directivos de la institución aún no son totalmente conscientes de la importancia del proceso de evaluación del desempeño laboral y su relación con el crecimiento organizacional. Asimismo, debido a que el directorio ha conformado negocios en otros rubros empresariales ha designado como responsable del departamento de Recursos Humanos a la misma persona que está a cargo de dicha área en el Colegio Zárate, por lo que esta persona divide sus actividades entre todas estas organizaciones.

Esta información se evidencia de la revisión del organigrama institucional del período 2021, así como de la entrevista a la responsable de Recursos Humanos.

- b. Escaso presupuesto para el área de Recursos Humanos. La organización no considera importante asignar un presupuesto anual para evaluar a todo su personal, incluido el administrativo, al no considerarlo prioritario para su desarrollo.

La organización considera que las actividades que realiza el área de Recursos Humanos son exclusivamente de soporte y operativa, más no estratégicas para esta, por ello

no asigna más personal al área y en la actualidad solo se tiene a una sola persona a cargo de todos los procesos de esta área.

Esta información se evidencia mediante la revisión del presupuesto asignado 2021, así como de la entrevista a la responsable de Recursos Humanos.

C. Causa directa 3.

Débil cultura de la mejora continua aplicada al desempeño personal.

La organización no cuenta con una cultura robusta de la mejora continua aplicada a sus procesos, incluidos los del área de Recursos Humanos, esto se debe a las siguientes causas indirectas:

a. Escasas capacitaciones.

- El personal administrativo no cuenta con capacitación en sistemas de gestión de la calidad y no está, por tanto, familiarizado con el concepto de la mejora continua.
- La organización no cuenta con un plan de capacitaciones sobre el desempeño laboral, de su importancia y de cuál es el aporte de dicho proceso a la misión y visión de la organización.
- La organización no realiza sus procesos con enfoque estandarizado de la gestión de la calidad; por lo tanto, no se basa en normas como, por ejemplo, la ISO 9001, cuya última versión del año 2015 señala lo siguiente respecto de la toma de conciencia y comunicación en la organización:
  - *Toma de conciencia*  
La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control

de la organización tomen conciencia de:

- a) La política de la calidad;
- b) Los objetivos de la calidad pertinentes;
- c) Su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño;
- d) Las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

➤ *Comunicación*

La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan:

- a) Qué comunicar;
- b) Cuándo comunicar;
- c) A quién comunicar;
- d) Cómo comunicar;
- e) Quién comunica. (Secretaría Central de ISO, 2015)

Toda esta información se evidencia en la entrevista realizada a la responsable del área de Recursos Humanos.

- b. Débil compromiso de parte de la alta dirección de la organización.
  - La organización no realiza sus procesos con enfoque estandarizado de la gestión de la calidad; por lo tanto, no se basa en normas como, por ejemplo, la ISO 9001, cuya última versión del año 2015 señala que “la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad”. (Secretaría Central de ISO, 2015)
  - La alta dirección de la institución, conformada por el



directorio, no está sensibilizada en la importancia de la mejora continua en los procesos.

- Dada la situación de inmovilización y distanciamiento social por la pandemia de Covid-19 y a que el sector educación durante el período 2020- 2021 realiza las clases haciendo uso de herramientas virtuales, el directorio ha enfocado esfuerzos en atender la demanda de sus clientes en dichos aspectos, restando prioridad al impacto que la mejora continua tiene en el desempeño laboral de los trabajadores de la organización, específicamente los del área administrativa.

Esta información se evidencia en las entrevistas realizadas a la responsable del área de Recursos Humanos y personal directivo de la organización.

D. Causa directa 4.

Limitada participación de los clientes en los procesos de evaluación del desempeño.

Los clientes, en este caso los padres de familia no participan en los procesos de evaluación del desempeño del personal administrativo de la institución, esto ocurre debido a las siguientes causas advertidas en la entrevista a la responsable del área de Recursos Humanos:

- a. Limitados canales de retroalimentación con el cliente.
  - No existe un buzón de sugerencias implementado en la institución.
  - No existen canales virtuales o remotos de comunicación entre los padres y los representantes de la institución que le permita a esta recopilar información sobre el desempeño de sus trabajadores.

- b. Desconocimiento de los procesos administrativos por parte de los clientes.
    - No existe un instrumento de difusión de las actividades que los administrativos realizan, de las metas e indicadores que deben de lograr.
- Toda esta información se evidencia en la entrevista realizada a la responsable del área de Recursos Humanos.

## **3.2. Análisis Organizacional**

### **3.2.1. La Organización.**

#### **A. Historia.**

En 1980 el Sr. José Zárate Fernández y la Sra. Rocío Verástegui Velásquez, decidieron iniciar un proyecto educativo para preparar a estudiantes en etapa preuniversitaria y escolar de los diferentes colegios de Huancayo. En el ámbito preuniversitario los resultados fueron sorprendentes debido al nivel de ingresos a las universidades más prestigiosas del país, con un rendimiento sólido y sobresaliente durante su permanencia en ellas por parte de los estudiantes. En el ámbito escolar, el mayor resultado obtenido es la seguridad de los estudiantes respecto a las Matemáticas, siendo ellos mismos representantes de sus colegios en los diversos concursos a nivel nacional. Todo esto sirvió de base para un análisis de las falencias que existía en el ámbito educativo. Es así que el 25 de febrero de 1993, se creó el Colegio Particular Zárate, con el funcionamiento del nivel secundario, conocida en el ámbito social como “La Pepe Zárate”, en mérito a su relación con la academia preuniversitaria Zárate. En el año 1994, inicia el servicio a nivel de educación primaria y en 2011 se amplía al nivel inicial. A través de estos años, el colegio ha obtenido grandes logros en los diversos ámbitos de desarrollo del ser humano, ya sean académicos, culturales, deportivos y otros. La mayor satisfacción de la institución es la

de formar ciudadanos honrados, honestos y competitivos, con alto sentido de solidaridad, identidad, creatividad y respeto. El aniversario de la institución se celebra el 13 de mayo en honor de la Santísima Virgen de Fátima.

B. Misión.

Formar ciudadanos con una propuesta educativa integral, propia e innovadora, que gestiona y potencia sus aprendizajes en sus dimensiones cognitiva, artística, psicomotriz, afectiva y espiritual.

C. Visión.

Ser los colegios referentes a nivel nacional formando ciudadanos íntegros, capaces y emprendedores, con estándares acreditados que respondan a los retos de la sociedad.

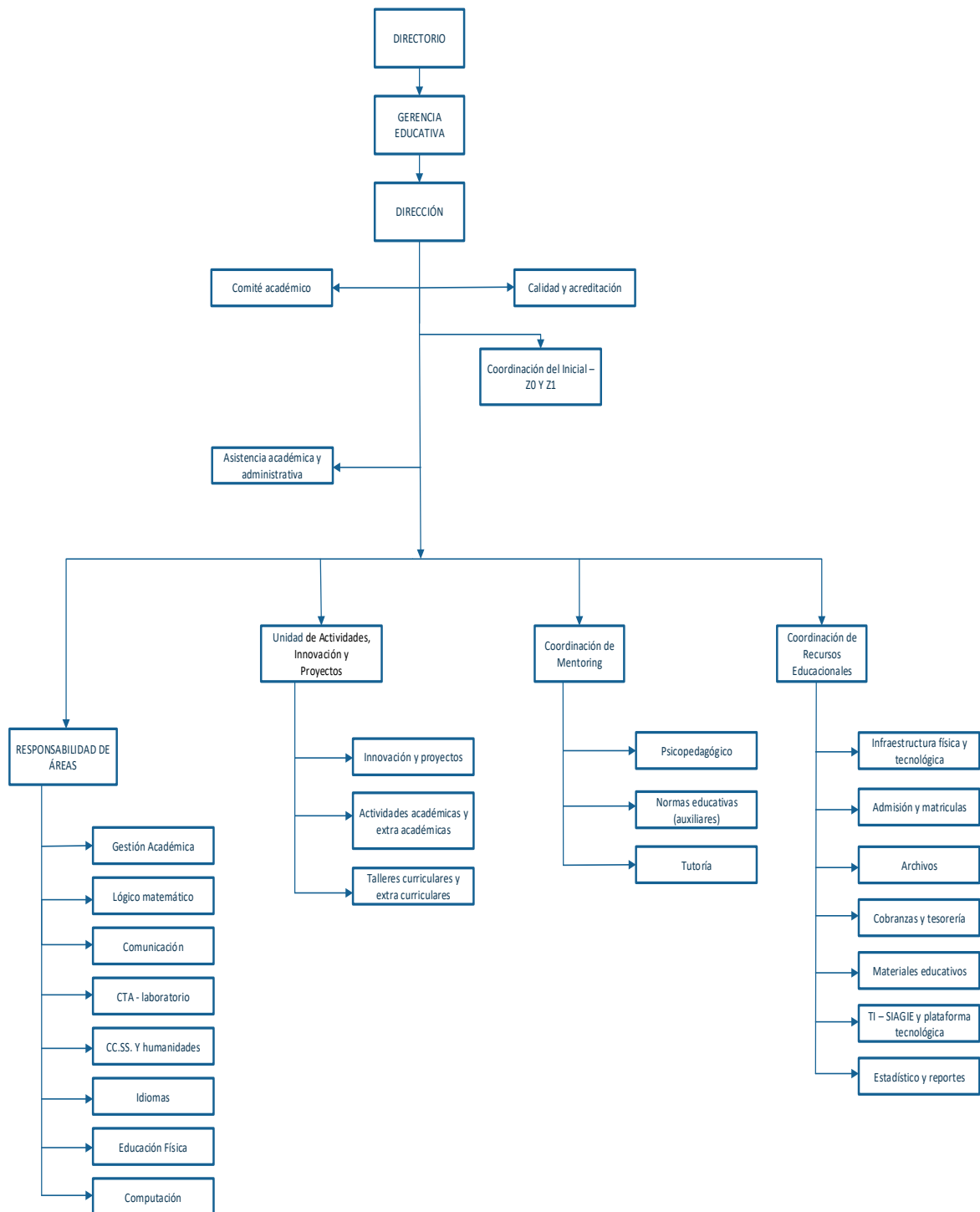
D. Valores.

Los valores que rigen a la organización son los siguientes:

- Creatividad
- Identidad
- Responsabilidad
- Respeto

E. Organigrama.

El organigrama que la organización estableció para el período 2021 es el siguiente:



**Figura 2.** Organigrama institucional.

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2. Entorno Organizacional.

#### A. Vinculación directa.

Las instituciones con vinculación organizacional directa, son las siguientes:

- Ministerio de educación (Minedu): El Ministerio de Educación es el órgano rector de las políticas educativas nacionales y ejerce su rectoría a través de una coordinación y articulación intergubernamental con los gobiernos regionales y locales, propiciando mecanismos de diálogo y participación. Es en este contexto que para la organización la interrelación con esta entidad es indispensable.

La normativa emitida por el Minedu en relación a los centros educativos privados es la siguiente:

- Ley N.º 26549, “Ley de los Centros Educativos Privados”, y sus modificatorias.
- Decreto Supremo N.º 009-2006-ED, “Reglamento de las Instituciones Privadas de Educación Básica y Educación Técnico – Productiva.”
- Decreto Supremo N.º 004-98-ED, “Reglamento de Infracciones y Sanciones para Instituciones Educativas Particulares. “
- Decreto Supremo N.º 005-2002-ED, “Amplían supuestos de conductas que constituyen infracción grave y muy grave que se encuentran previstas en el Reglamento de Infracciones y Sanciones para Instituciones Educativas Particulares.”
- Ley N.º 29988, Ley que establece medidas extraordinarias para el personal docente y administrativo de instituciones educativas públicas y privadas, implicado en delitos de terrorismo, apología al terrorismo, delitos de violación de la libertad sexual y delitos de tráfico ilícito de drogas; crea el registro de personas condenadas o procesadas por delito de terrorismo, apología al terrorismo, delitos de violación de la libertad sexual y tráfico ilícito de drogas y modifica los artículos 36 y 38 del Código Penal.

- Decreto Legislativo N.º 1476, Decreto Legislativo que establece medidas para garantizar la transparencia, protección de usuarios y continuidad del Servicio Educativo No Presencial en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica, en el marco de las acciones para prevenir la propagación del COVID-19.
- Resolución Viceministerial N.º 273-2020-MINEDU, “Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2021 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica”

La influencia del Minedu sobre el proyecto de investigación recae en que el desempeño del personal, administrativos y docentes, influye en los objetivos de enseñanza de las instituciones de educación. En caso de ofrecerse un deficiente servicio al alumnado, entonces es el Ministerio el que interviene pudiendo incluso sancionar a la institución. Bajo ese enfoque, los lineamientos del ministerio contribuyen al objetivo del presente estudio ya que la existencia de un sistema de evaluación del desempeño será importante para la mejora de la calidad del servicio educativo que el Colegio Zárata ofrece.

- Unidad de Gestión Educativa Local de Huancayo (UGEL): Se encarga de garantizar un servicio educativo de calidad en todos los niveles y modalidades del sistema educativo, la UGEL Huancayo depende de la DRE-Junín (Dirección Regional de Educación de Junín), esta se encarga de coordinar labores y funciones con las entidades educativas asignadas en el departamento de Junín.

Al igual que la influencia ejercida por el Ministerio de Educación sobre el presente estudio, la UGEL influye incluso de manera más directa ya que es la que supervisa

que el servicio educativo ofrecido, en su conjunto, sea de calidad; por lo tanto, es una entidad cuyos fines están alineados a los objetivos del presente estudio, que es el de proponer un sistema de evaluación del desempeño laboral del personal administrativo.

- **Municipalidad Provincial de Huancayo:** Las municipalidades como órganos del gobierno local tienen asignadas entre otras funciones la organización, reglamentación, la administración de los servicios públicos, la planificación del desarrollo urbano y rural y ejecución de obras de infraestructura local para satisfacer las crecientes necesidades de la población del país.

La normativa que vincula esta entidad con la de estudio es la Ley N.º 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento. La licencia de funcionamiento es la autorización otorgan las municipalidades para el desarrollo de actividades económicas en un establecimiento determinado, como es el caso de los centros educativos particulares.

#### B. Vinculación indirecta.

Las organizaciones que tienen vinculación indirecta son:

- **Indecopi:** Es el órgano encargado de velar por la defensa de las normas referidas al libre comercio y de pronunciarse sobre la aplicación de las disposiciones que establecen restricciones para-arancelarias y comercio exterior.
- **Defensoría del Pueblo:** Es el organismo que se encarga de defender los derechos fundamentales de la persona y la comunidad, de supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración estatal y la adecuada prestación de los servicios públicos a la ciudadanía.
- **Ministerio Público:** Es un organismo autónomo del Estado y tiene como funciones principales la defensa de la

legalidad, de los derechos ciudadanos y de los intereses públicos; la representación de la sociedad en juicio, para los efectos de defender a la familia, a los menores e incapaces y el interés social, así como para velar por la moral pública; la persecución del delito y la reparación civil.

- **Ministerio de Trabajo:** Es la institución rectora de la administración del Trabajo y la Promoción del Empleo, con capacidades desarrolladas para liderar la implementación de políticas y programas de generación y mejora del empleo, contribuir al desarrollo de las micro y pequeñas empresas, fomentar la previsión social, promover la formación profesional; así como velar por el cumplimiento de las normas legales y la mejora de las condiciones laborales, en un contexto de diálogo y concertación entre los actores sociales y el Estado.

### **3.3. Análisis de Stakeholders**

#### **3.3.1. Directorio.**

El Directorio de la organización está conformado por los dueños fundadores, el hermano de uno de ellos y sus hijos, quienes se encargan de establecer los objetivos organizacionales. Ellos se encargan también de establecer los indicadores de desempeño juntamente con el área de Recursos Humanos.

En los últimos tres años estos indicadores de desempeño se enfocaron en los docentes y personal de apoyo, dejando sin evaluar a los administrativos del colegio. Solo se han establecido seguimientos al cumplimiento de funciones de manera rutinaria y sin una hoja de ruta clara.

#### **3.3.2. Dirección.**

La cabeza que articula todos los procesos tanto administrativos como académicos en la organización es la Dirección, en quien cae la



responsabilidad directa de garantizar la entrega adecuada del servicio educativo y de velar por la calidad en los servicios complementarios que brindan su personal administrativo. Es por ello que al carecer una herramienta estandarizada que brinde manera objetiva los resultados de los desempeños laborales, no puede gestionar las mejoras pertinentes en el área y momento adecuado.

El responsable de este puesto, durante las entrevistas que se tuvieron, reconoce la importancia de un proceso de evaluación en la organización, por lo que esta investigación brindará esa herramienta necesaria para complementar su gestión.

### **3.3.3. Responsable del área de Recursos Humanos.**

Es el área encargada de brindar soporte al cliente interno, mediante políticas e iniciativas dirigidas a mejorar el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores. En el colegio esta área se encuentra asignada a una sola persona quien se encarga de realizar en su mayoría funciones operativas del día a día, con poco enfoque a las actividades estratégicas que sumen valor a la organización.

Por lo mencionado este actor cobra notoria importancia, ya que la presente investigación aplicada va dirigida a brindar herramientas que hagan posible la implementación del proceso de evaluación del desempeño laboral, el cual no se lleva a cabo, entre otros, por la falta de personal en el área.

### **3.3.4. Personal administrativo.**

Actualmente el colegio cuenta con nueve trabajadores administrativos: una secretaria, dos responsables de los servicios generales, dos vigilantes, dos auxiliares y dos psicólogos. Ellos se encargan de brindar soporte administrativo a los procesos académicos que se dan curso en el colegio. Ejercen una función fundamental en el soporte de las actividades del colegio ya que

generan los puentes entre el docente y el cliente (padre de familia y estudiante) una vez realizada la matrícula en la institución.

La importancia de este personal se evidenció de manera más clara con la implementación de las clases virtuales, ya que estas obligaron a que ninguno de los procesos que la institución lleva a cabo quede sin estar ligado a las funciones del personal administrativo, principalmente las de secretaria y auxiliares.

### **3.3.5. Docentes.**

La organización al ser una institución de educación básica regular tiene como mayoría de sus trabajadores a los docentes. Esta población de empleados cumple las funciones que más influyen en la satisfacción del servicio brindado, ya que son ellos los que más interactúan con los estudiantes y padres de familia.

Los servicios que ofrecen el Colegio Zárate, además del trabajo de los docentes, requieren del soporte de los administrativos en actividades como: la matrícula, el control de la asistencia, el control de la disciplina, la actualización de la lista de estudiante, entre otros. El Colegio Zárate no podría realizar sus labores de enseñanza sin el soporte del área administrativa.

### **3.3.6. Padres de familia y estudiantes.**

La razón de ser de la organización es la satisfacción de sus clientes, y estos son aquellos que se benefician de manera directa del servicio educativo, en base a cuyas necesidades se establece las estrategias de enseñanza y atención del personal administrativo y de cuya satisfacción depende la continuidad de la organización.

El primer contacto que estos tienen con la institución es logrado a través del personal administrativo y de estos dependen para los trámites y seguimiento de los estudiantes. El área de secretaria, por

ejemplo, es la única que le brinda la información que necesitan sobre todos los trámites del colegio.

Actualmente padres de familia y estudiantes no están involucrados en el proceso de evaluación de desempeño, ya que desconocen cómo se lleva a cabo, no conocen a detalle todas las funciones que realiza el personal administrativo y tampoco se han establecido mecanismos que requieran su participación para evaluarlo.

### **3.3.7. Proveedores.**

Los socios aliados para entregar el servicio educativo de manera satisfactoria son los siguientes:

- Editoriales como: SM, Santillana, Norma, entre otros.
- Librerías, como: Santa María, Delta, Tailoy, entre otros.
- Proveedores de los servicios generales como: luz, agua e internet.
- Plataformas educativas, como: Sieweb, Meet, Classroom, entre otros.

Los proveedores son aliados estratégicos que hacen posible que la enseñanza y, el servicio en general, se brinde en las mejores condiciones posibles.

Son actores indirectos del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo, ya que su contacto con la organización ocurre únicamente cuando presentan alguna solicitud o para recoger una respuesta de la misma.

### **3.3.8. Competidores.**

Dentro de las principales organizaciones que hemos podido identificar en el mercado educativo privado, están las siguientes:

- Complejo educativo Ingeniería: Esta institución utiliza un modelo con enfoque al desempeño de los docentes; sin embargo, desde

el 2018 han venido ordenando sus procesos administrativos con una limitante de adaptación del personal a los cambios, ya que cuentan con personal administrativo con más de 20 años en la institución, trabajadores que no llegan a adaptarse fácilmente frente a modificaciones de la forma de trabajo.

- Colegio San Juan Bosco: En el caso de esta organización, se evidencia un proceso de evaluación del desempeño con igual enfoque en el personal administrativo y personal docente, una prueba de ello es el hecho de tener una administradora del colegio quien se encarga de gestionar las funciones administrativas y los procesos de evaluación de desempeño a un mayor detalle.

El tipo de modelo que ellos usan es el de resultados, esta estructura con enfoque en el área administrativa del colegio influye en la propuesta de la presente investigación.

- Colegio Praxis: No cuenta con un sistema de evaluación del desempeño laboral.
- Colegio Editum: No cuenta con un sistema de evaluación del desempeño laboral.
- Colegio San Carlos: No cuenta con un sistema de evaluación del desempeño laboral.
- Colegio Unión: No cuenta con un sistema de evaluación del desempeño laboral.

### **3.3.9. Ministerio de Educación (Minedu).**

Es el ente estatal que establece y norma la educación en nuestro país. Brinda al colegio la base para la prestación del servicio educativo. Esta entidad dispone normas y lineamientos sobre el desempeño docente mas no para el personal administrativo.

De la información emitida por el Minedu se pudo encontrar perfiles de puestos de personal administrativo a ser empleados en procesos de

convocatoria de plazas estatales, los cuales se utilizaron como referencia en la elaboración de perfiles de puestos administrativos para la institución de estudio.

## **Capítulo IV**

### **La Formulación**

#### **4.1. Determinación de objetivos y medios**

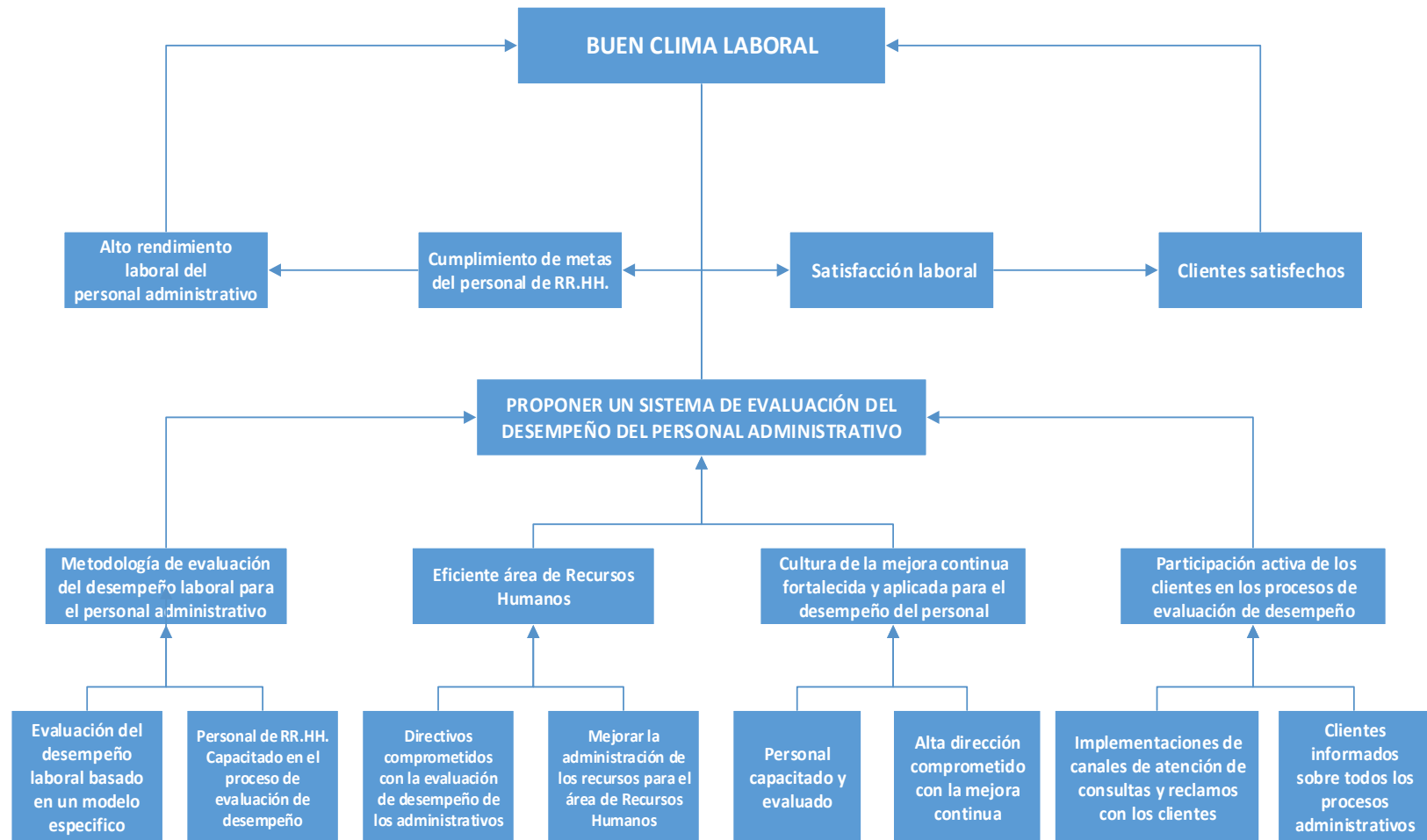
##### **4.1.1. Objetivo general del proyecto.**

Diseñar un sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo.

##### **4.1.2. Objetivos específicos del proyecto.**

- Elaborar la metodología de evaluación del desempeño laboral del personal administrativo.
- Contar con un área de Recursos Humanos con capacidad suficiente para realizar la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo.
- Establecer una cultura de la mejora continua aplicada a la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo.
- Lograr la participación de los clientes en los procesos de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo.

### 4.1.3. Árbol de Objetivos y Medios.



**Figura 3.** Árbol de objetivos y medios.

Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.4. Sustento de evidencias.**

El objetivo general del proyecto a sugerir a la organización de estudio, obtenido a partir del análisis y elaboración del árbol de objetivos y medios, es diseñar un sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo, que será posible mediante el alcance de los siguientes objetivos específicos o directos del proyecto:

##### **A. Objetivo específico del proyecto 1.**

Elaborar la metodología del desempeño laboral para el personal administrativo.

Este objetivo específico del proyecto se logrará a partir del logro de:

##### **a. Evaluación del desempeño laboral basado en un modelo específico.**

El modelo propuesto para la evaluación del desempeño laboral se basará en los enfoques por resultados y competencias. Las estrategias para lograr este objetivo se encuentran analizadas en la sección 4.2. del presente trabajo.

##### **b. Personal de Recursos Humanos capacitado en el proceso de evaluación de desempeño laboral.**

El personal del área de Recursos Humanos deberá contar, en primer lugar, con un perfil de puesto que considere las competencias necesarias para liderar la implementación del proceso de evaluación del desempeño, así como el conocimiento previo suficiente respecto a dicho proceso. Asimismo, deberá establecerse un programa de capacitación en dichos aspectos. Las estrategias para lograr este objetivo se encuentran analizadas en la sección 4.2. del presente trabajo.

##### **B. Objetivo específico del proyecto 2.**

Eficiente área de Recursos Humanos.

Este objetivo específico del proyecto se logrará con el alcance



de las siguientes acciones:

- a. Directivos comprometidos con la evaluación de desempeño de los administrativos.

Según se pudo investigar, las causas principales por las cuales los directivos de las organizaciones no se comprometen a implementar un correcto proceso de evaluación de desempeño, son las siguientes:

- No saben cómo cuantificar el trabajo de sus empleados.
- Requieren recuperar la inversión al menor tiempo posible.
- Están acostumbrados a realizar un proceso de evaluación de forma manual y subjetiva.
- Desconocen el factor costo/beneficio de la inversión en evaluación de desempeño.
- No se capacitan en temas de gestión del talento humano.

Las estrategias propuestas respecto a esta acción se encuentran analizadas en la sección 4.2. del presente trabajo.

- b. Incremento en el porcentaje del presupuesto asignado para el área de Recursos Humanos.

Al encontrarse la organización en un periodo de optimización presupuestaria, asigna mayores recursos solo a los procesos directamente relacionados con la prestación del servicio educativo, en gran parte porque no se estima las ventajas a corto y mediano plazo que se obtendrían con la implementación del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo. Las estrategias propuestas respecto a esta acción se encuentran analizadas en la sección 4.2. del presente trabajo.

C. Objetivo específico del proyecto 3.

Establecer una cultura de la mejora continua aplicada a la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo.

Muchas organizaciones del ámbito educativo en el país han logrado la certificación ISO en gestión de la calidad educativa, como los siguientes:

- Colegio María Montessori (Ventanilla, Callao)
- Colegio Domingo Savio (Ventanilla, Callao)
- Colegio Fermín Ávila (Ventanilla, Callao)
- Colegio Claretiano (Lima).
- Colegio Claretiano (Huancayo).

Al igual que ellas, el propósito es que el Colegio Zárate incorpore a su cultura organizacional y específicamente, al proceso de evaluación del desempeño laboral, la cultura de la mejora continua, característica de las organizaciones que cuentan con un sistema de gestión de la calidad. Esto se logrará con las siguientes acciones:

- a. Personal capacitado y evaluado en mejora continua aplicada al proceso de evaluación del desempeño laboral.
  - Se desarrollará un plan de capacitaciones al personal respecto al proceso de evaluación desempeño laboral del personal administrativo. Las capacitaciones se realizarán siguiendo las directrices de los numerales 7.3 y 7.4 de la ISO 9001:2015.
  - Se realizará la evaluación del nivel de comunicación y capacitación como lo indica el numeral 9 de la ISO 9001:2015.
  - Una vez realizada la evaluación del proceso de capacitación, de acuerdo con el numeral 10 de la ISO 9001:2015, la organización identificará las oportunidades de mejora respecto a este proceso.

- b. Alta dirección comprometida con la mejora continua aplicada al proceso de evaluación del desempeño laboral.
  - Se desarrollará un plan de capacitaciones y sensibilización al directorio de la institución en: sistema de gestión ISO 9001:2015, importancia de la evaluación del desempeño laboral, impacto de la implementación de la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo en la organización.

D. Objetivo específico de proyecto 4.

Lograr la participación de los clientes en los procesos de evaluación del desempeño.

Los clientes, en este caso los padres de familia, serán partícipes de los procesos de evaluación del desempeño del personal administrativo de la institución, lo que se conseguirá logrando mediante las siguientes acciones:

- a. Canales de retroalimentación con el cliente.
  - Se implementará un buzón de sugerencias en la institución: uno físico y otro virtual, con la finalidad de que la organización reciba las opiniones de padres de familia y alumnos, de manera anónima, respecto al desempeño del personal administrativo. Este buzón será administrado por el área de Recursos Humanos de la organización.
  - Se implementarán encuestas trimestrales a los padres de familia a fin de que evalúen el desempeño de los nueve trabajadores que pertenecen al área administrativa de la institución. Esta actividad será responsabilidad del área de Recursos Humanos de la organización.
- b. Clientes informados sobre los procesos administrativos.
  - Se difundirá a los padres de familia y alumnos un

boletín trimestral virtual con información sobre las actividades realizadas, indicadores y metas logradas por el personal administrativo. El área de Recursos Humanos, en coordinación con el directorio de la institución serán los responsables de administrar este proceso.

## **4.2. Análisis de alternativas**

### **4.2.1. Criterios de evaluación de alternativas.**

Para determinar las alternativas óptimas de entre todas las planteadas, sometimos al total de estas a un filtro consistente en tres criterios de evaluación mencionados a continuación:

A. Criterio 1: Costo de implementar la estrategia (costo) versus el beneficio obtenido (beneficio).

A calificarse con valoración del 1 al 3, donde:

1: Costo > Beneficio.

2: Costo = Beneficio.

3: Costo < Beneficio.

B. Criterio 2: Facilidad de implementación (tiempo y esfuerzo).

A calificarse con valoración del 1 al 3, donde:

1: Difícil de implementar (requiere mucho tiempo y esfuerzo)

2: Posible de implementar (requiere algo de tiempo y esfuerzo)

3: Fácil de implementar (requiere poco tiempo y esfuerzo).

C. Criterio 3: Conocimiento de la estrategia.

A calificarse con del 1 al 3, donde:

1: Difícil de implementar (requiere mucho tiempo y esfuerzo)

2: Posible de implementar (requiere algo de tiempo y esfuerzo)

3: Fácil de implementar (requiere poco tiempo y esfuerzo).

Luego de calificarse de acuerdo con cada criterio, se sumaron los parciales obtenidos; es decir, el puntaje obtenido de los

criterios 1, 2 y 3 y se seleccionó la alternativa con puntaje total igual o mayor a 8.

#### 4.2.2. Evaluación de alternativas.

Luego de determinados los criterios, procedimos a realizar para la elección de las alternativas en base al puntaje total obtenido por cada una, obteniendo lo siguiente:

A. Evaluación del desempeño laboral basado en un modelo específico.

a. Alternativas iniciales.

- Establecer las características, funciones y objetivos por puesto administrativo.
- Capacitar periódicamente al personal administrativo en estrategias de atención óptima del cliente y manejo de conflictos.
- Identificar las competencias requeridas por puesto administrativo.
- Identificar los principales modelos de gestión del desempeño laboral aplicados al rubro educativo.

**Tabla 1**

*Evaluación de estrategias*

Estrategias	Costo/ Beneficio	Facilidad	Conocimiento de la estrategia	Total
Establecer las características, funciones y objetivos por puesto administrativo.	3	2	3	8
Capacitar periódicamente al personal administrativo en estrategias de atención óptima del cliente y manejo de conflictos.	2	2	3	7
Identificar las competencias requeridas por puesto administrativo.	3	2	3	8
Identificar los principales modelos de gestión del desempeño laboral aplicados al rubro educativo.	3	3	2	8

Fuente: Elaboración propia

- b. Alternativas filtradas.
- Establecer las características, funciones y objetivos por puesto administrativo.
  - Identificar las competencias requeridas por puesto administrativo.
  - Identificar los principales modelos de gestión del desempeño laboral aplicados al rubro educativo.

B. Personal de Recursos Humanos capacitado en el proceso de evaluación de desempeño laboral.

- a. Alternativas iniciales.
- Identificar las competencias, funciones e indicadores del puesto del/la responsable de Recursos Humanos en el perfil del puesto.
  - Establecer las capacidades mínimas con las cuales debe contar el responsable de Recursos Humanos en el rubro educativo, para luego programar las capacitaciones respectivas.
  - Realizar una evaluación de perfil, dirigido al actual responsable de Recursos Humanos.

**Tabla 2**

*Evaluación de estrategias*

Estrategias	Costo/Beneficio	Facilidad	Conocimiento de la estrategia	Total
Identificar las competencias, funciones e indicadores del puesto del/la responsable de Recursos Humanos en el perfil del puesto.	3	2	3	8
Establecer los objetivos con las que debe contar el responsable de Recursos Humanos.	2	3	3	8

Estrategias	Costo/Beneficio	Facilidad	Conocimiento de la estrategia	Total
Realizar una evaluación de perfil, dirigido al actual responsable de Recursos Humanos.	3	2	2	7

Fuente: Elaboración propia

b. Alternativas filtradas.

- Identificar las competencias, funciones e indicadores del puesto del/la responsable de Recursos Humanos en el perfil del puesto.
- Establecer los objetivos con las que debe contar el responsable de Recursos Humanos.

C. Directivos de la institución comprometidos con la evaluación de desempeño de los administrativos.

a. Alternativas iniciales.

- Identificar las competencias y resultados del personal administrativo más valorados por los directivos de la organización.
- Establecer los objetivos organizacionales de corto plazo.
- Brindar formato de evaluación del desempeño para el personal administrativo.

**Tabla 3**

*Evaluación de estrategias*

Estrategias	Costo/beneficio	Facilidad	Conocimiento de la estrategia	Total
Identificar las competencias y resultados del personal administrativo más valorados por los directivos de la organización.	3	2	3	8

Estrategias	Costo/ beneficio	Facilidad	Conocimiento de la estrategia	Total
Establecer los objetivos organizacionales de corto plazo.	3	2	2	7
Brindar formato de evaluación del desempeño para el personal administrativo.	3	3	3	9

Fuente: Elaboración propia

b. Alternativas filtradas.

- Identificar las competencias y resultados del personal administrativo más valorados por los directivos de la organización.
- Brindar formato de evaluación del desempeño para el personal administrativo.

D. Incremento en el porcentaje del presupuesto asignado para el área de Recursos Humanos.

a. Alternativas iniciales.

- Brindar lista recomendaciones para la implementación de un proceso de evaluación del desempeño laboral.
- Entregar un breve comparativo de costo-beneficio después de un periodo de aplicada las evaluaciones de desempeño al personal administrativo.
- Brindar lista de herramientas y plataformas que facilitan el proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo.



**Tabla 4***Evaluación de estrategias*

Estrategias	Costo/beneficio	Facilidad	Conocimiento de la estrategia	Total
Brindar lista recomendaciones para la implementación de un proceso de evaluación del desempeño laboral.	3	2	2	7
Entregar un breve comparativo de costo-beneficio después de un periodo de aplicada las evaluaciones de desempeño al personal administrativo.	3	2	3	8
Brindar lista de herramientas y plataformas que facilitan el proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo.	3	2	2	7

Fuente: Elaboración propia

## b. Alternativas filtradas.

- Entregar un breve comparativo de costo-beneficio después de un periodo de aplicada las evaluaciones de desempeño al personal administrativo.

## E. Personal capacitado y evaluado en mejora continúa aplicada al proceso de evaluación del desempeño laboral.

## a. Alternativas iniciales.

- Desarrollar un plan de capacitaciones al personal administrativo sobre el proceso de evaluación desempeño laboral.
- Realizar la evaluación del personal luego de la capacitación.
- Identificar oportunidades de mejora respecto al proceso de capacitación.

**Tabla 5***Evaluación de estrategias*

Estrategias	Costo beneficio	Facilidad	Conocimiento de la estrategia	Total
Desarrollar un plan de capacitaciones al personal administrativo sobre el proceso de evaluación desempeño laboral	3	3	3	<b>9</b>
Realizar la evaluación del personal luego de la capacitación.	3	3	3	<b>9</b>
Identificar oportunidades de mejora respecto al proceso de capacitación.	3	3	3	<b>9</b>

Fuente: Elaboración propia

## b. Alternativas filtradas.

- Desarrollar un plan de capacitaciones al personal administrativo sobre el proceso de evaluación desempeño laboral.
- Realizar la evaluación del personal luego de la capacitación.
- Identificar oportunidades de mejora respecto al proceso de capacitación.

## F. Alta dirección comprometida con la mejora continua aplicada al proceso de evaluación del desempeño laboral.

## a. Alternativas iniciales.

- Desarrollar un plan de capacitación y sensibilización al directorio de la institución.

**Tabla 6***Evaluación de estrategias*

Estrategias	Costo beneficio	Facilidad	Conocimiento de la estrategia	Total
Desarrollar un plan de capacitación y sensibilización al directorio de la institución.	2	2	2	<b>6</b>

Fuente: Elaboración propia

## b. Alternativas filtradas.

- Ninguna

## G. Canales de retroalimentación con el cliente.

## a. Alternativas iniciales.

- Implementar un buzón de sugerencias físico.
- Implementar un buzón de sugerencias virtual.
- Elaborar encuestas trimestrales para que los padres de familia evalúen a los trabajadores administrativos.

**Tabla 7***Evaluación de estrategias*

Estrategias	Costo beneficio	Facilidad	Conocimiento de la estrategia	Total
Implementar un buzón de sugerencias físico	3	3	3	<b>9</b>
Implementar un buzón de sugerencias virtual	2	2	2	<b>6</b>
Elaborar encuestas trimestrales para que los padres de familia evalúen a los trabajadores administrativos.	2	2	3	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia

- b. Alternativas filtradas.
    - Implementar un buzón de sugerencias físico
- H. Clientes informados sobre los procesos administrativos.
- a. Alternativas iniciales.
    - Implementar un boletín trimestral con información sobre las actividades realizadas, indicadores y metas logradas por el personal administrativo.

**Tabla 8**

*Evaluación de estrategias*

Estrategias	Costo beneficio	Facilidad	Conocimiento de la estrategia	Total
Implementar un boletín trimestral con información sobre las actividades realizadas, indicadores y metas logradas por el personal administrativo.	2	3	3	<b>8</b>

Fuente: Elaboración propia

- b. Alternativas filtradas.
  - Implementar un boletín trimestral con información sobre las actividades realizadas, indicadores y metas logradas por el personal administrativo.

**4.3. Productos**

Luego proponer y seleccionadas las alternativas más adecuadas, que nos ayudarán en la ejecución del objetivo del presente proyecto, los productos propuestos son:

**Tabla 9***Productos propuestos*

Nº	Estrategia	Componentes o productos
1	Establecer las características, funciones y objetivos por puesto administrativo.	Perfil de puesto por cada administrativo
2	Identificar las competencias requeridas por puesto administrativo.	Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.
3	Identificar los principales modelos de gestión del desempeño laboral aplicados al rubro educativo.	Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño.
4	Identificar las competencias, funciones e indicadores del puesto del/la responsable de Recursos Humanos en el perfil del puesto.	Perfil de puesto del puesto del/la responsable de Recursos Humanos en el perfil del puesto. Propuesta de horario de trabajo optimizado para el/la responsable del área de Recursos Humanos
5	Establecer los objetivos con las que debe contar el responsable de Recursos Humanos.	Formato de establecimiento de objetivos
6	Identificar las competencias y resultados más valorados por los directivos de la organización	Hoja de reconocimiento sobre competencias requeridas por los Directivos de la empresa.
7	Brindar formatos de evaluación del desempeño para el personal administrativo.	Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias, 10° y 270°.
8	Entregar al directorio un comparativo de costo-beneficio resultante de aplicar las evaluaciones de desempeño al personal administrativo.	Excel presupuesto comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo.
9	Desarrollar un plan de capacitaciones al personal administrativo sobre el proceso de evaluación desempeño laboral	Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.
10	Realizar la evaluación del personal luego de la capacitación.	Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.
11	Identificar oportunidades de mejora respecto al proceso de capacitación.	Plan de reforzamiento de capacitaciones.
12	Implementar un buzón de sugerencias físico.	Buzón de sugerencias Registro de información: reclamos, sugerencias o felicitaciones.
13	Implementar un boletín trimestral con información sobre las actividades realizadas, indicadores y metas logradas por el personal administrativo.	Boletín informativo trimestral.

Fuente: Elaboración propia

El detalle de los procedimientos para la elaboración de cada producto se explica a continuación:

#### **4.3.1. Producto 1: Perfil de puesto por cada administrativo.**

##### **A. Metodología de diseño.**

Para la elaboración de la estructura de los perfiles de puesto por cada puesto administrativo, se realizaron entrevistas con el Gerente educativo del colegio y con la responsable del área de Recursos Humanos a fin de identificar los requerimientos de cada puesto, en las cuales se consultaron y tomaron notas sobre sus necesidades del colegio y sugerencias.

##### **B. Estructura de instrumento.**

El diseño de cada perfil de puesto para el personal administrativo del colegio, se realizó tomando en cuenta la estructura mínima que debe contar esta para su correcta aplicación, dentro del proceso de evaluación de desempeño, la misma que contiene las siguientes secciones:

- Descripción general del puesto, la misma que contendrá a su vez los siguientes apartados: objetivo del puesto, departamento a área a la que pertenece, puestos a los cuales le reportan, clientes internos y externos.
- Perfil de candidato, la misma que contendrá a su vez los siguientes apartados: estudios, conocimientos técnicos y experiencia laboral.
- Competencias personales y profesionales, la misma que contendrá las competencias del diccionario de competencias.
- Indicadores de desempeño del puesto, las cuales se consideraron en función a los requerimientos que el superior determinó para cada puesto.

#### **4.3.2. Producto 2: Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.**

##### **A. Metodología de diseño.**

Para la elaboración del diccionario de competencias, se

realizaron entrevistas con el Gerente educativo del colegio y con la responsable del área de Recursos Humanos a fin de identificar las competencias generales y específicas, requeridas para cada puesto administrativo y con este poder considerarlas dentro de la guía, de las cuales se consultaron y tomaron notas sobre sus necesidades y sugerencias.

B. Estructura de instrumento.

El diseño y la creación del diccionario de competencias para los puestos administrativos del colegio, se elaboró considerando las siguientes características: nombre de la competencia, descripción breve de cada competencia, descripción de cada nivel de comportamiento de esa competencia. También se consideró clasificar las competencias en base a: competencias organizacionales, competencias tecnológicas, competencias intelectuales, competencias personales y competencias interpersonales.

**4.3.3. Producto 3: Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño.**

A. Metodología de diseño.

Para la elaboración de la Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño, se listaron los modelos de evaluación de desempeño más resaltantes al 2020 y se contrastaron estos con la realidad de la Institución a fin de aterrizar en el/los modelo/s que más le conviene en la práctica. Para ello se asignó una valoración en la escala del 1 al 3, asignando 1 a la característica del modelo que menos encaja, 2 a las que cumple de manera promedio y 3 a la característica que presenta alta adecuación.

B. Estructura de instrumento.

Para el diseño del formato de establecimiento de objetivos se

tomó en cuenta los siguientes pasos: identificarlos modelos de evaluación en tendencia, identificar los aspectos a evaluar, establecer las escalas de adecuación, calificar cada modelo en base a los aspectos a evaluar y escoger los modelos con mayor peso.

#### **4.3.4. Producto 4: Perfil de puesto para el/ la responsable de Recursos Humanos.**

##### **A. Metodología de diseño.**

Para la elaboración del perfil de puesto para la/el responsable de RR.HH. destacado en el colegio, se realizaron entrevistas con el Gerente educativo y la directora del colegio, a fin de identificar los requerimientos conreferencia a este puesto, de las cuales se consultaron y tomaron notas sobre sus necesidades y sugerencias.

##### **B. Estructura de instrumento.**

Para el diseño del perfil de puesto para la/el responsable de RR.HH. se tomó en cuenta la estructura mínima que debe contar, la misma que contiene las siguientes secciones:

- Descripción general del puesto, la misma que contendrá a su vez los siguientes apartados: objetivo del puesto, departamento a área a la que pertenece, puestos a los cuales le reportan, clientes internos y externos.
- Perfil de candidato, la misma que contendrá a su vez los siguientes apartados: estudios, conocimientos técnicos y experiencia laboral.
- Competencias personales y profesionales, la misma que contendrá las competencias del diccionario de competencias.
- Indicadores de desempeño del puesto, las cuales se consideraron en función a los requerimientos que el superior determinó para cada puesto.



**4.3.5. Producto 5: Horario de trabajo optimizado para el/la responsable del área de Recursos Humanos.**

A. Metodología de diseño.

Para la elaboración del formato e horario de trabajo optimizado para el/la responsable de Recursos Humanos, se realizó una entrevista con la actual responsable de Recursos Humanos, a fin de identificar las principales actividades claves del área, con ello se concentró y ordeno según prioridad de la institución los horarios destinados a estos por semana.

B. Estructura de instrumento.

Para el diseño del formato de establecimiento de objetivos se tomó en cuenta los siguientes pasos: identificar las actividades, determinar la importancia de cada actividad, establecer la carga horaria necesaria e indicar un formato semanal con todas las actividades según prioridad.

**4.3.6. Producto 6: Formato de establecimiento de objetivos.**

A. Metodología de diseño.

Para la elaboración del formato inicial de establecimiento de objetivos, se realizaron entrevistas con el Gerente educativo y la directora del colegio, a fin de identificar los requerimientos a nivel de los objetivos generales y específicos que requieren por puesto administrativo, de las cuales se consultaron y tomaron notas sobre sus necesidades y sugerencias.

B. Estructura de instrumento.

Para el diseño del formato de establecimiento de objetivos se tomó en cuenta los siguientes pasos: describir los objetivos, determinar el tipo de objetivo, establecer el periodo de medición, determinar el valor planificado con su magnitud e indicar una ponderación sobre 100%.

**4.3.7. Producto 7: Hoja de reconocimiento sobre principales indicadores requeridos por los Directivos de la empresa.**

A. Metodología de diseño.

Para la elaboración de la Hoja de reconocimiento sobre principales indicadores de gestión requeridos por los Directivos de la empresa, se realizaron entrevistas con el Gerente educativo y la directora del colegio, a fin de identificar los requerimientos a nivel de los indicadores de gestión que requieren por puesto administrativo, de los cuales se consultaron y tomaron notas sobre sus necesidades y sugerencias.

B. Estructura de instrumento.

Para la estructura de este instrumento, se tomó en cuenta los siguientes pasos: seleccionar las preguntas tipo, solicitar entrevistas con uno o más directivos de la empresa, realizar la reunión con los directivos y por último considerar los indicadores identificados en el perfil de puesto de cada personal administrativo.

**4.3.8. Producto 8: Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias, 180° y 270°.**

A. Metodología de diseño.

Para la elaboración del formato de la ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias, 180° y 270°, se realizaron entrevistas con un representante del personal administrativo y la directora del colegio, a fin de identificar los requerimientos a nivel de los puestos administrativos, de las cuales se consultaron y tomaron notas sobre sus necesidades y sugerencias, que luego fueron plasmadas en la ficha mencionada.

B. Estructura de instrumento.

Para el diseño de este producto, se tomó en cuenta los siguientes pasos: identificar las principales funciones a medir, identificar los indicadores a medir junto con el jefe inmediato, establecer las competencias por puesto en base al diccionario de competencias, establecer la escala de resultados deseados por puesto y validar la ficha con el jefe inmediato antes de su aplicación

**4.3.9. Producto 9: Excel comparativo indicando el costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo.**

A. Metodología de diseño.

Para la elaboración del formato de Excel con el presupuesto comparativo indicando el costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño por puesto de trabajo administrativo, se realizó una entrevista con el Gerente educativo, a fin de identificar los principales indicadores de gestión financiera, de los cuales se consultaron y tomaron notas sobre sus necesidades y sugerencias.

B. Estructura de instrumento.

Para el diseño del formato de Excel con el presupuesto comparativo indicando el costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño por puesto de trabajo administrativo, se tomó en cuenta los siguientes pasos: enumerar los puestos administrativos, detallar ventajas sobre la implementación del sistema de evaluación del desempeño, estipular los indicadores a lograr en un año de implementado el sistema de evaluación de desempeño e incluir recomendaciones y/o sugerencias.

**4.3.10. Producto 10: Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.**

A. Metodología de diseño.

El diseño del plan anual de capacitaciones se basa en la información proporcionada por la organización respecto a las necesidades que tienen los trabajadores administrativos.

B. Estructura de instrumento.

El plan anual contendrá el listado de materias a capacitar por mes del año. El listado de tópicos será elaborado por la responsable del área de Recursos Humanos y la Dirección del colegio, de la cual el personal administrativo depende jerárquicamente.

**4.3.11. Producto 11: Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.**

A. Metodología de diseño.

Consiste en elaborar un banco de preguntas en base al contenido de capacitación, a fin de evaluar el grado de entendimiento del tema.

B. Estructura de instrumento.

En base al contenido a capacitar se elaborará un banco de preguntas y se elaborará la ficha de evaluación al personal por tema tratado. El cuestionario consistirá en 20 preguntas evaluadas con puntaje de 1, lo que significa que el puntaje total máximo será de 20 puntos.

El puntaje mínimo aprobatorio será de 14 en escala vigesimal.

**4.3.12. Producto 12: Plan de reforzamiento de capacitaciones.**

A. Metodología de diseño.

Está diseñado para aquellos trabajadores que hayan obtenido un puntaje menor a 14 en la evaluación del tema capacitado.

Consiste en la difusión de información para reforzar las capacitaciones del personal administrativo, que puede consistir en una nueva capacitación o, en su defecto, en la entrega de material impreso o vídeos informativos sobre el tema.

B. Estructura de instrumento.

Se elaborará un plan de reforzamiento de manera trimestral, a fin de tener un listado de personal que requiere reforzamiento. La información será difundida en bloque a través de capacitaciones presenciales, virtuales, entrega de material impreso, de manera independiente o complementaria y puede incluir retroalimentación en uno o más temas, según la necesidad.

**4.3.13. Producto 13: Buzón de sugerencias.**

A. Metodología de diseño.

El buzón consistirá en una caja de plástico con una ranura para el depósito de las fichas. Tendrá una llave que será resguardada por el área de Recursos Humanos.

La ficha de sugerencias contendrá un espacio en blanco para el llenado de la información.

B. Estructura de instrumento.

Se elaborará una ficha impresa y se pondrá a disposición del personal del Colegio, estudiantes, padres de familia y visitantes. La ficha no solicitará datos personales, pero sí el registro a uno de los siguientes grupos: trabajador, estudiante, padre de familia, visita, proveedor.

Con la información recabada, el área de Recursos Humanos elaborará un registro de sugerencias en archivo digital y evaluará cada una en base a algunos criterios:

- Veracidad: Deberá verificar la veracidad de la información proporcionada en la ficha.

- Razonabilidad: Deberá optar por aplicar una medida en base a la sugerencia proporcionada en la ficha, la cual deberá ser razonable en base a los recursos que disponga.

Una vez evaluadas las sugerencias, sus respectivas acciones deberán registrarse, junto con el responsable de llevarlas a cabo y el plazo estimado de realización.

#### **4.3.14. Producto 14: Boletín informativo trimestral.**

##### **A. Metodología de diseño.**

El boletín informativo se publicará trimestralmente en formato virtual y físico, privilegiando el primero a fin de evitar el consumo excesivo de papel. La información será difundida por el correo electrónico y las plataformas virtuales institucionales. En el caso de los boletines en físico, estos deberán colocarse en lugares visibles a disposición de los padres de familia, estudiantes y visitantes.

##### **B. Estructura de instrumento.**

El boletín será elaborado de manera sucinta, de fácil lectura y prevalecerá lo gráfico en su presentación. Tendrá un máximo de 4 páginas y será presentado en formato de díptico. Se colocará un ejemplar en el periódico mural de la institución. El área de Recursos Humanos y la Dirección de la institución estarán a cargo de su elaboración.

#### **4.4. Actividades**

Para el desarrollo de los componentes o productos fue necesario establecer actividades necesarias por cada uno de estos a fin de dejar detallado el proceso para su implementación, estas actividades son las siguientes:

**Tabla 10***Actividades a ser realizadas por producto*

Componentes o productos	Actividades
Perfil de puesto por cada administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los objetivos por puesto administrativo.</li> <li>• Describir las tareas por puesto administrativo.</li> <li>• Establecer las relaciones con los demás puestos.</li> <li>• Establecer la documentación que manejan.</li> <li>• Indicar las condiciones de ambiente, riesgo y jerarquía.</li> <li>• Establecer las funciones por puesto.</li> <li>• Establecer los indicadores.</li> <li>• Recolectar información con la responsable de RR.HH. y trabajadores administrativos para la identificación de habilidades requeridas.</li> <li>• Definir la totalidad de puestos administrativos.</li> <li>• Describir la cultura organizativa.</li> <li>• Definir la familia de los puestos administrativos.</li> </ul>
Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar y definir las competencias por puesto administrativo.</li> <li>• Establecer los grados de importancia y/o niveles de cada competencia.</li> <li>• Definir detalladamente la competencia, cada uno de los niveles de ésta.</li> <li>• Incluir de tres a seis indicadores conductuales, o maneras comportamentales específicas de demostrar la competencia en el trabajo.</li> <li>• Identificarlos modelos de evaluación en tendencia.</li> </ul>
Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los aspectos a evaluar.</li> <li>• Establecer las escalas de adecuación.</li> <li>• Calificar cada modelo en base a los aspectos a evaluar.</li> <li>• Escoger los modelos con mayor peso.</li> <li>• Determinar los objetivos del/la responsable de Recursos Humanos en el perfil del puesto.</li> <li>• Describir las tareas del/la responsable de Recursos Humanos en el perfil del puesto.</li> <li>• Establecer las relaciones con los demás puestos.</li> </ul>
Perfil de puesto para el/ la responsable de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la documentación que manejará.</li> <li>• Indicar las condiciones de ambiente, riesgo y jerarquía.</li> <li>• Establecer las funciones del/la responsable de Recursos Humanos en el perfil del puesto.</li> <li>• Establecer los indicadores del/la</li> </ul>

Componentes o productos	Actividades
Horario optimizado para el/la responsable de Recursos Humanos.	<p>responsable de Recursos Humanos en el perfil del puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las actividades principales del área.</li> <li>• Determinar la importancia de cada actividad.</li> <li>• Establecer la carga horaria necesaria.</li> <li>• Indicar un formato semanal con todas las actividades según prioridad</li> <li>• Describir los objetivos.</li> <li>• Determinar el tipo de objetivo.</li> </ul>
Formato de establecimiento de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el periodo de medición.</li> <li>• Determinar el valor planificado y la magnitud.</li> </ul> <p>Indicar una ponderación sobre 100%.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar preguntas tipo.</li> <li>• Solicitar entrevista con uno o más directivos de la empresa.</li> </ul>
Hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los Directivos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la reunión con el/los Directivo(s). Considerar los indicadores identificados en el perfil de puesto de cada personal administrativo.</li> <li>• Identificar las principales funciones a medir.</li> <li>• identificar los indicadores a medir junto con el jefe inmediato.</li> </ul>
Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las competencias por puesto en base al diccionario de competencias.</li> <li>• Establecer la escala de resultados deseados por puesto.</li> <li>• Validar la ficha con el jefe inmediato antes de su aplicación.</li> <li>• Enumerar los puestos administrativos.</li> </ul>
Excel comparativo indicando el costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detallar ventajas sobre la implementación del sistema de evaluación del desempeño.</li> <li>• Estipular los indicadores a lograr en un año de implementado el sistema de evaluación de desempeño.</li> <li>• Incluir recomendaciones y/o sugerencias.</li> <li>• Elaborar una lista de necesidades de capacitación para el personal administrativo, en base a sus perfiles de puesto.</li> </ul>
Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el cronograma de capacitación anual en función a la lista de necesidades y a las demás actividades programadas por la institución.</li> <li>• Difundir el programa y cronograma de capacitación al personal administrativo.</li> <li>• Elaborar el banco de preguntas de evaluación por cada tema de capacitación.</li> </ul>
Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar las preguntas para elaborar los exámenes de acuerdo al siguiente criterio: evaluaciones generales (aplicados a todos) y evaluaciones específicas (aplicadas según el puesto de</li> </ul>



Componentes o productos	Actividades
Plan de reforzamiento de capacitaciones.	<p>trabajo).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar la ficha de evaluación del personal (examen).</li> <li>• Realizar un comparativo de notas obtenidas de las evaluaciones.</li> <li>• Seleccionar los temas en los que el personal obtuvo las menores calificaciones.</li> <li>• Elaborar cronograma de reforzamiento de acuerdo a necesidad.</li> <li>• Reevaluar al personal con las mismas fichas (exámenes).</li> <li>• Diseñar el buzón de sugerencias en un tamaño visible, que tenga una llave para que la información colocada en él no sea violada.</li> <li>• Instalar el buzón en un lugar visible en las instalaciones del colegio, previa coordinación con la responsable de Recursos Humanos.</li> </ul>
Buzón de sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar un letrero o etiqueta que identifique el buzón.</li> <li>• Informar a las partes: personal, directivos, alumnos y padres de familia de la instalación del buzón.</li> <li>• Una vez instalado, se deberá realizar su revisión mensual y se deberá registrar la información en tres categorías: 1) Reclamos, 2) Sugerencias,3) Felicitaciones.</li> <li>• Los reclamos deberán atenderse de manera prioritaria.</li> <li>• Definir las secciones informativas del boletín.</li> <li>• Recabar la información más relevante por sección.</li> </ul>
Boletín informativo trimestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redactar un artículo breve por sección y añadir fotografías.</li> <li>• Difundir el boletín a los directivos, personal, alumnos y padres de familia.</li> <li>• Publicar el boletín en el periódico mural de la institución.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo V

### La propuesta de Implementación

#### 5.1. Descripción de la propuesta de implementación

La propuesta de implementación del presente proyecto de investigación aplicada planteada a la organización de estudio, se enfoca en el diseño de un sistema de evaluación de desempeño para el personal administrativo, conformado por los siguientes nueve puestos:

**Tabla 11**

*Puestos laborales*

Puesto	Número de personas
Secretaria	1
Servicios generales	2
Vigilancia	2
Auxiliar	2
Psicólogo	2
Total	9

Fuente: Elaboración propia

Para lo cual se aplicarán simultáneamente las siguientes metodologías de evaluación de desempeño:

##### 5.1.1. Evaluación de desempeño en base a resultados.

Consiste en la evaluación de acuerdo con el método tradicional del mismo nombre; es decir, se evaluará si el trabajador alcanza las metas determinadas para su puesto de trabajo. Para ello, se realizarán las siguientes actividades:

- A. Diagnóstico del nivel de implementación de la evaluación por resultados.

Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias son unas efectivas herramientas, camino o vía para un cambio cultural de la organizacional.

Es el proceso previo a la definición de la propuesta, permite conocer el estado del nivel implementado de la evaluación por resultados, en el total de trabajadores administrativos del Colegio Zárate.

El instrumento empleado en este proceso es la “Ficha diagnóstica del nivel de evaluación del desempeño por resultados en el Colegio Zárate”, que consiste en una lista de verificación a ser llenada por el responsable de los procesos de evaluación del desempeño en la organización.

Los datos se obtuvieron de la entrevista con la encargada del departamento de Recursos Humanos.

- B. Reunión con los jefes de áreas para registro de metas por puesto de trabajo.

Consiste en la revisión y actualización de las metas por puesto de trabajo del personal administrativo, para lo cual se convoca a sus jefes directos y se registra las metas, de manera descriptiva y cuantitativa en el instrumento denominado “Registro de metas por puesto”.

- C. Registro de las metas definidas en la ficha de evaluación de desempeño por cada trabajador.

Consiste en el registro de las metas definidas en el anterior proceso en la ficha de evaluación del desempeño de cada uno de los trabajadores. El instrumento resultante de este proceso es la “Ficha de evaluación de desempeño”, que contiene además de las metas, a las competencias a evaluarse individualmente a cada trabajador.

#### **5.1.2. Evaluación de desempeño en base a competencias.**

Consiste en la evaluación de acuerdo con los métodos no tradicionales como las evaluaciones de 180° y 270°, según cada

puesto de trabajo. Para ello, se consideraron los siguientes procesos:

- A. Diagnóstico del nivel de implementación de la evaluación por competencias.

Es el proceso previo a la definición de la propuesta, permite conocer el estado del nivel implementado de la evaluación por competencias, en el total de trabajadores administrativos del Colegio Zárate.

El instrumento empleado en este proceso es la “Ficha diagnóstico del nivel de evaluación del desempeño por competencias en el Colegio Zárate”, que consiste en una lista de verificación a ser llenada por el responsable de los procesos de evaluación del desempeño en la organización.

Los datos se obtuvieron de la entrevista con la encargada del departamento de Recursos Humanos.

- B. Reunión con los jefes de áreas para registro de inventario de competencias por puesto de trabajo.

Consiste en el registro del inventario de competencias necesarias para cada puesto de trabajo del personal administrativo, para lo cual se entrevista a los jefes directos y al responsable del proceso de Recursos Humanos y se registran las competencias necesarias en el instrumento denominado “Registro de competencias por puesto”.

- C. Implementación del instrumento denominado “Diccionario de competencias”.

Con el inventario de competencias elaborado en conjunto con los jefes de área y responsable de Recursos Humanos, se implementa el diccionario de competencias, en el cual se define cada competencia en orden alfabético.

- D. Determinación de los evaluadores por cada puesto de trabajo.

Definidas las competencias para cada uno de los nueve puestos de trabajo, se definieron los evaluadores y el tipo de evaluación: 180° y 270°:

**Tabla 12**

*Evaluadores por puesto de trabajo*

Puesto	Tipo de evaluación	Evaluadores
Secretaria	270°	Jefe directo
		Colegas
		Padres de familia
Servicios generales	180°	Jefe directo
		Colegas
Vigilancia	180°	Jefe directo
		Colegas
Auxiliar	270°	Jefe directo
		Colegas
		Padres de familia
Psicólogo	270°	Jefe directo
		Colegas
		Padres de familia

Fuente: Elaboración propia

- E. Registro de las competencias definidas en la ficha de evaluación de desempeño por cada trabajador.

Consiste en el registro de las competencias definidas para cada uno de los trabajadores. El instrumento resultante de este proceso es la “Ficha de evaluación de desempeño”, que contiene además de las competencias, las metas a evaluarse individualmente a cada trabajador.

**5.2. Identificación de Recursos Críticos**

Para poder garantizar una correcta efectividad de lo planteado con el presente proyecto de investigación aplicada fue necesario identificar los posibles procesos que pondrían en riesgo o amenazarían la implementación del sistema propuesto y que, por tanto, son considerados recursos críticos. Estos son:

### 5.2.1. Comunicación estratégica.

Para poder identificar debidamente la afectación del proyecto sobre la comunicación estratégica de la institución de estudio, consideramos pertinente poder realizar el análisis de manera detallada por cada producto propuesto por este proyecto, siendo así pudimos identificar lo siguiente:

- A. Perfil de puesto por cada administrativo.
  - Potencialidades: La potencialidad o afectación es positiva, ya que ayudará a que la comunicación se realice de manera ordenada entre áreas y entre cada puesto.
  - Limitaciones: La principal limitación al respecto es que aún se requiere definir los perfiles de puesto de los demás puestos de trabajo para generar una mejor interacción.
  
- B. Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.
  - Potencialidades: La potencialidad o afectación es positiva, ya que dentro de este documento ponemos en relevancia las competencias comunicativas, lo que lograra que estas sean consideradas siempre al momento de evaluar perfiles de puesto.
  - Limitaciones: Como limitación encontramos que aún no podemos definir claramente el concepto de la competencia comunicativa dentro del diccionario de competencias, ya que nos falta la información de la totalidad de puestos dentro de la institución.
  
- C. Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño.
  - Potencialidades: La potencialidad o afectación es positiva, debido a que esta ficha nos brindó un análisis exhaustivo que permitió encontrar los modelos más adecuados de

evaluación para que en momento de la implementación no se desechen por falta de alineación con el puesto y que en el momento de la comunicación del proceso no encuentre concordancia.

- Limitaciones: Este producto puede presentar la única limitación de su adecuación en el tiempo, ya que esta ficha esta propuesta para un determinado periodo y el análisis se tendrá que volver a realizar según la naturaleza de los puestos y el crecimiento de la institución lo requieran.

D. Perfil de puesto para el/ la responsable de Recursos Humano.

- Potencialidades: La potencialidad o afectación es positiva, debido a que la puesta en práctica de esta propuesta no generara costo alguno a la institución, ya que lo que se propone es un ordenamiento en la ejecución semanal de las principales actividades del área de Recursos Humanos, con lo cual a corto plazo se notaran cambios sustanciales.
- Limitaciones: Carece de limitaciones visibles que impidan su implementación.

E. Horario optimizado para el/la responsable de Recursos Humanos.

- Potencialidades: La potencialidad o afectación es positiva, debido a que la comunicación estratégica para este puesto es imprescindible, por lo que al considerarlo dentro del perfil se conseguirá que este puesto sea el principal actor en la mejora de este aspecto.
- Limitaciones: La limitación seguirá siendo la escasez de un personal de apoyo para este puesto y dentro de la misma área, el cual debería de encargarse de las labores operativas, permitiendo al responsable de RR.HH. dedicar sus esfuerzos en la mejora de la comunicación estratégica en la institución.

F. Formato de establecimiento de objetivos.

- Potencialidades: La potencialidad o afectación es positiva, ya que, si se tiene identificado los objetivos, podremos brindar herramientas para la mejora del proceso de comunicación no solo en las áreas administrativas.
- Limitaciones: Las limitaciones que ponen en riesgo la mejora de la comunicación estratégica en referencia a los objetivos propuestos, es el desconocimiento de estos, ya que los directivos han venido estableciendo sus objetivos de manera periódica, pero sin comunicarlos a los trabajadores en general. De seguir así no se podrá mejorar este aspecto.

G. Hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los Directivos de la empresa.

- Potencialidades: La potencialidad o afectación es positiva, ya que al poder reconocer los indicadores que más interesan a los directivos, podremos establecerlos como prioridad en los perfiles de puesto para la evaluación de desempeño.
- Limitaciones: Una limitación en este aspecto es que los directivos inicialmente no consideran importante la mejora de la comunicación estratégica dentro de la institución, tomado de las entrevistas que se realizó.

H. Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias, 180° y 270°.

- Potencialidades: La potencialidad o afectación es positiva, debido a que esta ficha se realizó en base a los requerimientos de cada puesto administrativo, cuya información se recabo de la investigación y entrevistas con



el personal de la institución.

- Limitaciones: De no ser comunicado debidamente esta ficha y las partes de la misma, se puede generar temor e incertidumbre por lo que es indispensable que se realice un proceso de concientización sobre el mismo y con cada puesto a evaluar.
- I. Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el administrativo.
- Potencialidades: La potencialidad o afectación es nula.
  - Limitaciones: una amenaza en este aspecto es la falta de información sobre los presupuestos anteriores, para poder identificar si existe un ítem que esté relacionado a la mejora de la comunicación estratégica.
- J. Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.
- Potencialidades: La potencialidad o afectación es positiva ya que el personal será capacitado en el proceso de evaluación de desempeño laboral.
  - Limitaciones: Podría generarse resistencia por parte del personal administrativo ya que no está familiarizado con ser evaluado en su desempeño laboral.

Para evitar una cultura reactiva por parte del personal, la comunicación debe ser clara y sencilla, dando tranquilidad al personal, indicándole que se trata de un proceso en el que tendrán la guía del área de Recursos Humanos y que las capacitaciones son muy necesarias para la mejora de sus competencias y logro de resultados.

- K. Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.
- Potencialidades: La potencialidad o afectación es positiva

ya que se contará con un instrumento de medición de lo aprendido por el personal durante las capacitaciones.

- Limitaciones: Podría generarse resistencia por parte del personal administrativo ya que no está familiarizado con el uso de términos del proceso de evaluación y podría tener temor a que la calificación obtenida sea un condicionante de su contratación en la institución.

Para evitar una cultura reactiva por parte del personal, la comunicación debe ser clara y sencilla, haciendo énfasis antes, durante y después de la evaluación de conocimiento que las capacitaciones son muy necesarias para la mejora de sus competencias, logro de resultados y crecimiento profesional y que la contratación no está supeditada a la calificación que se obtenga en la evaluación.

L. Plan de reforzamiento de capacitaciones.

- Potencialidades: La potencialidad o afectación es positiva ya que se contará con un instrumento de retroalimentación al personal administrativo, que permita reducir o eliminar las brechas entre lo capacitado y lo realmente comprendido.
- Limitaciones: Podría generarse temor por parte del personal administrativo a que la calificación obtenida sea un condicionante de su contratación o recontractación en la institución.

Para evitar una cultura reactiva por parte del personal, la comunicación debe ser clara y sencilla, haciendo énfasis antes, durante y después de la evaluación de conocimiento que las capacitaciones son muy necesarias para la mejora de sus competencias, logro de resultados y crecimiento profesional y

que la contratación o recontractación no está supeditada a la calificación que se obtenga en la evaluación.

M. Buzón de sugerencias.

- Potencialidades: La potencialidad o afectación es positiva ya que se contará con un medio para recibir sugerencias en favor de la mejora continua del desempeño del personal administrativo.
- Limitaciones: A través de este medio podría obtenerse información muy subjetiva, falsa o inviable en su implementación.

Para evitar la subjetividad, el área de Recursos Humanos, quien tendrá a cargo la administración y acceso a las sugerencias, deberá aplicar los principios de veracidad, razonabilidad y proporcionalidad para tomar las acciones necesarias cuando corresponda.

N. Boletín informativo trimestral.

- Potencialidades: La potencialidad o afectación es positiva ya que se contará con un medio de difusión de información de las actividades que realiza el personal administrativo, lo que a su vez puede ser una herramienta de valoración de su trabajo.
- Limitaciones: Podría generarse una infravaloración del material de difusión; por ello, el material debe ser conciso, altamente visual y deberá contener un lenguaje sencillo.

**5.2.2. Incidencia en Stakeholders.**

Mediante el análisis realizado sobre el tipo de implicancia de los actores clave sobre el proyecto, también hemos podido definir la afectación de uno sobre el otro, este análisis lo detallamos a continuación en la siguiente tabla:

A. Directorio.

La incidencia en este grupo será positiva ya que un mejor desempeño de los trabajadores solo es posible de lograr si se mide cuantitativa y objetivamente, luego de ello se podrán desarrollar las estrategias para que el personal mejore el desempeño y pueda lograr las metas y alinearse con las competencias demandadas para su puesto de trabajo.

B. Personal administrativo.

La incidencia en este grupo será positiva puesto que el personal administrativo considera positivas todas las acciones destinadas a evaluar el desempeño. Un personal capacitado, sensibilizado tendrá la posibilidad de comprender correctamente el proceso e incorporarlo en sus hábitos laborales. Como resultado, el personal administrativo se familiarizará con el procedimiento y podrá implementarse el sistema de evaluación del desempeño laboral aquí propuesto.

C. Docentes.

La incidencia en este grupo será positiva. Con un mejor desempeño del personal administrativo, el personal docente podrá desarrollar sus actividades con mayor facilidad. Un personal administrativo capacitado y con buen desempeño laboral influirá indirectamente de manera positiva en el desempeño laboral de otros grupos de trabajadores, como es el caso del personal docente.

D. Padres de familia y estudiantes.

La incidencia en este grupo será positiva. Con un personal administrativo capacitado y evaluado en su desempeño laboral, los padres de familia y estudiantes recibirán un mejor servicio.

E. Proveedores.

La incidencia en este grupo será positiva. Un personal administrativo con un sistema de evaluación del desempeño implementado será capaz de mejorar su forma de trabajar a diario, lo que repercutirá de manera positiva en la calidad de atención que demande a los proveedores, con quienes interactúa de manera regular.

F. Competidores.

La incidencia en este grupo será positiva. Un personal con un sistema implementado de evaluación del desempeño laboral generará un impacto positivo en su entorno incluyendo los competidores. Esto se explica porque al estar mejor capacitados estos trabajadores brindarán una mejor atención, lo que se materializará en un incremento de satisfacción de los servicios educativos que brinda. Un mejor servicio ofrecido hará que el nivel de alumnado sea mayor. Esta situación hará que los competidores también capaciten a sus trabajadores para atraer mayor alumnado.

G. Ministerio de educación.

La incidencia es neutra, lo que se explica en que si bien el Ministerio de Educación es quien supervisa el cumplimiento de las directivas sectoriales en el sector público y recientemente en el personal docente del sector privado, no tiene injerencia directa en el desempeño laboral del personal administrativo de las instituciones educativas privadas, como es el caso de la institución de estudio.

### **5.2.3. Recursos Humanos.**

Dentro de la estructura organizacional de la institución se requiere actualizar el reglamento interno de trabajo, así como la implementación de documentos de gestiones tales como: MOF, ROF y políticas de Recursos Humanos a fin de conseguir que el proceso

de evaluación de desempeño resulte exitoso en el menor tiempo posible. Para ayudar en este proceso identificamos a continuación la influencia de los productos en la gestión de Recursos Humanos.

A. Perfil de puesto por cada administrativo.

Para la implementación y adecuación de este producto se requiere:

- La incorporación de un auxiliar administrativo para el área de Recursos Humanos quien se encargará de las funciones operativas.

B. Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.

Para la implementación y adecuación de este producto se requiere:

- La incorporación de un auxiliar administrativo para el área de Recursos Humanos quien se encargará de las funciones operativas.
- El soporte tecnológico del encargado de TI para compartir este documento por las distintas plataformas internas de la institución, como en el SII (sistema integrado de información).

C. Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño.

Para este producto no se requiere ningún recurso humano adicional, ya que se entregará el formato para su inmediata implementación.

D. Perfil de puesto para el/la responsable de Recursos Humanos.

Para este producto no se requiere ningún recurso humano adicional, ya que se entregará el formato para su inmediata implementación.

- E. Horario de trabajo optimizado para el/la responsable del área de Recursos Humanos.  
Para este producto no se requiere ningún recurso humano adicional, ya que se entregará el formato para su inmediata implementación.
- F. Formato de establecimiento de objetivos.  
Para la actualización de este producto, según pertinencia, se requiere el constante soporte de la responsable de Recursos Humanos y de los líderes de cada área en la institución.
- G. Hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los Directivos de la empresa.  
Para la actualización de este producto, según pertinencia, se requiere el constante soporte de la responsable de Recursos Humanos de la institución.
- H. Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores.  
Para la actualización de este producto, según pertinencia, se requiere el constante soporte de la responsable de Recursos Humanos de la institución.
- I. Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el administrativo.  
Para la actualización de este producto, según pertinencia, se requiere el constante soporte de la responsable de Recursos Humanos de la institución.
- J. Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.  
Será necesario que la responsable de Recursos Humanos tenga a su disposición el apoyo de un asistente para poder organizar y llevar a cabo las capacitaciones.

Se podrá optar por contar con un asesor o consultor externo quien dé guía para la difusión del contenido correcto y necesario y la difusión de éste.

- K. Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.

Será necesario que la responsable de Recursos Humanos tenga a su disposición el apoyo de un asistente para poder organizar y llevar a cabo las evaluaciones, registre las calificaciones y determine quiénes requerirán reforzamiento y en qué temas.

- L. Plan de reforzamiento de capacitaciones.

Será necesario que la responsable de Recursos Humanos tenga a su disposición el apoyo de un asistente para poder organizar y llevar a cabo las capacitaciones a los trabajadores que requieran el reforzamiento.

- M. Buzón de sugerencias.

El buzón será administrado por la responsable de Recursos Humanos, quien tendrá a su cargo la llave de seguridad del ánfora.

- N. Boletín informativo trimestral.

Será necesario que la responsable de Recursos Humanos tenga a su disposición el apoyo de un asistente para poder organizar el contenido y presentación del boletín informativo trimestral. En ese proceso también será la necesaria la participación de la directora de la institución, de quien dependen jerárquicamente los trabajadores administrativos.

#### **5.2.4. Recursos Financieros.**

Para la implementación de todos los productos que proponemos en



el presente proyecto de investigación aplicada, la institución ha de asignar un presupuesto anual, ya que no lo tiene en la actualidad, para la correcta aplicación, teniendo como prioridad la contratación de por lo menos un soporte dentro del área de Recursos Humanos además de asignar un monto para los procesos de incentivos y de desarrollo, con los cuales se culminara satisfactoriamente el proceso macro de evaluación de desempeño. Todo este presupuesto ira destinado por producto de la siguiente manera:

A. Perfil de puesto por cada administrativo.

Para la implementación de los perfiles de puesto, se necesitará principalmente la asignación de presupuesto para la contratación de un auxiliar o personal de soporte, dentro del área de Recursos Humanos para dedicarse a las funciones operativas que requiere la actualización de los perfiles de puesto.

B. Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.

El mismo presupuesto asignado para la contratación del auxiliar de Recursos Humanos servirá para que este mismo perfil se dedique en coordinación con el responsable de esta área, de la actualización del diccionario entregado cada cuanto sea necesario.

C. Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño.

No se requiere un presupuesto para la puesta en marcha de este producto, ya que se presenta terminado y se adecua para cuando el área de Recursos Humanos lo pueda necesitar.

D. Perfil de puesto para el/ la responsable de Recursos Humanos.

El requerimiento económico para esta función ira enfocado a la capacitación para personal actual del área de Recursos

Humanos para que pueda implementar debidamente el proceso de evaluación de desempeño.

- E. Horario de trabajo optimizado para para el/la responsable de Recursos Humanos.

No se requiere un presupuesto para la puesta en marcha de este producto, ya que se presenta terminado y se adecua para cuando el área de Recursos Humanos lo ponga en práctica.

- F. Formato de establecimiento de objetivos.

No será requerido un presupuesto en específico para la implementación de este producto, ya que el modelo que dejaremos servirá para varios periodos y se podrá ir actualizando según sea necesario.

- G. Hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los Directivos de la empresa.

Para este producto no será necesario que la institución asigne ninguna partida presupuestaria.

- H. Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores.

No se requiere un presupuesto para la puesta en marcha de este producto, ya que se presenta terminado y se adecua para cuando el área de Recursos Humanos lo pueda necesitar.

- I. Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el administrativo.

Para este producto no será necesario que la institución asigne ninguna partida presupuestaria.

- J. Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.

Será necesario asignar un presupuesto para poder ejecutar las

capacitaciones. La implementación requerirá una inversión mínima.

- K. Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.

El desarrollo de las evaluaciones requerirá un mínimo presupuesto, básicamente este se empleará para los materiales de oficina para la evaluación presencial; para las evaluaciones virtuales el colegio cuenta con el centro de cómputo a disposición.

- L. Plan de reforzamiento de capacitaciones.

Será necesario asignar un presupuesto mínimo para poder ejecutar las capacitaciones de reforzamiento al personal que lo requiera. Para los materiales de oficina para la reevaluación presencial y para las reevaluaciones virtuales el colegio cuenta con el centro de cómputo a disposición.

- M. Buzón de sugerencias.

Será necesario asignar un presupuesto mínimo para poder ejecutar las capacitaciones de reforzamiento al personal que lo requiera. Para los materiales de oficina para la reevaluación presencial y para las reevaluaciones virtuales el colegio cuenta con el centro de cómputo a disposición.

- N. Boletín informativo trimestral

Será necesario asignar un presupuesto mínimo para poder realizar las impresiones de los boletines en físico. En cuanto a los boletines difundidos por medios virtuales, se emplearán los canales oficiales de comunicación como el correo electrónico institucional, en Gmail.

### **5.2.5. Recursos Logísticos.**

A nivel de recursos logísticos, el proyecto de investigación detalla por producto los materiales, servicios, equipos, entre otros. Que la institución a de necesitar, estos son los siguientes:

A. Perfil de puesto por cada administrativo.

Para la implementación de este producto de momento la institución solo requerirá de los servicios administrativos de un auxiliar de Recursos Humanos para ordenar estos, actualizarnos cada que sea necesario y entregar de manera física y/o virtual a los trabajadores administrativos.

B. Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.

Para la implementación de este producto se requerirá de los servicios administrativos de un auxiliar de Recursos Humanos además se dé la información recabada por la empresa se identificó que esta cuenta con SII (sistema integrado de información interna) en el cual deberían colocar documentos como el diccionario de competencias para que los trabajadores tengan pleno conocimiento de estos.

De ser necesario se deberá entregar también de manera física este documento para lo cual se requiero de una impreso y hojas bond A4.

C. Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño.

Para la implementación de este producto se requerirá la asesoría externa de un especialista en RR.HH. el cual luego de un determinado tiempo ira evaluando la pertenencia de los modelos usados y brindará sus conocimientos para actualizarlo.

D. Perfil de puesto para el/ la responsable de Recursos Humanos.

Para esto se requerirá la asesoría externa de un especialista en

RR.HH. el cual luego de un determinado tiempo ira evaluando la pertenencia del perfil para el área de Recursos Humanos y brindará sus conocimientos para actualizarlo.

- E. Horario de trabajo optimizado para el/la responsable de Recursos Humanos.

Para la implementación de este producto de momento la institución no requerirá de ningún soporte logístico, ya que el formato como tal se adecua a la situación actual y a las futuras.

- F. Formato de establecimiento de objetivos.

Para la implementación de este producto de momento la institución no requerirá de ningún soporte logístico, ya que el formato como tal se adecua a la situación actual y a las futuras.

- G. Hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los Directivos de la empresa.

De momento la institución no necesitara de ningún recurso logístico para la implementación de este producto.

- H. Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores.

De momento la institución no necesitara de ningún recurso logístico para la implementación de este producto.

- I. Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el administrativo.

De momento la institución no necesitara de ningún recurso logístico para la implementación de este producto.

- J. Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.

De momento la institución no necesitara de ningún recurso logístico para la implementación de este producto.

- Será necesario contar con material de capacitación impreso o virtual, el cual se debe diseñar, revisar, aprobar y distribuir.
  - Para las capacitaciones presenciales será necesario contar con una sala de capacitaciones que cuente con un ambiente adecuado para dichos fines
- K. Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.
- Será necesario contar con material de evaluación impreso o disponible a través de formularios virtuales.
  - Para las evaluaciones virtuales el colegio cuenta con el centro de cómputo a disposición.
- L. Plan de reforzamiento de capacitaciones.
- Será necesario contar con material de capacitación impreso o virtual, el cual se debe diseñar, revisar, aprobar y distribuir.
  - Para las capacitaciones presenciales será necesario contar con una sala de capacitaciones que cuente con un ambiente adecuado para dichos fines.
  - Cuando se realice la difusión por medios electrónicos o en físico de material de aprendizaje o reforzamiento, será necesario que se supervise y/o realice el diseño, revisión, aprobación y distribución.
- M. Buzón de sugerencias.
- Será necesario contar con un ánfora de material resistente al medio ambiente, así como una porta fichas hecho con material de similares características en donde se coloquen las fichas de llenado, las cuales deberán ser pequeñas a fin de realizar un uso racional del papel. Se deberá colocar un bolígrafo para al costado del buzón.

- N. Boletín informativo trimestral.
- Se emplearán para su elaboración softwares de diseño básico, incluidos Microsoft Word o Power Point o aplicativos *web* gratuitos. En lo posible, se deberá imprimir un mínimo número de boletines en físico por lo que su distribución deberá ser principalmente de manera masiva a través de medios electrónicos como el correo electrónico o páginas de internet o redes sociales oficiales.

#### **5.2.6. Recurso Tiempo.**

- A. Perfil de puesto por cada administrativo.  
Para la puesta en marcha de este producto la institución requerirá de una semana.
- B. Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.  
Para hacer la difusión y poner a disposición de los trabajadores administrativos este producto, la institución requiere de una semana que puede ir de manera paralela a la implementación de los demás productos.
- C. Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño.  
Para la actualización de este formato la institución requerirá de una semana.
- D. Perfil de puesto para el/la responsable de Recursos Humanos.  
Para la adecuación al perfil, la institución requerirá como mínimo de cuatro semanas para que la actual responsable del área de Recursos Humanos pueda realizar una capacitación en los aspectos que ayuden a la implementación del proceso de evaluación de desempeño.

- E. Horario de trabajo optimizado para el/la responsable de Recursos Humanos.  
Para la adecuación de este producto, la institución solo requerirá de máximo una semana y tendrá una vigencia indefinida, hasta cuando la institución lo crea por conveniente.
- F. Formato de establecimiento de objetivos.  
Para la actualización de este formato la institución requerirá de una semana.
- G. Hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los Directivos de la empresa.  
Para la adecuación de este proceso, la institución solo requerirá de máximo una semana de manera anual.
- H. Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores.  
Para la adecuación de este proceso la institución solo requerirá de máximo una semana de manera anual.
- I. Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el administrativo.  
Para la adecuación de este proceso la institución solo requerirá de máximo una semana de manera anual, el cual deberá ser actualizado por el responsable de Recursos Humanos
- J. Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.  
El plan de capacitaciones será anual. Su elaboración deberá realizarse en el último trimestre del año previo y deberá contar con la aprobación de las áreas de Recursos Humanos y jefaturas a cargo. Su aprobación deberá ser realizada como máximo un mes antes de la finalización del período académico.



- K. Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.

Las evaluaciones estarán supeditadas a las capacitaciones y estas, a su vez, al plan anual de capacitaciones. La elaboración de los cuestionarios de preguntas deberá realizarse a la par junto con el contenido de las capacitaciones por el área de Recursos Humanos.

- L. Plan de reforzamiento de capacitaciones.

La cantidad de encuestas y el tiempo que se destinará a estas estarán supeditadas al número y frecuencia de las capacitaciones y estas, a su vez, al plan anual de capacitaciones. El contenido de las encuestas deberá ser estándar y lo elaborará el área de Recursos Humanos.

Por otro lado, las reinducciones, recapitaciones y reevaluaciones al personal administrativo con nota menor a 14 serán realizadas trimestralmente.

- M. Buzón de sugerencias.

El tiempo estimado para implementar el buzón de sugerencias es de máximo dos semanas.

- N. Boletín informativo trimestral.

El boletín informativo tendrá frecuencia trimestral y será elaborado un mes antes de su publicación, bajo el liderazgo del área de Recursos Humanos y con la participación de la Dirección del colegio.

### **5.3. Arquitectura Institucional (intra e interorganizacional).**

#### **5.3.1. Intraorganizacional.**

- A. Perfil de puesto por cada administrativo.

- El liderazgo de las capacitaciones para concientizar sobre

los perfiles estará a cargo de la responsable del área de Recursos Humanos de la organización.

- La institución deberá establecer un comité con los líderes de cada área para la actualización de los perfiles de puesto del personal administrativo y de los demás puestos a futuro.
- La institución cuenta con espacios físicos y salas de trabajo remoto para la realización de sesiones de trabajo.

B. Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.

- Se cuenta con infraestructura física y digital para realizar las capacitaciones antes de la difusión de este documento.
- El liderazgo de la difusión y de las capacitaciones estará a cargo de la responsable del área de Recursos Humanos de la organización.

C. Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño.

- Se cuenta con infraestructura física y digital para realizar las capacitaciones antes de la difusión de este documento.
- El liderazgo de la actualización estará a cargo de la responsable de Recursos Humanos.

D. Perfil de puesto para el/la responsable de Recursos Humanos.

- Un representante del Directorio deberá entregar el perfil de puesto elaborado a la responsable del área de Recursos Humanos y definir los plazos para las capacitaciones en los puntos débiles de esta.
- La organización cuenta con espacios físicos y salas de trabajo remoto para la realización de sesiones de trabajo.

E. Horario optimizado para el/la responsable de Recursos

Humanos.

- La organización cuenta con el personal para realizar la ejecución de este formato (responsable del área de Recursos Humanos, con el fin de ordenar sus actividades y funciones y así poder destinar el tiempo necesario a la ejecución del proceso de evaluación de desempeño.
- La organización cuenta con espacios físicos y salas de trabajo remoto para la realización de sesiones de trabajo.

F. Formato de establecimiento de objetivos.

- La organización cuenta con el personal para realizar la actualización de este formato (responsable del área de Recursos Humanos y líderes de las demás áreas) aterrizados a los objetivos organizacionales.
- La organización cuenta con espacios físicos y salas de trabajo remoto para la realización de sesiones de trabajo.

G. Hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los Directivos de la empresa.

- La organización cuenta con el personal para realizar la actualización de este formato (responsable del área de Recursos Humanos y líderes de las demás áreas) aterrizados a los indicadores que más valoren los directivos y con los cuales se hará posible el logro de objetivos organizacionales.
- La organización cuenta con espacios físicos y salas de trabajo remoto para la realización de sesiones de trabajo.

H. Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores.

- Se cuenta con infraestructura física y digital para realizar las evaluaciones de desempeño laboral.
- La organización cuenta con espacios físicos y salas de

trabajo remoto para la realización de sesiones de trabajo.

- I. Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el administrativo.
  - La organización cuenta con el personal para realizar la actualización y presentación de este formato (responsable del área de Recursos Humanos con el fin de conseguir el incremento en las partidas presupuestales para el área de Recursos Humanos.
  - La organización cuenta con espacios físicos y salas de trabajo remoto para la realización de sesiones de trabajo.
  -
- J. Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.
  - Se cuenta con infraestructura para realizar las capacitaciones como: sala de reuniones, equipo de cómputo, altavoces, proyector, *ecran*, acceso a internet.
  - El liderazgo de las capacitaciones estará a cargo de la responsable del área de Recursos Humanos de la organización. Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.
- K. Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.
  - Se cuenta con infraestructura para realizar las evaluaciones al personal a nivel virtual o presencial.
  - El liderazgo de las evaluaciones estará a cargo de la responsable del área de Recursos Humanos de la organización.
- L. Plan de reforzamiento de capacitaciones.
  - Se cuenta con infraestructura para realizar la

retroalimentación sobre la calidad de las capacitaciones realizadas.

- El liderazgo en la identificación de oportunidades de mejora estará a cargo de la responsable del área de Recursos Humanos de la organización.

M. Buzón de sugerencias

- Se cuenta con los recursos para implementar el buzón de sugerencias físicamente en el colegio, así como para el registro de estas en la base de datos institucional.
- El liderazgo de las evaluaciones estará a cargo de la responsable del área de Recursos Humanos de la organización.

N. Boletín informativo trimestral.

- Se cuenta con los recursos materiales para implementar el boletín sugerencias física y virtualmente en el colegio, así como para el registro de estas en la base de datos institucional.
- El liderazgo de las evaluaciones estará a cargo de la responsable del área de Recursos Humanos de la organización con apoyo de un asistente.

**5.3.2. Interorganizacional.**

A. Perfil de puesto por cada administrativo.

- Participación de un asesor externo para realizar las actualizaciones de perfil.
- Recabar modelos de perfiles de puesto que proponen los más destacados gurús y empresas referentes en la gestión de los recursos humanos.

B. Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.

- Se tomará de referencias las competencias más requeridas y practicadas en las empresas líderes en la gestión de los recursos humanos.
- C. Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño.
- Participación de un experto externo para realizar las actualizaciones de los modelos que más se acomoden a la necesidad de la institución.
- D. Perfil de puesto para el/la responsable de Recursos Humanos.
- Participación de un experto externo para realizar las actualizaciones de perfil del responsable de Recursos Humanos de la organizacional.
- E. Horario de trabajo optimizado para el/la responsable de Recursos Humanos.
- Actualizar el formato horario de trabajo optimizado en relación a los requerimientos de la institución y a las prioridades de actividades que llegara a necesitar esta.
- F. Formato de establecimiento de objetivos.
- Actualizar el formato de evaluación de objetivos en relación con los requerimientos del cliente y en función a los nuevos enfoques en el rubro.
- G. Hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los Directivos de la empresa.
- Participación de un experto externo para brindar indicadores acordes al mercado educativo y que generen valor a la organización.
- H. Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo

de competencias e indicadores.

- Participación de un experto externo para brindar indicadores acordes al mercado educativo y que actualice el producto según las circunstancias de la institución.
- I. Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el administrativo.
- Recabar información presupuestal de organizaciones del mismo rubro, el cual sirva de referencia para la obtención de mayores ítems positivos en el cuadro de comparación costo vs beneficio.
- J. Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.
- Revisión de temas en los que son capacitados los trabajadores administrativos de centros que cuenten con un sistema de evaluación del desempeño laboral.
- K. Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.
- Revisión de banco de preguntas disponibles en páginas especializadas de Recursos Humanos.
- L. Plan de reforzamiento de capacitaciones.
- Se hará con el uso de material audiovisual disponible en páginas especializadas de Recursos Humanos.
- M. Buzón de sugerencias.
- Deberá ser administrado por la responsable de Recursos Humanos y las sugerencias que se califiquen como válidas deberán materializarse en acciones previa revisión con la dirección del colegio.
- N. Boletín informativo trimestral.
- Deberá ser administrado por la responsable de Recursos

Humanos y revisado y aprobado por la dirección del colegio.

#### **5.4. Metas período de 3 años**

Las metas a alcanzar con referencia al presente proyecto se aplicarán en referencia a cada producto propuesto y debidamente alcanzable en los plazos estimados para cada año y por un periodo de 3 años. Estas son las siguientes:

##### **5.4.1. Producto 1: Perfil de puesto por cada administrativo.**

- A. Metas al final del primer periodo, año 2021.
- Se espera que los requisitos establecidos para el personal administrativo estén adecuados a un 80% al primer año de su implementación.
- B. Metas al final del segundo periodo, año 2022.
- Se espera que los requisitos establecidos para el personal administrativo estén adecuados a un 100% al segundo año de su implementación.
  - Se espera tener identificado y ejecutado los requerimientos del proceso de inducción para el personal administrativo del colegio a un 70% de lo deseado.
  - Se espera la mejora del proceso de contratación a un 80% de lo esperado.
- C. Metas al final del tercer periodo, año 2023.
- Se espera tener identificado y ejecutado los requerimientos del proceso de inducción para el personal administrativo del colegio a un 100% de lo deseado.
  - Se espera la mejora del proceso de contratación a un 100%.



**5.4.2. Producto 2: Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.**

- A. Metas al final del primer periodo, año 2021.
- Se espera que las competencias descritas en el diccionario de competencias se cumplan a un 80% de las requeridas por cada puesto administrativo en el colegio.
  - Se espera una mejora en la satisfacción del cliente a un 70%.
- B. Metas al final del segundo periodo, año 2022.
- Se espera que las competencias descritas en el diccionario de competencias se cumplan a un 100% de las requeridas por cada puesto administrativo en el colegio.
  - Se espera una mejora en la satisfacción del cliente a un 85%.
- C. Metas al final del tercer periodo, año 2023.
- Se espera una mejora en la satisfacción del cliente a un 90%.

**5.4.3. Producto 3: Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño.**

- A. Metas al final del primer periodo, año 2021.
- Se espera que los resultados de la evaluación del desempeño laboral nos brinden una adecuación al modelo utilizado en un 90%.
- B. Metas al final del segundo periodo, año 2022.
- Se espera que la aplicación de los modelos brinde una adecuación a cada puesto del 95%.
- C. Metas al final del tercer periodo, año 2023.
- Se espera una reducción del 10% en los tiempos de

destinados para los procesos de convocatoria y selección del personal administrativo.

**5.4.4. Producto 4: Perfil de puesto para el/la responsable de Recursos.**

A. Metas al final del primer periodo, año 2021.

Se espera que los requisitos establecidos para el el/la responsable de Recursos Humanos estén adecuados a un 80% al primer año de su implementación.

B. Metas al final del segundo periodo, año 2022.

- Se espera que los requisitos establecidos para el el/la responsable de Recursos Humanos estén adecuados a un 100% al segundo año de su implementación.
- Se espera la mejora del proceso de contratación externa a un 85% de lo esperado.
- Se espera una reducción del 30% en los tiempos de destinados para los procesos de convocatoria y selección del personal administrativo.

C. Metas al final del tercer periodo, año 2023.

- Se espera la mejora del proceso de contratación externa a un 90% de lo esperado.
- Se espera una reducción del 10% en los tiempos de destinados para los procesos de convocatoria y selección del personal administrativo.

**5.4.5. Producto 5: Horario de trabajo optimizado para el/la responsable de Recursos Humanos.**

A. Metas al final del primer periodo, año 2021.

Se espera que se ordene las actividades y funciones dentro del área de Recursos Humanos y se alcance a implementar de manera óptima un proceso de evaluación de desempeño.

B. Metas al final del segundo periodo, año 2022.

- Se espera un ordenamiento del área de Recursos Humanos a un 100% al segundo año de su implementación.
- Se espera la mejora del proceso de evaluación del desempeño a un 85% de lo esperado.
- Se espera una reducción del 40% en los tiempos de destinados para las actividades de Recursos Humanos.

C. Metas al final del tercer periodo, año 2023.

- Se espera la mejora la productividad del área de Recursos Humanos en un 90% de lo esperado.
- Se espera una reducción del 10% en los tiempos de destinados para las actividades del área.

**5.4.6. Producto 6: Formato de establecimiento de objetivos.**

A. Metas al final del primer periodo, año 2021.

- Se espera alcanzar un nivel de evaluación de los objetivos a un 80%.
- Se espera unificar las perspectivas de los objetivos entre todas las áreas del colegio a un 70%.

B. Metas al final del segundo periodo, año 2022.

- Se espera alcanzar un nivel de evaluación de los objetivos a un 85%.
- Se espera unificar las perspectivas de los objetivos entre todas las áreas del colegio a un 80%.
- Mejorar en un 20% la definición de los recursos necesarios para cada área del colegio.
- Disminuir la incertidumbre de los trabajadores administrativos en un 20%.

- C. Metas al final del tercer periodo, año 2023.
- Se espera alcanzar un nivel de evaluación de los objetivos a un 90%.
  - Se espera unificar las perspectivas de los objetivos entre todas las áreas del colegio a un 90%.
  - Disminuir la incertidumbre de los trabajadores administrativos en un 10% adicional con referencia al año anterior.

**5.4.7. Producto 7: Hoja de reconocimiento sobre principales indicadores de gestión requeridos por los Directivos de la empresa.**

- A. Metas al final del primer periodo, año 2021.  
Se espera alcanzar el 80% de los indicadores requeridos por los Directivos del colegio.
- B. Metas al final del segundo periodo, año 2022.
- Se espera alcanzar el 100% de los indicadores requeridos por los Directivos del colegio.
  - Se espera un incremento del 10% en las participaciones de los Directivos sobre las actividades de evaluación del personal administrativo.
  - Una evaluación de desempeño del personal administrativo con participación activa de los Directivos por año.
- C. Metas al final del tercer periodo, año 2023.
- Se espera un incremento del 20% en las participaciones de los Directivos sobre las actividades de evaluación del personal administrativo.
  - Dos evaluaciones de desempeño del personal administrativo con participación activa de los Directivos por año.

**5.4.8. Producto 8: Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores.**

- A. Metas al final del primer periodo, año 2021.
- Mejora de la calidad en la atención al cliente por parte del personal administrativo en un 15%.
  - Reducción de reclamos en un 10% sobre las atenciones del personal administrativo.
- B. Metas al final del segundo periodo, año 2022.
- Se espera obtener un incremento sobre el presupuesto para las capacitaciones del personal administrativo en un 20%.
  - Mejora de la calidad en la atención al cliente por parte del personal administrativo en un 25%.
  - Reducción de reclamos en un 30% sobre las atenciones del personal administrativo.
- C. Metas al final del tercer periodo, año 2023.
- Se espera obtener un incremento sobre el presupuesto para las capacitaciones del personal administrativo en un 40%.
  - Mejora de la calidad en la atención al cliente por parte del personal administrativo en un 35%.
  - Reducción de reclamos en un 50% sobre las atenciones del personal administrativo.

**5.4.9. Producto 9: Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo.**

- A. Metas al final del primer periodo, año 2021.
- Se espera obtener un incremento sobre el presupuesto para las capacitaciones del personal administrativo en un

10%.

- Mejora de la calidad en la atención al cliente por parte del personal administrativo en un 15%.
- Reducción de reclamos en un 10% sobre las atenciones del personal administrativo.

B. Metas al final del segundo periodo, año 2022.

- Se espera obtener un incremento sobre el presupuesto para las capacitaciones del personal administrativo en un 20%.
- Mejora de la calidad en la atención al cliente por parte del personal administrativo en un 25%.
- Reducción de reclamos en un 30% sobre las atenciones del personal administrativo.

C. Metas al final del tercer periodo, año 2023.

- Se espera obtener un incremento sobre el presupuesto para las capacitaciones del personal administrativo en un 40%.
- Mejora de la calidad en la atención al cliente por parte del personal administrativo en un 35%.
- Reducción de reclamos en un 50% sobre las atenciones del personal administrativo.

**5.4.10. Producto 10: Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.**

A. Metas al final del período 2023.

- 100% del personal administrativo capacitado en el proceso de evaluación del desempeño laboral.
- 100% del personal administrativo sensibilizado en la importancia de la evaluación del desempeño laboral.

**5.4.11. Producto 11: Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.**

- A. Meta al final del período 2023.
- 100% del personal administrativo evaluado, retroalimentado y con nota aprobatoria en todas las capacitaciones.

**5.4.12. Producto 12: Plan de reforzamiento de capacitaciones.**

- A. Meta al final del período 2023.
- 100% del personal administrativo capacitado y asignado como entrenador de los nuevos trabajadores.

**5.4.13. Producto 13: Buzón de sugerencias.**

- A. Meta al final del período 2023.
- Buzón de sugerencias 100% visual y automatizado en su registro.

**5.4.14. Producto 14: Boletín informativo trimestral.**

- A. Meta al final del período 2023.
- Desarrollo y publicación online de boletín informativo trimestral institucional.
  - Colegio Zárate como referente en educación particular por el desempeño de sus trabajadores.

## **Capítulo VI**

### **Análisis de viabilidad**

#### **6.1. Análisis de Viabilidad**

##### **6.1.1. Viabilidad Política.**

Se realizó el análisis de viabilidad política, por cada producto sugerido en la presente documentación y de la siguiente manera:

A. Perfil de puesto por cada administrativo.

Los perfiles de puesto propuestos están alineados al último documento que se manejaba sobre estos, sumado a aspectos que los mismos directivos consideran pertinentes incluirlos tales como: misión, objetivos, indicadores, relaciones, puestos a los que les reportan, competencias desglosado por tipo, experiencia y conocimientos.

B. Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.

Con referencia a este producto existe la viabilidad política ya que no va en contra del reglamento interno ni con los demás documentos de gestión de la organización. Si no más bien las competencias están alineadas a las competencias que practican en la formación de estudiantes.

C. Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño.

La ficha de valoración propuesta cuenta con la viabilidad política, ya que no va en contra del reglamento interno ni con los demás documentos de gestión de la organización.

D. Perfil de puesto para el/la responsable de Recursos Humanos.

El perfil propuesto para este puesto este en línea a los



requerimientos de los directivos de la organización, así como a las necesidades de la empresa y de sus trabajadores, por lo que la implementación tendrá la total viabilidad. Además, los directivos están dispuestos a incorporar un personal de soporte para el área de Recursos Humanos.

- E. Horario optimizado para el/la responsable de Recursos Humanos.

El formato de horario propuesto cuenta con la viabilidad política, ya que no va en contra del reglamento interno ni con los demás documentos de gestión de la organización.

- F. Formato de establecimiento de objetivos.

El documento propuesto no altera ni va contra la estructura organizacional o contra la delimitación de los objetivos organizacionales, por lo que se propone el bosquejo para que la organización solo incluya la información de acuerdo con su situación.

- G. Hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los Directivos de la empresa.

Con este producto se identificó de manera sucinta los indicadores que la organización necesitara implementar de entrada al proceso de evaluación de desempeño, estos además están en línea con los requeridos por los directivos, por ende, el formato permitirá capturar el interés de estos además de conseguir una partida presupuestal.

- H. Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores.

La ficha de evaluación del desempeño laboral propuesto cuenta con la viabilidad política, ya que no va en contra del reglamento interno ni con los demás documentos de gestión de la

organización.

- I. Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo.  
El Excel propuesto no afecta ni requiere de un presupuesto excesivo a nivel de implementación del proceso de evaluación del desempeño; sin embargo, si requiere un monto a ser asignado para los procesos post evaluación los cuales incluyen los procesos de desarrollo, capacitación e incentivos, con los cuales se estima la organización tendrá un cambio rotundo en la productividad de sus trabajadores.

- J. Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.  
No existe un histórico de planes de capacitación en la materia; sin embargo, el directorio considera que las acciones que estén destinadas a la mejora de la organización se pueden desarrollar en cuanto se cuenten con los recursos para cada etapa de la implementación. Por lo tanto, es viable poder implementar el plan anual de capacitaciones en la organización.

De otro lado, el Ministerio de Educación no realiza capacitaciones al personal administrativo de las instituciones educativas privadas.

- K. Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.  
No existe un banco de preguntas emitido por el Ministerio de Educación ni por la organización, por lo que ello se deberá implementar.

- L. Plan de reforzamiento de capacitaciones.  
El Ministerio de Educación no realiza capacitaciones al personal administrativo de las instituciones educativas privadas;

asimismo, la organización no cuenta con un plan de capacitaciones a este grupo de trabajadores.

M. Buzón de sugerencias.

No existe una política organizacional que prohíba el uso de medios de comunicación con las partes interesadas, tal como la instalación de un buzón de sugerencias físico.

N. Boletín informativo trimestral.

No existe una política organizacional que prohíba el uso de medios de comunicación con las partes interesadas, tal como la difusión de un boletín informativo.

### **6.1.2. Viabilidad Técnica.**

El presente trabajo de investigación aplicada reúne características, condiciones técnicas y operativas que aseguran el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Los productos propuestos crean condiciones óptimas para ser aplicadas en la institución a fin de mejorar los procesos de evaluación de desempeño de su personal administrativo, siendo estos fáciles de implementar y ejecutar, tal como se detalla a continuación:

A. Perfil de puesto por cada administrativo.

Se ha elaborado de acuerdo a la estructura organizacional del colegio, teniendo el enfoque en los resultados y las competencias que el colegio promueve para sus clientes. Además, posibilita la implementación remota al tener una estructura clara para los puestos de jefatura y los operativos.

B. Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.

Permite encuadrar las conductas observadas de manera más práctica y entendible, alineándolas a la cultura y filosofía de la

institución. Este documento esta adecuado a las últimas tendencias en lo referente a diccionarios de competencias en el país.

- C. Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño.

Identifica la importancia de la implementación y garantiza que el proceso de evaluación del desempeño laboral se realice de manera adecuada y brinde los resultados esperados.

- D. Perfil de puesto para el/la responsable de Recursos Humanos. Responde a la estructura utilizada recientemente por otras organizaciones del sector educativo y a los actuales requerimientos del puesto, se recomienda para su mejor aprovechamiento la incorporación de un personal de soporte operativo, a fin de no desviar sus funciones estratégicas.

- E. Horario optimizado para el/la responsable de Recursos Humanos.

Permite ordenar las principales actividades y funciones del área de Recursos Humanos, de manera sencilla y clara, sin necesidad de documentos adicionales a este.

- F. Formato de establecimiento de objetivos.

Posibilita la medición de los objetivos y de su impacto en la organización de manera más clara y aplicable, con un formato que demuestra en números la importancia de los objetivos elegidos. Para un mejor entendimiento se requiere una capacitación previa con los líderes de las áreas.

- G. Hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los Directivos de la empresa.

Se ha elaborado de acuerdo al plan estratégico de la

organización el cual fue identificado con las entrevistas realizadas con los directivos de la institución, dichos indicadores están aterrizados a las condiciones actuales de trabajo remoto y necesidades tecnológicas por las cuales estamos atravesando. Se recomienda una actualización anual a fin de no perder la vigencia de los demás instrumentos o productos sugeridos.

- H. Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores.  
Cuenta con viabilidad técnica, ya que se basa en una combinación de modelos de evaluación de desempeño, aterrizados a la realidad de la institución y cuenta con el respaldo de académicos que estudiaron también este tema.
- I. Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo.  
Permite incrementar el interés de los directivos de la institución, así como ampliar la posibilidad de mejoras a futuro con la ayuda especializada del área financiera. Para conseguir incremento del presupuesto de manera anual, se requiere ir actualizando los detalles del mismo.
- J. Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.  
Es viable ya que su elaboración es sencilla y el presente trabajo contiene la propuesta de temas a capacitar (véase Anexos).
- K. Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.  
Es viable ya que su elaboración es sencilla y el presente trabajo contiene la propuesta de la ficha de evaluación (véase Anexos). Será necesario elaborar el banco de preguntas por cada tema capacitado.

- L. Plan de reforzamiento de capacitaciones.  
Es viable ya que su elaboración es sencilla y el presente trabajo contiene la propuesta de la información a ser tomada en cuenta para elaborar el plan de reforzamiento (véase Anexos).
- M. Buzón de sugerencias.  
Es viable ya que su implementación es sencilla y el presente trabajo contiene la propuesta de instalación (véase Anexos), tanto del buzón cuanto de la ficha de llenado.
- N. Boletín informativo trimestral.  
Es viable ya que su diseño y contenido son de fácil elaboración; asimismo, el presente trabajo contiene la propuesta respectiva (véase Anexos).

### **6.1.3. Viabilidad Social.**

La viabilidad social del presente proyecto, mediante la aplicación de sus productos a de tener una influencia directa y positiva, sobre los actores del proyecto en conjunto, la misma que se detalla a continuación:

- A. Perfil de puesto por cada administrativo.  
Sobre este aspecto se puede identificar que el grado de aceptación de la nueva propuesta de perfiles de puesto es positiva, siendo los trabajadores administrativos los más interesados en que se puedan establecer las características de su puesto a fin de conseguir reconocimiento y crecimiento profesional.
- B. Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.  
Al ser este un producto destinado a identificar, clasificar, asignar una valoración y medir las competencias tanto personales, profesionales como las sociales, la viabilidad también es positiva

en este aspecto. Siendo necesario antes de su implementación la concientización de los trabajadores y líderes de equipo.

- C. Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño.

Este producto presenta una implicancia directa y positiva sobre los intereses de los trabajadores y directivos de la institución, al ofrecer los modelos más útiles al momento de realizar la evaluación del desempeño laboral.

- D. Perfil de puesto para el/la responsable de Recursos Humanos.

Al ser un producto de aplicación directa, los intereses se centran de manera positiva en la necesidad que tiene el personal de la institución, en contar con líder del área de RR.HH. debidamente apto para realizar las funciones y siempre desde una perspectiva intermedia en la institución.

- E. Horario de trabajo optimizado para el/la responsable de Recursos Humanos.

La influencia de este producto es positiva y directa a la viabilidad social, siendo el principal ejecutor el/la responsable de Recursos Humanos, con la ayuda de los directivos de la institución.

- F. Formato de establecimiento de objetivos.

Este producto también presenta una implicancia directa y positiva sobre los intereses de los trabajadores y directivos de la institución, al ofrecer objetivos alineados y de beneficio para todos dentro de la estructura organizacional.

- G. Hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los Directivos de la empresa.

La influencia de este producto es positiva pero no directa a la viabilidad social, siendo los principales promotores los directivos

de la institución con el apoyo de los líderes de las áreas.

- H. Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores.  
Este producto propuesto presenta la implicancia social indirecta, pero con afectación positiva sobre los miembros de la institución.
- I. Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo.  
Al igual que anterior producto propuesto en este proyecto, la implicancia social es indirecta, pero con afectación positiva sobre los miembros de la institución.
- J. Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.  
En base a las entrevistas realizadas a los interesados, las partes consideran positivo y viable el desarrollo de las capacitaciones ya que permitirá la mejora de su desempeño profesional.
- K. Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.  
En base a las entrevistas realizadas a los interesados, las partes consideran positivo y viable el desarrollo de las evaluaciones ya que permitirán medir si están capacitados de manera idónea.
- L. Plan de reforzamiento de capacitaciones.  
En base a las entrevistas realizadas a los interesados, las partes consideran positivo y viable el desarrollo de las capacitaciones y su retroalimentación, ya que permitirá la mejora de su desempeño profesional.
- M. Buzón de sugerencias.  
Esta herramienta permitirá el involucramiento de todo el personal, alumnos, padres de familia, proveedores e inclusive



visitas, por lo que es viable a nivel social.

N. Boletín informativo trimestral.

La difusión del boletín en la organización es viable a nivel social ya que el personal involucrado, así como docentes, alumnado y padres de familia podrán tomar conocimiento de aspectos que ocurren al interior de la organización.

**6.1.4. Viabilidad Presupuestal.**

A. Perfil de puesto por cada administrativo.

A nivel presupuestal este producto no genere ninguna contingencia ni alteración sobre lo establecido en cada periodo, mas todo lo contrario garantiza la optimización en los gastos de los procesos de selección y reducción en el nivel de rotación.

B. Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.

La aplicación de este instrumento no ejerce ninguna afectación sobre los presupuestos de la institución, pudiendo ser usados durante los próximos 3 años, sin necesidad de destinar un monto para su actualización durante este periodo.

C. Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño.

A nivel presupuestal este producto no genere ninguna contingencia ni alteración sobre lo establecido en cada periodo.

D. Perfil de puesto para el/la responsable de Recursos Humanos.

La afectación de este producto sobre los presupuestos de la institución se presenta de manera considerable en el primer periodo de ejecución ya que, al identificar las características específicas del puesto, hacen necesarias disponer de un monto mayor o por encima de los ya manejado para contratar a un

profesional debidamente calificado.

- E. Horario de trabajo optimizado para el/la responsable de Recursos Humanos.

Este producto es totalmente viable a nivel financiero ya que no necesita de presupuesto alguno para su implementación y continuidad.

- F. Formato de establecimiento de objetivos.

Este producto es totalmente viable a nivel financiero ya que no necesita de presupuesto alguno para su implementación y continuidad.

- G. Hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los Directivos de la empresa.

Al ser un producto de aplicación única no ejerce ninguna implicancia en el presupuesto de la institución.

- H. Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores.

Este producto es totalmente viable a nivel financiero ya que no necesita de presupuesto alguno para su implementación y continuidad.

- I. Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo.

Al igual que anterior producto propuesto en este proyecto, la implicancia social es indirecta, pero con afectación positiva sobre los miembros de la institución.

- J. Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.

La implementación del plan anual de capacitaciones al personal administrativo es viable a nivel presupuestal puesto que se

requiere que este sea programado por la responsable del área de Recursos Humanos y las jefaturas de la institución.

- K. Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.

Su implementación es viable a nivel presupuestal puesto que se requiere de un mínimo de recursos materiales, como materiales de escritorio. La elaboración estará a cargo de la responsable del área de Recursos Humanos y las jefaturas de la institución.

- L. Plan de reforzamiento de capacitaciones.

La implementación de este producto es viable a nivel presupuestal puesto que se realizará en base a los resultados de las capacitaciones; por lo tanto, será similar o menor al presupuesto invertido en las capacitaciones.

- M. Buzón de sugerencias.

La implementación del buzón de sugerencias es viable a nivel presupuestal ya que la inversión es mínima en tanto se requiere del ánfora y la ficha respectiva.

- N. Boletín informativo trimestral.

La implementación es viable a nivel presupuestal ya que la inversión es mínima puesto que la elaboración será realizada por la responsable de Recursos Humanos en un formato sencillo. La difusión se realizará prioritariamente en formato virtual.

#### **6.1.5. Viabilidad Operativa.**

- A. Perfil de puesto por cada administrativo.

Este producto es viable a nivel operativo ya que, una vez entregado a la institución, requerirá solamente la aplicación y actualización según se requiera y este proceso solo necesitará

la atención constante de la responsable de Recursos Humanos.

- B. Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.

Este documento se ha estructurado de manera que sea de fácil comprensión y aplicación, siendo necesario la participación de la responsable de Recursos Humanos en el proceso de difusión con los administrativos del colegio y el cual permite a futuro ser actualizado según conveniencia de la institución.

- C. Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño.

Este producto es viable a nivel operativo ya que, una vez entregado a la institución, requerirá solamente la aplicación y actualización según se requiera y este proceso solo necesitará la atención constante de la responsable de Recursos Humanos.

- D. Perfil de puesto para el/la responsable de Recursos Humanos.

La viabilidad de este formato está garantizada en base a la referencia de otras instituciones del mismo rubro de la institución de estudio, no requiriendo ningún esfuerzo operativo más que ser actualizado en función a las nuevas tendencias de gestión de Recursos Humanos.

- E. Horario de trabajo optimizado para el/la responsable de Recursos Humanos.

La viabilidad operativa de este producto requiere tan solo ser actualizado de manera anual y por parte de la responsable de Recursos Humanos, en función a los requerimientos de la institución.

- F. Formato de establecimiento de objetivos.

La funcionalidad de este formato en la institución está

garantizada ya que los objetivos han seguido un proceso de análisis y filtro cuantitativo, que hace de este instrumento confiable y sencillo en su aplicación, requiriendo solo el soporte de la responsable del área de Recursos Humanos según crea conveniente.

- G. Hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los Directivos de la empresa.

La viabilidad operativa de este producto requiere tan solo ser actualizado de manera anual y por parte de la responsable de Recursos Humanos a fin de trabajar siempre de la mano con los directivos de la institución.

- H. Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores.

Este producto es viable a nivel operativo ya que, una vez entregado a la institución, requerirá solamente la aplicación y actualización según se requiera y este proceso solo necesitará la atención constante de la responsable de Recursos Humanos.

- I. Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo.

La estructura de este formato permite ser actualizado las veces que sean necesarias, con el fin de obtener incremento del presupuesto asignado para los procesos de evaluación de desempeño y de desarrollo del personal administrativo en la institución.

- J. Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.

Este producto es viable a nivel operativo ya que requerirá solamente de su elaboración, como se plantea en la presente investigación, y, de ser necesaria, su actualización. Este proceso necesitará la atención de la responsable de Recursos

Humanos. Asimismo, la organización cuenta con los recursos necesarios para asumir los recursos que se requieren.

- K. Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.

Este producto es viable a nivel operativo ya que requerirá solamente de su elaboración, como se plantea en la presente investigación, y, de ser necesaria, su actualización. Este proceso necesitará la atención de la responsable de Recursos Humanos.

- L. Plan de reforzamiento de capacitaciones.

Este producto es viable a nivel operativo ya que requerirá solamente de su elaboración, como se plantea en la presente investigación, y, de ser necesaria, su actualización. Este proceso necesitará la atención de la responsable de Recursos Humanos. Asimismo, la organización cuenta con los recursos necesarios para asumir los recursos que se requieren.

- M. Buzón de sugerencias.

Este producto es viable a nivel operativo puesto que es de fácil implementación.

- N. Boletín informativo trimestral.

Este producto es viable a nivel operativo puesto que su contenido y diseño será de fácil elaboración por el área de Recursos Humanos.

## **6.2. Análisis de Viabilidad según análisis de actores**

Aplicando el método MACTOR; es decir, del análisis de juego de actores, sus relaciones de fuerza, convergencias y divergencias a fin de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos, se tiene lo siguiente:

### 6.2.1. Análisis de actores.

Se clasifican en dominantes, dominados y de enlace.

#### A. Actores dominantes.

Los que tienen incidencia directa y las facultades otorgadas para la aprobación e implementación de la presente investigación.

- Directorio de la institución

#### B. Actores dominados.

Son los actores que tienen que cumplir con las disposiciones de los actores dominantes.

- Directora de la institución
- Personal administrativo

#### C. Actores de enlace.

Son los actores que guardan relación entre los actores dominantes y dominados.

- Responsable del área de Recursos Humanos
- Padres de familia y estudiantes.

### 6.2.2. Análisis de las estrategias de actores.

#### A. Identificación de actores claves.

Los actores claves están listados a continuación:

#### **Tabla 13**

##### *Listado de actores clave*

Nº	Actores
1	Directorio de la institución
2	Directora de la institución
3	Personal administrativo
4	Responsable del área de Recursos Humanos
5	Padres de familia y estudiantes

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, se han identificado un total de cinco actores claves en la presente investigación.

B. Identificación y posicionamiento de los actores respecto a los productos.

El presente trabajo propone la implementación de un total de 14 productos, los cuales se señalan a continuación:

**Tabla 14**

*Listado de productos propuestos*

Producto	Descripción
1	Perfil de puesto por cada administrativo.
2	Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.
3	Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño.
4	Perfil de puesto del/la responsable de Recursos Humanos en el perfil del puesto.
5	Horario de trabajo optimizado para el/la responsable de Recursos Humanos.
6	Formato de establecimiento de objetivos.
7	Hoja de reconocimiento sobre competencias requeridas por los Directivos para el personal administrativo de la empresa.
8	Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores.
9	Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo.
10	Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.
11	Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.
12	Plan de reforzamiento de capacitaciones.
13	Buzón de sugerencias.
14	Boletín informativo trimestral.

Fuente: Elaboración propia

La implementación de estos ha sido evaluada por cada actor clave, como sigue:

**Tabla 15**

*Evaluación de la implementación de los productos por actor clave*

Actores	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14
Directorio de la institución	+	+	+	+	+	+	+	0	+	0	0	+	0	-1
Directora de la institución	+	+	+	+	+	0	0	+	0	+	+	+	+	+



Actores	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14
Personal administrativo	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Responsable del área de Recursos Humanos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Padres de familia y estudiantes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	+	+	+	+
Total	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	4	2

P: Producto

Fuente: Elaboración propia

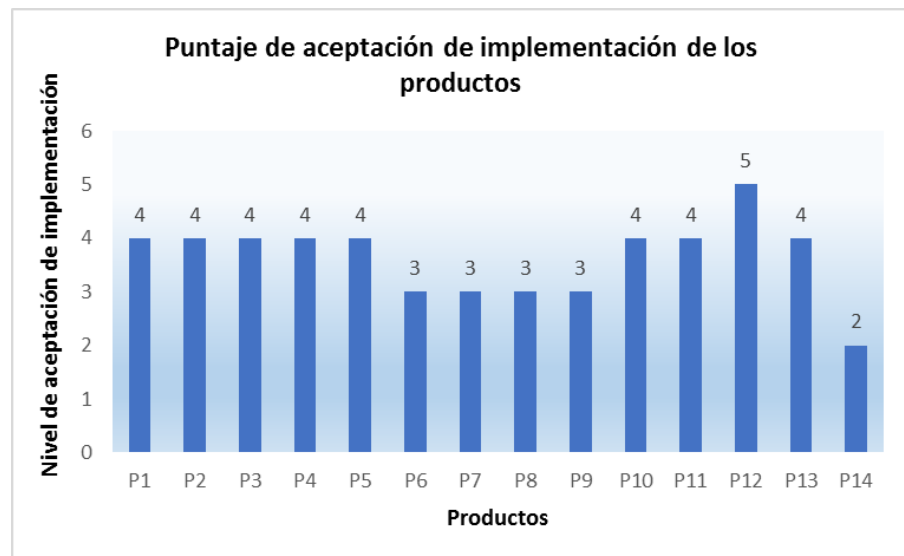
**Simbología:**

+1: A favor de la implementación del producto.

-1: En contra de la implementación del producto.

0: Neutral respecto a la implementación del producto.

Del total, los productos 1 al 4 tienen mayor aceptación para ser implementados y los que tienen menor aprobación a serlo son los productos 8 y 10, como puede observarse en el siguiente gráfico.



**Figura 4.** Puntajes de aceptación de los productos propuestos

Fuente: Elaboración propia

En este grafico se puede observar que, de los 14 productos propuestos, nueve cuentan con alto nivel de aceptación, lo cual garantizará su puesta en práctica.

C. Convergencia y divergencia entre los actores

En base a lo obtenido en el anterior literal, respecto a la

aprobación de la implementación de los productos, se ha diferenciado a los actores claves que están a favor de los productos (convergentes) y los que estén en contra (divergentes). Véase tabla siguiente:

**Tabla 16**

*Actores convergentes y divergentes*

Productos	Actores convergentes	Actores divergentes
1	Directorio de la institución Directora de la institución Personal administrativo Responsable del área de Recursos Humanos	
2	Directorio de la institución Directora de la institución Personal administrativo Responsable del área de Recursos Humanos	
3	Directorio de la institución Directora de la institución Personal administrativo Responsable del área de Recursos Humanos	
4	Directorio de la institución Directora de la institución Personal administrativo Responsable del área de Recursos Humanos	
5	Directorio de la institución Directora de la institución Personal administrativo Responsable del área de Recursos Humanos	
6	Directorio de la institución Directora de la institución Personal administrativo Responsable del área de Recursos Humanos	
7	Directorio de la institución Directora de la institución Responsable del área de Recursos Humanos	
8	Directorio de la institución Directora de la institución Responsable del área de Recursos Humanos	Personal administrativo
9	Directora de la institución Personal administrativo Responsable del área de Recursos Humanos	
10	Directora de la institución Personal administrativo	

Productos	Actores convergentes	Actores divergentes
	Responsable del área de Recursos Humanos	
11	Directorio de la institución Directora de la institución Responsable del área de Recursos Humanos	Personal administrativo
12	Directora de la institución Personal administrativo Responsable del área de Recursos Humanos	
13	Personal administrativo Padres de familia y estudiantes	
14	Directora de la institución Personal administrativo Responsable del área de Recursos Humanos Padres de familia y estudiantes	Directorio de la institución

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, los productos 8, 11 y 14, son los únicos que tienen actores divergentes.

D. Relaciones de poder - Influencia total actor por actor.

Para identificar el nivel de influencia entre actores, se desarrolló un cuadro de doble entrada y se realizó la evaluación, resultando lo siguiente:

**Tabla 17**

*Influencia total actor por actor*

Influencia sobre:	1	2	3	4	5	Total
1. Directorio de la institución	-	4	3	4	2	13
2. Directora de la institución	2	-	4	2	3	11
3. Personal administrativo	1	2	-	2	2	7
4. Responsable del área de Recursos Humanos	2	2	3	-	1	8
5. Padres de familia y estudiantes	4	4	3	3	-	14
Total	9	12	13	11	8	

Fuente: Elaboración propia

Simbología:

- 0: Ninguna influencia.
- 1: Escasa influencia.
- 2: Influencia promedio.
- 3: Fuerte influencia

- 4: Muy fuerte influencia.

La mayor influencia recae sobre el actor 3; es decir, sobre el personal administrativo, objeto de estudio de la presente investigación. De otro lado, el actor más influyente en la organización es el directorio.

### **6.3. Análisis de Viabilidad según evaluación estratégico-gerencial**

En este apartado describiremos como los productos ofrecidos por el presente proyecto de investigación, aportaran no solo en la evaluación del desempeño del personal administrativo de la institución, sino también como esto generara una cultura productiva y de mejora en la calidad de atención a los clientes, con lo cual se incrementará los ingresos, cosa que siempre persiguen los directivos y gerentes de la institución.

#### **6.3.1. Generación de valor público.**

##### **A. Perfil de puesto por cada administrativo.**

Este producto brindara al personal administrativo la posibilidad de desempeñarse de mejor manera, con un orden y alineando sus esfuerzos en objetivos específicos por puestos, además estas mejoras significarán una notable mejora en la calidad de atención al cliente, por lo que estos últimos verán cumplidos sus expectativas con la institución.

##### **B. Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.**

Este producto generara una política clara y ordenada enfocada al desarrollo de las competencias en los trabajadores, quienes verán en este una clara muestra de parte de la institución en valorar las competencias que brindan en el desarrollo de sus funciones, dejando en claro que es importante los indicadores, pero también lo complementan las competencias, con esto también se generara una cultura positiva en la institución.

- C. Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño.

Este producto brindara la posibilidad de obtener resultados más fiables y que se gestionen a corto plazo mediante planes de desarrollo y capacitación, los cuales ayudaran a generar productividad para la institución.

- D. Perfil de puesto para el/de la responsable de Recursos Humanos.

Brindará un notable aporte a las funciones de la actual responsable de Recursos Humanos, enfocándolas de mejor manera y detallando las áreas que aún están por mejorar, esto también generara una mejora atención del cliente interno por parte de este puesto.

- E. Horario de trabajo optimizado para el/la responsable de Recursos Humanos.

Esta propuesta servirá para el ordenamiento de las actividades y principales funciones del área de Recursos Humanos, enfocadas principalmente a la atención de los trabajadores de la institución, con esto y con la adecuada implementación del proceso de evaluación de desempeño se mejorara la productividad de estos.

- F. Formato de establecimiento de objetivos.

Este formato servirá para que los trabajadores tanto administrativos como docentes en general, tengan muy en claro el porqué de cada objetivo organizacional y como lo deberán llevara a cabo. También servirá a los líderes de las áreas para que establezcan de manera más acertada sus objetivos

específicos.

- G. Hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los Directivos de la empresa.

Con este producto el/la responsable de Recursos Humanos y los demás líderes podrán establecer los indicadores que mayor interés generan en los Directivos de la empresa para luego establecerlos como parte de los procesos de evaluación de desempeño en cada área y con esto no solo conseguir mejores resultados, si no también incrementos en los presupuestos destinados para estas áreas.

- H. Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores.

Este producto brindará al personal administrativo la posibilidad de ser evaluados y de identificar sus oportunidades de mejora a nivel profesional

- I. Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo.

Al actualizar este formato de manera anual involucraremos y captaremos el interés de los directivos de la institución, con lo cual tendremos mayor presupuesto asignado para los procesos de evaluación del desempeño, así como también para el plan de desarrollo o capacitación y el de incentivos, del cual se beneficiarían principalmente los trabajadores de la institución y con esto los clientes.

- J. Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.

La capacitación del personal administrativo redundará en un mejor desempeño laboral. En consecuencia, se brindará un mejor servicio al alumnado y padres de familia.

- K. Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.

El personal administrativo que haya aprobado las capacitaciones reunirá los conocimientos necesarios para desempeñarse adecuadamente en el centro de trabajo y brindará un mejor servicio al alumnado y padres de familia, incrementando el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de la institución.

- L. Plan de reforzamiento de capacitaciones.

El personal administrativo que haya aprobado satisfactoriamente, luego de las capacitaciones de reforzamiento, las evaluaciones respectivas, reunirá los conocimientos necesarios para desempeñarse adecuadamente en el centro de trabajo; por lo tanto, se brindará un mejor servicio al alumnado y padres de familia lo que generará un incremento de la satisfacción de los clientes internos y externos.

- M. Buzón de sugerencias.

Esta herramienta permitirá recabar información de algunos de los stakeholders y contribuirá con la mejora continua de la institución.

- N. Boletín informativo trimestral.

El boletín permitirá mantener informados a las partes interesadas sobre las actividades que realiza el personal administrativo y permitirá valorar su contribución en la organización.

## **Capítulo VII**

### **Seguimiento**

Los indicadores para el seguimiento están orientados al mantenimiento del sistema de evaluación de desempeño propuesto.

#### **7.1. Desarrollo de Indicadores para seguimiento**

Los indicadores para seguimiento son los siguientes:

##### **7.1.1. Indicador del perfil de puesto por cada administrativo.**

- Indicador: Número de trabajadores alineados al perfil del puesto.
- Meta: NAP= 90%
- Fórmula:  $NAP = \frac{\text{perfiles de puesto alineados}}{\text{total de perfiles de puesto}} * 100\%$

##### **7.1.2. Indicador del diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.**

- Indicador: Número de competencias alineadas al diccionario de competencias (NDC)
- Meta: NDC= 80%
- Fórmula:  $NDC = \frac{\text{número de competencias cumplidas por el personal administrativo}}{\text{total de competencias en el diccionario de competencias}} * 100\%$

##### **7.1.3. Indicador Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño.**

- Indicador: Nivel de adecuación del modelo (NAM)
- Meta: NAM= 90%
- Fórmula:  $NAM = \frac{\text{Indicadores alcanzados}}{\text{Indicadores requeridos}} * 100\%$



**7.1.4. Indicador del perfil de puesto para el/la responsable de Recursos Humanos.**

- Indicador: Porcentaje de características alineados al perfil del puesto.
- Meta: NAP= 90%
- Fórmula:  $NAP = \frac{\text{Número de características cumplidas}}{\text{total de características descritas en el perfil de puesto}} * 100\%$

**7.1.5. Horario de trabajo optimizado para el/la responsable de Recursos Humanos.**

- Indicador: Numero de tareas realizadas a la semana.
- Meta: 80%
- Fórmula:  $\frac{\text{tareas realizadas}}{\text{total de tareas programadas a la semana}} * 100\%$

**7.1.6. Indicador del formato de establecimiento de objetivos.**

- Indicador: Porcentaje de objetivos aplicados (NEO)
- Meta: NEO=100%
- Fórmula:  $NEO = \frac{\text{objetivos cumplidos}}{\text{total objetivos establecidos}} * 100\%$

**7.1.7. Indicador de la hoja de reconocimiento sobre principales indicadores de gestión requeridos por los Directivos de la empresa.**

- Indicador: Porcentaje de indicadores cumplidos (NCC)
- Meta: NCC=90%
- Fórmula:  $NCC = \frac{\text{número de indicadores cumplidos}}{\text{número de indicadores solicitados por los directivos}} * 100\%$

**7.1.8. Indicador de la ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores.**

- Indicador: Nivel de cumplimiento de los indicadores (NCI))

- Meta: NCI=70%
- Fórmula:  $NCI = \frac{\text{Indicadores alcanzados}}{\text{Indicadores requeridos}} * 100\%$

**7.1.9. Indicador del Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo.**

- Indicador: Porcentaje de incremento sobre los ingresos (PII)
- Meta: PII=10% más por mes
- Fórmula:  $PII = \frac{\text{cantidad de ingresos en el mes}}{\text{total de ingresos mes anterior}} * 100\%$

**7.1.10. Indicador de Plan anual de capacitaciones al personal administrativo.**

- Indicador: Porcentaje de personal administrativo capacitado (PAC)
- Meta: PAC=100%
- Fórmula:  $PAC = \frac{\text{Personal administrativo capacitado por mes}}{\text{total de personal administrativo}} * 100\%$

**7.1.11. Indicador de ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.**

- Indicador: Porcentaje de personal administrativo evaluado (PAE)
- Meta: PAE=100%
- Fórmula:  $PEA = \frac{\text{Personal administrativo evaluado por mes}}{\text{total de personal administrativo}} * 100\%$

**7.1.12. Indicador de plan de reforzamiento de capacitaciones.**

- Indicador: Nivel de desaprobación de personal administrativo capacitado (NDA)
- Meta: (NDA)= 0%

- Fórmula:  $NDA = \frac{\text{Personal administrativo desaprobado por mes}}{\text{total de personal administrativo evaluado}} \times 100\%$

#### 7.1.13. Indicador de buzón de sugerencias.

- Indicador: Número de sugerencias registradas (NSR)
- Meta: (NSR)= 100%
- Fórmula:  $NSR = \frac{\text{Número de sugerencias registradas por mes en la base de datos}}{\text{número de sugerencias recibidas por buzón}} \times 100\%$

#### 7.1.14. Indicador de boletín informativo trimestral.

- Indicador: Número de boletines publicados y difundidos trimestralmente (NBT)
- Meta: (NBM)= 100%
- Fórmula:  $NB = \frac{\text{Número de boletines publicados y difundidos por trimestre}}{1} \times 100\%$

### 7.2. Desarrollo de indicadores de resultado

Los indicadores de resultados son los siguientes:

#### 7.2.1. Indicador del perfil de puesto por cada administrativo.

Este indicador mide si los requisitos de los perfiles de puesto cumplidos concuerdan con el total de requisitos que se establecieron en los mismos.

Se puede calcular con la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de adecuación al perfil (NAP)} = \frac{\text{Requisitos cumplidos según el perfil de puesto}}{\text{Total requisitos en el perfil de puesto}} \times 100\%$$

#### 7.2.2. Indicador del diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.

Este indicador mide si el total de competencias de los puestos administrativos concuerda con el total de competencias definidas en el diccionario.

Se puede calcular con la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de cumplimiento del diccionario de competencias (NCD)} = \frac{\text{Competencias alcanzadas}}{\text{competencias requeridas}} \times 100\%$$

### **7.2.3. Indicador de la ficha de valoración sobre los modelos de evaluación del desempeño.**

Este indicador mide si los distintos modelos de evaluación del desempeño laboral que existen a la actualidad, se alinean a los requerimientos de la institución y por ende podrán ser ejecutados de manera exitosa.

Se puede calcular con la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de adecuación del modelo (NAM)} = \frac{\text{Indicadores cumplidos}}{\text{Indicadores solicitados}} \times 100\%$$

### **7.2.4. Indicador del perfil de puesto para el/la responsable de Recursos Humanos.**

Este indicador mide si los requisitos que cumple el/la responsable de Recursos Humanos concuerdan con el total de requisitos que se establecieron en su perfil de puesto.

Se puede calcular con la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de adecuación al perfil (NAP)} = \frac{\text{Requisitos cumplidos según el perfil de puesto}}{\text{Total requisitos en el perfil de puesto}} \times 100\%$$

### **7.2.5. Indicador del horario optimizado para el/la responsable de Recursos Humanos.**

Este indicador mide la eficiencia de las tareas realizadas a la semana por parte de la responsable de Recursos Humanos.

Se puede calcular con la siguiente fórmula:

$$\text{Numero de tareas realizadas a la semana} = \frac{\text{tareas realizadas}}{\text{total de tareas programadas a la semana}} \times 100\%$$

### **7.2.6. Indicador del formato de establecimiento de objetivos.**

Este indicador mide si el valor de los objetivos alcanzados en un determinado periodo concuerda con el valor objetivo estimado.

Se puede calcular con la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de evaluación de objetivos (NEO)} = \frac{\text{Valor alcanzado}}{\text{Valor objetivo}} \times 100\%$$

### **7.2.7. Indicador de la hoja de reconocimiento sobre principales indicadores requeridos por los Directivos de la empresa.**

Esta hoja mide si los indicadores alcanzados por el personal administrativo de la institución concuerdan con los que requieren los directivos de esta.

Se puede calcular con la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de cump. de indicador req. por directivos (NIC)} = \frac{\text{Indicadores alcanzados por administrativos}}{\text{Indicadores requeridos por los directivos}} \times 100\%$$

### **7.2.8. Indicador de la ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores.**

Este indicador mide si los indicadores de desempeño que se fijaron en cada ficha de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo, logran identificar los cumplimientos y las áreas de mejora de este personal.

Se puede calcular con la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de cumplimiento de los indicadores (NCI)} = \frac{\text{Indicadores alcanzados}}{\text{Indicadores requeridos}} \times 100\%$$

### **7.2.9. Indicador del Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo.**

Este indicador mide el retorno de lo invertido en el proceso de evaluación de desempeño (ED) para el personal administrativo de la institución.

Se puede calcular con la siguiente fórmula:

$$\text{Retorno sobre la inversión(ROI)} = \frac{\text{Ingresos obtenidos luego de la ED} - \text{Costo de la implementación}}{\text{Costo de la implementación}} \times 100\%$$

### **7.2.10. Indicador de Plan anual de capacitaciones al personal administrativo.**

- Indicador: Nivel de capacitación del personal administrativo (NCA)
- Meta: NCA=100%
- Fórmula: NCA=Capacitaciones realizadas/capacitaciones

programadas\*100%

**7.2.11. Indicador de ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.**

- Indicador: Nivel de evaluación al personal administrativo capacitado (NEA)
- Meta: (NEA)= 100%
- Fórmula:  $NEA = \text{Personal administrativo evaluado por año} / \text{total de personal administrativo} * 100\%$

**7.2.12. Indicador de plan de reforzamiento de capacitaciones.**

- Indicador: Nivel de desaprobación de personal administrativo capacitado (NDA)
- Meta: (NDA)= 0%
- Fórmula:  $NDA = \text{Personal administrativo desaprobado por año} / \text{total de personal administrativo} * 100\%$

**7.2.13. Indicador de buzón de sugerencias.**

- Indicador: Número de sugerencias atendidas (NSA)
- Meta: (NSA)= 100%
- Fórmula:  $NSA = \text{Número de sugerencias s atendidos o en proceso de atención por año} / \text{número de sugerencias recibidas} * 100\%$

**7.2.14. Indicador de boletín informativo trimestral.**

- Indicador: Número de boletines publicados y difundidos por año (NBA)
- Meta: (NBA)= 100%
- Fórmula:  $NBA = \text{Número de boletines publicados y difundidos} / 4 * 100.$

## Conclusiones

- Se propuso un sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del Colegio Zárate durante el período 2020-2021, el cual consta de catorce productos obtenidos de manera secuencial, los cuales son: Perfil de puesto por cada administrativo; diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo; ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño; perfil de puesto para el/ la responsable de Recursos Humanos; formato de establecimiento de objetivos; hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los Directivos de la empresa; ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores; excel con el presupuesto comparativo indicando el costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo; plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo; ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado; plan de reforzamiento de capacitaciones; buzón de sugerencias; boletín informativo trimestral, los cuales se presentarán al directorio de la Institución Educativa Zárate para su aprobación mediante el esquema del plan (Anexo 1).
- Se realizó un diagnóstico del desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021 haciendo uso de dos técnicas: árbol de problemas y causas y entrevistas al Directorio, Dirección Académica, Administración y Recursos Humanos de la organización, obteniéndose como resultado que el Colegio Zárate no cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño laboral de los nueve trabajadores del área administrativa y que las causas asociadas a este problema son: a) inexistencia de una metodología desempeño laboral del personal administrativo, b) limitado personal responsable de todos los procesos de Recursos Humanos, c) débil cultura de la mejora continua aplicada al desempeño laboral, d) limitada participación de los clientes en el proceso de evaluación del desempeño laboral. (Anexo 2)

- Se propuso la metodología de evaluación del desempeño, aplicable al 100% de los trabajadores administrativos del colegio Zárate, el cual está elaborado bajo un enfoque mixto por competencias y resultados, desarrollados en los productos: perfiles de puestos, diccionario por competencias y ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias y resultados (Anexo 3).
- Se determinó la capacidad del área de Recursos Humanos para implementar el sistema de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021, la cual es insuficiente debido a que no cuenta con los recursos para la capacitación del personal, no tiene funciones definidas ni un horario de trabajo basado en las actividades clave del área. Para que cuente con la capacidad suficiente, se elaboraron los siguientes productos: perfil de puesto para el/ la responsable de Recursos Humanos y propuesta de horario de trabajo optimizado para el/la responsable del área de Recursos Humanos (Anexo 4).
- Se propuso los medios de participación de los clientes externos en la evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el período 2020-2021, los cuales se podrán realizar mediante los siguientes productos: buzón de sugerencias y el boletín informativo trimestral (Anexo 5).



## Recomendaciones

- Implementar el sistema propuesto de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del Colegio Zárate durante el período 2020-2021 y realizar un monitoreo.
- En base a los resultados del diagnóstico, se recomienda que el Colegio Zárate cuente con un sistema de evaluación del desempeño laboral que contenga: a) una metodología desempeño laboral del personal administrativo, b) suficiente personal responsable de todos los procesos de Recursos Humanos, c) cultura de la mejora continua aplicada al desempeño laboral, d) participación de los clientes en el proceso de evaluación del desempeño laboral.
- Utilizar la metodología de evaluación del desempeño propuesta para el personal administrativo Colegio Zárate durante el período 2020-2021 en base al enfoque de evaluación por competencias y resultados y el uso del perfil de puestos y diccionario por competencias.
- Emplear los productos propuestos en el presente trabajo a fin de que el área de Recursos Humanos tenga la capacidad suficiente para distribuir eficientemente las actividades y las funciones del responsable del área, con un horario preestablecido de actividades diarias.
- Implementar los medios propuestos de participación de los clientes externos (buzón de sugerencias y boletín informativo trimestral) en la evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el período 2020-2021.

## Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M.(2016). *Selección por competencias (2a. ed.)*. Ediciones Granica.
- Arellano, J. (2018). Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL - Pasco. (*Tesis de maestría*). Universidad César Vallejo, Pasco.
- Barriguete, G.(1998). *Hombre, trabajo y relaciones industriales*. 1994.
- Benavides, M., Gómez, C., Orozco, E., Riveros F., Tibaduiza, I, Velandia, A. (2016). *Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha*. Bogotá.
- Corral, F.(2007). *Evaluación de desempeño*. EOI-América / Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. The McGraw-Hill.
- Díaz, D., Núñez, N. (2017). *Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Dolan, S., Ramon, V., Jackson, S.,Randall, S. (2007). *La gestión de los recursos humanos, Tercera edición*. Madrid: Mcgraw-Hill/Interamericana de España, S. A. U.
- Enríquez, A. (2009). *De las competencias al centro de evaluación*. Programa Editorial Universidad del Valle.
- International Organization for Standardization. (2015). pág. 8.
- Jesús, T.,Salazar, R. (2017). Desempeño laboral del personal administrativo de la UGEL N° 10 Huaral 2017. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huaral.
- Jiménez, A. (2013). *Competencias*. Ediciones Díaz de Santos.

- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: McGRAW-HILL.
- Martínez, R. (2017). Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencia para el personal docente en la FAREM-Estelí. Managua.
- Mazariegos, A. (23 de Junio de 2016). *GLOCAL THINKING*. Obtenido de GLOCAL THINKING: <https://www.glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro>
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational. *Human Resource Management Review*, 61-98.
- Navarrete, A. (1999). Desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño para docentes de instituciones educativas de nivel superior, mediante el uso y aplicación de herramientas de calidad total (*Tesis de maestría*). Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Pajares, M. (2017). Modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca. (*Tesis de doctorado*). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca.
- Robbins, S., Coulter, M. (2010). *Administración Décima edición*. México: Pearson education.
- Rodríguez, F. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, desde la caracterización del clima organizacional en la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo-CIDE*. Bogotá.
- Rodríguez, I. (2017). *Evaluación del desempeño*. ICADE Business School, España.
- Rojas, J., Diaz, M. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. (*Tesis de maestría*). Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Salsavilca, M. (2017). Administración de recursos humanos y el desempeño laboral del personal administrativo de los institutos superiores tecnológicos de Lima metropolitana. (*Tesis para doctorado*). Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Lima.

- Secretaría Central de ISO. (2015). *Norma Internacional ISO 9001* (Quinta ed.). Ginebra, Suiza: ISO.
- Stoner, J., Edward , R., & Daniel, R. (1996). *Administración* (Sexta ed.).
- Tocto, M.(2017). *Proyecto de investigación y desarrollo previo a la obtención del título de. Ambato.*
- Werther, W., Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humanos de las empresas. . México: The McGraw-Hill Interamericana.*
- Zuñiga, A.(2006). *Consejos para un buen desempeño laboral.* Intermedio Editores.

## **Anexos**

### **Anexo 1: Productos que componen el sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del Colegio Zárate durante el período 2020-2021**

1. Perfil de puesto por cada personal administrativo
2. Diccionario de competencias
3. Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación del desempeño
4. Perfil de puesto para el/la responsable de Recursos Humanos
5. Horario de trabajo optimizado para el/la responsable del área de Recursos Humanos
6. Formato de establecimiento de objetivos
7. Hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los directivos de la empresa
8. Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores
9. Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo
10. Plan anual de capacitaciones al personal administrativo
11. Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado
12. Plan de reforzamiento de capacitaciones
13. Buzón de sugerencias
14. Boletín informativo trimestral.

#### **Descripción de los productos**

## Producto 1: Perfiles de puesto por cada personal administrativo

	<b>MANUAL DE PERFIL DE PUESTO</b>	UNIDAD	RECURSOS HUMANOS
		CÓDIGO	62V- RH-DT-0005
	EXCLUSIVO USO INTERNO	VERSIÓN	V.01
		FECHA	10/03/2021

PERFIL DE PUESTO			
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO:	Secretaria	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	25/03/2020
LUGAR DE TRABAJO:	Colegio Zárate		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Dirección		
CALIFICACION DE PERSONAL	No Fiscalizable		
<b>2. MISIÓN</b>			
Lograr un funcionamiento dinámico de la parte administrativa del colegio logrando una correcta comunicación entre el usuario y las distintas áreas del colegio.			
<b>3. OBJETIVOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Atender y orientar a las personas interesadas en obtener información sobre el Colegio, con buen trato y calidez, a través de las diversas formas de comunicación.</li> <li>Brindar soporte administrativo a las distintas gestiones del colegio con el fin de mantener el orden interno.</li> </ul>			
<b>4. FUNCIONES (ROL)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepcionar, registrar y archivar la documentación técnica, administrativa y documentación en general de la Dirección.</li> <li>Redactar y remitir la documentación y correspondencia oficial de la Dirección.</li> <li>Apoyar a las distintas áreas del Colegio en la organización y gestión de documentos.</li> <li>Elaborar documentos administrativos como: oficios, resoluciones, circulares, memorándums, solicitudes, constancias, certificados y otros.</li> <li>Organizar la agenda de trabajo de Dirección: reuniones, citas y actividades internas y externas.</li> <li>Expedir los documentos solicitados por los miembros de la comunidad educativa u otra dependencia que lo requiera.</li> <li>Atender cordialmente a los padres de familia y otros velando por la imagen institucional.</li> <li>Recibir las llamadas telefónicas y entregar a los interesados todo tipo de encargos con la debida autorización.</li> <li>Control de los pagos que se realizan, expidiendo los recibos correspondientes, debidamente numerados así como realizar la recaudación por otros conceptos, si los hubiere.</li> <li>Control, disposición y manejo adecuado del presupuesto de caja chica del Colegio.</li> <li>Informar periódicamente a los padres sobre las deudas atrasadas que tuvieran con la Institución Educativa.</li> <li>Otras inherentes al cargo.</li> </ul>			
<b>5. INDICADORES A REPORTAR</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de quejas/consultas resueltas.</li> <li>Número de atenciones a usuarios.</li> <li>Cantidad de documentos elaborados.</li> <li>Ratio de morosidad</li> <li>Número de llamadas realizadas por morosidad</li> <li>Numero de derivaciones a las demás áreas</li> </ul>			

6. PUESTOS QUE LE REPORTAN (ORGANIZACIÓN)	
a)	b)
c)	d)
e)	f)

7. RELACIONES DEL PUESTO				
	¿CON QUIÉNES?	¿PARA QUÉ?		
INTERNAS	DIRECCIÓN	Derivación de casos, soporte operativo, derivaciones de documentos, entre otros.		
	COORDINADORES	Derivación de casos, derivaciones de documentos, entre otros.		
	PSICÓLOGOS	Derivación de casos, derivaciones de documentos, entre otros.		
	DOCENTES/ TUTORES	Derivación y recepción de documentos para estudiantes y PP.FF.		
EXTERNAS	USUARIOS	Para los trámites correspondientes a justificación, permisos, informes de notas, información de asistencia, apoyo con solicitudes, apoyo a padres en distintos temas.		
8. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios : Técnico.</li> <li>• Grado Académico : Egresado</li> <li>• Carreras : Secretariado, contabilidad, administración de empresas o carreras afines.</li> <li>• Especialidad :</li> <li>• Experiencia : 2 años de trabajo en puestos similares.</li> </ul>				
9. COMPETENCIAS				
<p>Para cumplir satisfactoriamente las funciones, él o la ocupante deberá tener:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer sobre procedimientos y uso del SIAGIE</li> </ul>				
COMPETENCIAS DEL OCUPANTE		ESCALA: Alto: Domina conceptos y aplica con destreza; Medio: Conoce mayoría de conceptos y ha aplicado; Base: Conoce los aspectos y podría aplicarlos.		
No.	A. Funcionales / Técnicas (específicos del área de responsabilidad)	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Gestión de llamadas, correos electrónicos y correspondencia tanto entrantes como saliente.			X
2	Conocimientos de las principales herramientas ofimáticas.			X
3	Capacidad de síntesis y priorización de tareas.			X
4	Manejo de recursos como PC o las fotocopiadoras.		X	
5	Conocimiento sobre procesos de comunicación asertiva al público interno y externo.			X
6	Custodia de información confidencial.			X
No.	B. De Gestión:	Dominio		

		Base	Medio	Alto
1	Gestión del tiempo.			X
2	Capacidad de trabajo en equipo.		X	
3	Trabajo con equipos multidisciplinares.			X
4	Trabajo orientado a resultados.			X
<b>C. Personales y Relaciones</b>		Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Pensamiento crítico			X
2	Escucha activa			X
3	Resolución de problemas e iniciativa.			X
4	Planificación y organización.			X
5	Comunicación asertiva.			X
6	Respeto a los demás			X
<b>10. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS DE TRABAJO</b>				
1. AMBIENTE DE TRABAJO:				
2. RIESGOS:				
3. EQUIPOS Y/O DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD:				
4. ESFUERZO:				
<b>11. ORGANIZACIÓN (Ubicación en el organigrama)</b>				
<pre> graph TD   A[DIRECCIÓN] --&gt; B[ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y ADMISIÓN] </pre>				

**CARGO DE ENTREGA DE PERFIL DE PUESTO**

**Nombres y Apellidos:** \_\_\_\_\_

**DNI:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrega:** \_\_\_\_\_



	<b>MANUAL DE PERFIL DE PUESTO</b>	UNIDAD	RECURSOS HUMANOS
		CÓDIGO	62V- RH-01-0005
	EXCLUSIVO USO INTERNO	VERSIÓN	V.01
		FECHA	10/03/2021



<b>PERFIL DE PUESTO</b>			
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO:	Auxiliar de educación	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	25/03/2020
LUGAR DE TRABAJO:	Colegio Zárate		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:			
CALIFICACIÓN DE PERSONAL	Fiscalizable		
<b>2. MISIÓN</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Acompañar, supervisar y apoyar el trabajo de los estudiantes promoviendo el desarrollo de sus capacidades.</li> </ul>			
<b>3. OBJETIVOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promover el fortalecimiento de la disciplina y el buen comportamiento de los estudiantes, en coordinación con la unidad de mentoring.</li> </ul>			
<b>4. FUNCIONES (ROL)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Velar por la disciplina de los docentes dentro del aula.</li> <li>■ Velar por la disciplina reflexiva de los alumnos dentro y fuera de la Institución Educativa.</li> <li>■ Llevar al día el registro de incidencia de los estudiantes a su cargo, asimismo, las fichas de seguimiento de los estudiantes con problemas de conducta.</li> <li>■ Promover hábitos de puntualidad, higiene y otros en el educando.</li> <li>■ Acompañar y velar por la buena conducta de los estudiantes durante los recreos.</li> <li>■ Brindar un trato amable y afectuoso a los estudiantes y motivar el sentido de participación en las actividades educativas.</li> <li>■ Controlar la asistencia diaria de los alumnos a las labores académicas llevando al día los registros de asistencia.</li> <li>■ Justificar las inasistencias y tardanzas de los estudiantes.</li> <li>■ Realizar llamadas telefónicas a los padres de familia o apoderados de los estudiantes para informar la inasistencia de los mismos a la institución.</li> <li>■ Entrevistarse con los padres de familia por motivos de índole conductual y otros del estudiante.</li> <li>■ Cuidar que los estudiantes no permanezcan por los pasillos, patios, baños, cafetín, durante el desarrollo de las clases.</li> <li>■ Verificar que los alumnos no permanezcan en las aulas durante el recreo, refrigerio y actividades.</li> <li>■ Apoyar en el desarrollo de las actividades deportivas, artísticas y culturales.</li> <li>■ Apoyar en las actividades cívicas patrióticas y formaciones semanales.</li> <li>■ Controlar la buena conservación y limpieza del mobiliario, aulas y demás ambientes del Plantel.</li> <li>■ Detectar y derivar casos de atención especializada a las instancias correspondientes.</li> <li>■ Elaborar reportes mensuales de: asistencia, llamadas, incidencias, derivación de casos y atención a padres de familia para ser presentados a la Coordinación de Nivel Inicial, unidades y áreas.</li> <li>■ Resolver en primera instancia los problemas de conducta en las horas pedagógicas imponiendo las sanciones correspondientes en base al Reglamento Interno.</li> </ul>			
<b>5. INDICADORES A REPORTAR</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Inasistencias de estudiantes, llamadas telefónicas y justificaciones.</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidencias de estudiantes de manera semanal.</li> <li>• Motivos de inasistencia de llamadas.</li> <li>• Numero de derivaciones</li> <li>• Actualización de casos en el intranet</li> <li>• N° de atenciones a PP.FF.</li> </ul>
<b>6. PUESTOS QUE LE REPORTAN (ORGANIZACIÓN)</b>
a) _____ b) _____
c) _____ d) _____
e) _____ f) _____

<b>7. RELACIONES DEL PUESTO</b>				
	<b>¿CON QUIÉNES?</b>	<b>¿PARA QUÉ?</b>		
INTERNAS	DIRECCIÓN	Brindar informes y reportes del trabajo realizado		
	DOCENTE PRIMARIA	Brindar asistencia en el aula y reportar de ser el caso		
EXTERNAS	USUARIOS	Atención		
<b>8. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios : Técnico.</li> <li>• Grado <u>Académico</u> : Egresado.</li> <li>• Carreras : Educación primaria.</li> <li>• Especialidad :</li> <li>• Experiencia : 1 año de trabajo en puestos similares.</li> </ul>				
<b>9. COMPETENCIAS</b>				
Para cumplir satisfactoriamente las funciones, él o la ocupante deberá tener:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en estrategias Metodológicas de Enseñanza y manejo de conflictos</li> </ul>				
<b>COMPETENCIAS DEL OCUPANTE</b>		<i>ESCALA: Alto: Domina conceptos y aplica con destreza; Medio: Conoce mayoría de conceptos y ha aplicado; Base: Conoce los aspectos y podría aplicarlos.</i>		
No.	A. Funcionales / Técnicas (específicos del área de responsabilidad)	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Maneja de herramientas de TI		X	
2	Conocimiento sobre Estrategias de trabajo con niños.			X
3	Conocimiento de ofimática.			X
No.	B. De Gestión:	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Capacidad de trabajo en equipo.		X	
2	Trabajo con equipos multidisciplinares.			X
3	Trabajo orientado a resultados.			X

4	Orden y disciplina			X
C. Personales y Relaciones		Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Pensamiento crítico			X
2	Escucha activa			X
3	Resolución de problemas			X
5	Comunicación asertiva.			X
6	Respeto a los demás			X
7	Habilidades comunicativas			X
8	Trato cordial			X
<b>10. CONDICIONALES AMBIENTALES Y RIESGOS DE TRABAJO</b>				
1.	AMBIENTE DE TRABAJO:			
2.	RIESGOS:			
3.	EQUIPOS Y/O DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD:			
4.	ESFUERZO:			
<b>11. ORGANIZACIÓN (Ubicación en el organigrama)</b>				
<pre> graph TD   D[DIRECCIÓN] --&gt; AS[AUXILIAR SECUNDARIA] </pre>				

**CARGO DE ENTREGA DE PERFIL DE PUESTO**

**Nombres y Apellidos:** \_\_\_\_\_

**DNI:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrega:** \_\_\_\_\_

**Unidad:** \_\_\_\_\_


	<b>MANUAL DE PERFIL DE PUESTO</b>	UNIDAD	RECURSOS HUMANOS	
		CÓDIGO	ESV- RH-01-0005	
	EXCLUSIVO USO INTERNO	VERSIÓN	V.01	
		FECHA	10/03/2021	



<b>PERFIL DE PUESTO</b>			
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO:	Psicólogo	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	25/03/2020
LUGAR DE TRABAJO:	Colegio Zárate		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:			
CALIFICACION DE PERSONAL	Fiscalizable		
<b>2. MISIÓN</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estudio e intervención sobre el comportamiento humano en el contexto de la educación.</li> </ul>			
<b>3. OBJETIVOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diseñar, planificar, programar, ejecutar y evaluar las actividades correspondientes al desarrollo integral del bienestar de los estudiantes.</li> </ul>			
<b>4. FUNCIONES (ROL)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Llevar un registro de cada estudiante, en donde se tenga archivado su historia psicopedagógica en el Colegio, las atenciones recibidas y otros incidentes que competen al área.</li> <li>■ Emitir informes a las coordinaciones respectivas de los casos atendidos y las actividades ejecutadas.</li> <li>■ Citar a los padres de familia o tutores para informar y brindar ayuda profesional al estudiante que lo requiera.</li> <li>■ Efectuar el diagnóstico, seguimiento y evaluación de casos grupales e individuales.</li> <li>■ Atender a padres de familia en el horario asignado.</li> <li>■ Asistir con la debida puntualidad a sus horas de trabajo.</li> <li>■ Comunicar a la Dirección por escrito con 24 horas de anticipación si por razones justificadas no podrá asistir, para las previsiones del caso.</li> <li>■ Concurrir a las actividades diarias con las prendas de vestir adecuadas.</li> </ul>			
<b>5. INDICADORES A REPORTAR</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de atenciones realizadas a los estudiantes de manera mensual.</li> <li>• % de casos reportados o derivados.</li> <li>• % de atenciones a padres de familia.</li> <li>• Cantidad de test aplicados.</li> <li>• Número de casos recibidos, gestionados y resueltos por aula</li> </ul>			
<b>6. PUESTOS QUE LE REPORTAN (ORGANIZACIÓN)</b>			
a) Internas	b)		
c)	d)		
e)	f)		



7. RELACIONES DEL PUESTO				
	¿CON QUIÉNES?	¿PARA QUÉ?		
INTERNAS	DIRECCIÓN	Informas sobre la atención de los distintos casos intervenidos.		
	COORDINADORES	Informas sobre la atención de los distintos casos intervenidos.		
	DOCENTES/ TUTORES	Recibir los casos de estudiantes para las intervenciones y realizar las recomendaciones respectivas.		
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Recibir las solicitudes de atención puntuales y programación de atenciones.		
EXTERNAS	USUARIOS	Realizar intervenciones y aportes positivos.		
8. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios : Universitario.</li> <li>• Grado Académico: Titulado y colegiado.</li> <li>• Carreras : Psicología.</li> <li>• Especialidad :</li> <li>• Experiencia : 2 años de trabajo en puestos similares.</li> </ul>				
9. COMPETENCIAS				
Para cumplir satisfactoriamente las funciones, él o la ocupante deberá tener:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominar las estrategias de la intervención psicoeducativa demostrando cualidades como la creativa, la anticipatoria y la proactiva.</li> </ul>				
COMPETENCIAS DEL OCUPANTE		ESCALA: Alto: Domina conceptos y aplica con destreza; Medio: Conoce mayoría de conceptos y ha aplicado; Base: Conoce los aspectos y podría aplicarlos.		
No.	A. Funcionales / Técnicas (específicos del área de responsabilidad)	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Conocimiento y dominio en aplicación de pruebas y test psicológicos.			X
2	Conocimiento sobre Estrategias de trabajo en equipo.			X
3	Conocimiento de ofimática.		X	
4	Custodia de información confidencial.			X
No.	B. De Gestión:	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Capacidad de trabajo en equipo.			X
2	Trabajo con equipos multidisciplinarios.			X
3	Trabajo orientado a resultados.			X
	C. Personales y Relaciones	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Pensamiento crítico			X

2	Escucha activa			X
3	Resolución de problemas			X
5	Comunicación asertiva.			X
6	Respeto a los demás			X
10. CONDICIONALES AMBIENTALES Y RIESGOS DE TRABAJO				
1.	AMBIENTE DE TRABAJO:			
2.	RIESGOS:			
3.	EQUIPOS Y/O DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD:			
4.	ESFUERZO:			
11. ORGANIZACIÓN (Ubicación en el organigrama)				
 <pre> graph TD     A[DIRECCIÓN] --&gt; B[LIDER DE ACTIVIDADES] </pre>				

**CARGO DE ENTREGA DE PERFIL DE PUESTO**

**Nombres y Apellidos:** \_\_\_\_\_

**DNI:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrega:** \_\_\_\_\_

**Unidad:** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_

	<b>MANUAL DE PERFIL DE PUESTO</b>	UNIDAD	RECURSOS HUMANOS	
		CÓDIGO	62V- RH-OT-0005	
	EXCLUSIVO USO INTERNO	VERSIÓN	V.01	
		FECHA	10/03/2021	




<b>PERFIL DE PUESTO</b>			
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO:	Vigilante	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	10/03/2021
LUGAR DE TRABAJO:	Colegio Zárate		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:			
CALIFICACION DE PERSONAL	Fiscalizable		
<b>2. MISIÓN</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Garantizar la seguridad de los colaboradores y alumnos, así como la adecuada conservación y seguridad de las instalaciones en el turno que le corresponda.</li> </ul>			
<b>3. OBJETIVOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mantener la seguridad de la infraestructura y comunidad educativa de la institución.</li> </ul>			
<b>4. FUNCIONES (ROL)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Registrar el ingreso y salida de personas.</li> <li>■ Hacer frente a situaciones tales como personas sospechosas o sin identificación, peleas u otros.</li> <li>■ Realizar rondas en las instalaciones, inspeccionando el control de seguridad y bienes a su cuidado.</li> <li>■ Comunicar e informar las novedades presentadas a su jefe inmediato y la Dirección académica.</li> <li>■ Cumplir sus funciones de acuerdo al programa de Seguridad y Salud en el Trabajo.</li> <li>■ Proponer los sistemas de seguridad que resulten pertinentes, así como su supervisión dentro de la Institución.</li> <li>■ Analizar situaciones de riesgo y programar las acciones para la implementación y realización de los servicios de seguridad de la institución.</li> <li>■ Asegurar el control y vigilancia del local.</li> <li>■ Asistir con puntualidad y permanecer en la institución según el horario establecido.</li> <li>■ Realizar oportunamente el requerimiento de los materiales de vigilancia ante el área de logística de la empresa.</li> <li>■ Constante supervisión de las áreas operativas.</li> <li>■ Otros inherentes al cargo.</li> </ul>			
<b>5. INDICADORES A REPORTAR</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento diario, semanal y mensual de áreas asignadas.</li> <li>• N° de incidencias reportadas.</li> </ul>			
<b>6. PUESTOS QUE LE REPORTAN (ORGANIZACIÓN)</b>			
a)	b)		
c)	d)		
e)	f)		



7. RELACIONES DEL PUESTO				
	¿CON QUIÉNES?	¿PARA QUÉ?		
INTERNAS	DIRECCIÓN	Brindar informes y reportes del trabajo realizado		
EXTERNAS				
8. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios : Secundaria.</li> <li>• Grado Académico : completa.</li> <li>• Carreras :</li> <li>• Especialidad :</li> <li>• Experiencia : 1 año de trabajo en puestos similares.</li> </ul>				
9. COMPETENCIAS				
Para cumplir satisfactoriamente las funciones, él o la ocupante deberá tener:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del correcto uso de equipos e insumos de seguridad.</li> </ul>				
COMPETENCIAS DEL OCUPANTE		ESCALA: Alto: Domina conceptos y aplica con destreza; Medio: Conoce mayoría de conceptos y ha aplicado; Base: Conoce los aspectos y podría aplicarlos.		
No.	A. Funcionales / Técnicas (específicos del área de responsabilidad)	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Conocimiento de ofimática.	X		
2				
3				
No.	B. De Gestión:	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Capacidad de trabajo en equipo.		X	
2	Organización y manejo del tiempo.			X
3	Trabajo orientado a resultados.			X
4	Orden y disciplina			X
	C. Personales y Relaciones	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Responsable y confiable			X
2	Resolución de problemas			X
3	Respeto a los demás			X
4	Trato cordial			X
10. CONDICIONALES AMBIENTALES Y RIESGOS DE TRABAJO				



1. AMBIENTE DE TRABAJO:	
2. RIESGOS:	
3. EQUIPOS Y/O DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD:	
4. ESFUERZO:	
11. ORGANIZACIÓN (Ubicación en el organigrama)	
 <pre> graph TD     A[DIRECCIÓN] --&gt; B[VIGILANTE]           </pre>	



**CARGO DE ENTREGA DE PERFIL DE PUESTO**

**Nombres y Apellidos:** \_\_\_\_\_

**DNI:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrega:** \_\_\_\_\_

**Unidad:** \_\_\_\_\_


**Firma:** \_\_\_\_\_

	<b>MANUAL DE PERFIL DE PUESTO</b>	UNIDAD	RECURSOS HUMANOS
		CÓDIGO	62V- RH-01-0005
	EXCLUSIVO USO INTERNO	VERSIÓN	V.01
		FECHA	10/03/2021



<b>PERFIL DE PUESTO</b>			
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO:	Servidor general	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	25/03/2020
LUGAR DE TRABAJO:	Colegio Zárate		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:			
CALIFICACION DE PERSONAL	Fiscalizable		
<b>2. MISIÓN</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cuidar la salud de la comunidad educativa mediante la limpieza oportuna y ordenada.</li> </ul>			
<b>3. OBJETIVOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mantener la limpieza, el orden y conservación de la infraestructura y mobiliario de la Institución, para una presentación acogedora y disponible al servicio de las personas.</li> </ul>			
<b>4. FUNCIONES (ROL)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Proponer los sistemas de seguridad que resulten pertinentes, así como su supervisión y mantenimiento dentro de la Institución.</li> <li>■ Analizar situaciones de riesgo y programar las acciones para la implementación y realización de los servicios de seguridad de la Institución.</li> <li>■ Informar a Dirección los eventuales desperfectos que se pudieran suscitar a fin de solucionarlos de inmediato.</li> <li>■ Asistir con puntualidad y permanecer en la institución según el horario establecido.</li> <li>■ Normar las funciones del personal a su cargo.</li> <li>■ Limpiar y ordenar responsablemente los ambientes de la Institución.</li> <li>■ Realizar oportunamente el requerimiento de los materiales de limpieza ante el área de logística de la empresa.</li> <li>■ Constante supervisión de las áreas operativas.</li> <li>■ Otros inherentes al cargo.</li> </ul>			
<b>5. INDICADORES A REPORTAR</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento diario, semanal y mensual de áreas asignadas.</li> <li>• N° de incidencias reportadas.</li> </ul>			
<b>6. PUESTOS QUE LE REPORTAN (ORGANIZACIÓN)</b>			
a)			b)
c)			d)
e)			f)

7. RELACIONES DEL PUESTO				
	¿CON QUIÉNES?	¿PARA QUÉ?		
INTERNAS	DIRECCIÓN	Brindar informes y reportes del trabajo realizado		
EXTERNAS				
8. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios : Secundaria.</li> <li>Grado <u>Académico</u> : completa.</li> <li>Carreras :</li> <li>Especialidad :</li> <li>Experiencia : 1 año de trabajo en puestos similares.</li> </ul>				
9. COMPETENCIAS				
Para cumplir satisfactoriamente las funciones, él o la ocupante deberá tener:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento del correcto uso de equipos e insumos de limpieza.</li> </ul>				
COMPETENCIAS DEL OCUPANTE		ESCALA: Alto: Domina conceptos y aplica con destreza; Medio: Conoce mayoría de conceptos y ha aplicado; Base: Conoce los aspectos y podría aplicarlos.		
No.	A. Funcionales / Técnicas (específicos del área de responsabilidad)	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1				
2				
3	Conocimiento de ofimática.	X		
No.	B. De Gestión:	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Capacidad de trabajo en equipo.		X	
2	Organización y manejo del tiempo.			X
3	Trabajo orientado a resultados.			X
4	Orden y disciplina			X
	C. Personales y Relaciones	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Responsable y confiable			X
2	Resolución de problemas			X
3	Respeto a los demás			X
4	Trato cordial			X
10. CONDICIONALES AMBIENTALES Y RIESGOS DE TRABAJO				

1. AMBIENTE DE TRABAJO:	
2. RIESGOS:	
3. EQUIPOS Y/O DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD:	
4. ESFUERZO:	
11. ORGANIZACIÓN (Ubicación en el organigrama)	
 <pre> graph TD   A[DIRECCIÓN] --&gt; B[SERVIDOR GENERAL] </pre>	

**CARGO DE ENTREGA DE PERFIL DE PUESTO**

**Nombres y Apellidos:** \_\_\_\_\_

**DNI:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrega:** \_\_\_\_\_

**Unidad:** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Producto 2: Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.**

# **DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

## **Genéricas y Específicas**



El documento que se presenta a continuación define el significado de las competencias identificadas, tanto genéricas como específicas. Asimismo, se definió el significado de cada nivel para cada una de dichas competencias: Nivel A, Nivel B, Nivel C.

El diccionario está organizado de la siguiente manera:

### **COMPETENCIAS GENÉRICAS.**

1. Adaptación al cambio.
2. Creatividad e innovación
3. Lealtad y sentido de pertenencia
4. Orientación al cliente

5. Trabajo en equipo

### **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.**

1. Compromiso.
2. Credibilidad técnica.
3. Dinamismo.
4. Don de mando.
5. Liderazgo.
6. Pensamiento Estratégico.
7. Precisión.
8. Relaciones públicas.
9. Tolerancia a la presión.
10. Iniciativa
11. Responsabilidad
12. Empatía

## COMPETENCIAS GENÉRICAS

### ADAPTACIÓN AL CAMBIO

#### Definición:

Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva. Se identificó esta competencia porque los trabajadores del estudio de arquitectos deben aceptary adaptarse a los cambios, teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento.

#### Niveles:

**A**

Se posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.

**B**

Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaban acostumbrado dentro de su rutina de trabajo.

**C**

Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.

**C**

## CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

### Definición:

Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.

### Niveles:

**A**

Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

**B**

Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo.

**C**

Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior sin evaluar si se pueden aplicar exitosamente a la actual. Prefiere no tomar riesgos en cuanto a métodos para resolver su trabajo. Se rige por ideas y patrones conductuales tradicionales.



## LEALTAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA

### Definición:

Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.

### Niveles:

**A**

El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa: lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.

**B**

Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. Usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello. Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.

**C**

Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses de la organización.

## ORIENTACIÓN AL CLIENTE

### Definición:

Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

### Niveles:

#### A

Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes. Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de los mismos. Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades. Es capaz de realizar esfuerzos con el fin de lograr mejorar la calidad de vida de sus clientes y lograr obtener su aprobación y/o admiración por el trabajo realizado.

Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea. Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a los mismos. Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la calidad de vida de los clientes.

**C**

Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente en la medida que ello resulte estrictamente necesario. Evaluará los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.

## TRABAJO EN EQUIPO

### Definición:

Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

### Niveles:

#### **A**

El trabajador logra un alto nivel de desempeño, articulando sus propias funciones con las funciones de sus compañeros de equipo. Demuestra una fuerte preocupación por conseguir los objetivos de su cargo y por que sus compañeros consigan los suyos, para así poder llegar a una meta común. Demuestra un fuerte sentido de colaboración para con sus compañeros.

#### **B**

Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos. Con frecuencia antepone sus objetivos personales, pero si se ejerce alguna presión sobre él podría demostrar cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común.

C

Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Sólo apoya al resto del equipo cuando es obligado a ello o cuando ve que, de lo contrario, su permanencia en la empresa estaría en peligro.

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### COMPROMISO

#### Definición:

Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad,

#### Niveles:

**A**

Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, el cual se caracteriza por cumplir con elevados estándares de calidad, llegando a superar las expectativas de los clientes. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos.

**B**

Su desempeño alcanza los estándares de calidad requeridos. En ciertas ocasiones podría demorar en entregar su trabajo dentro del plazo que se le ha indicado, aunque ello no es algo usual.

**C**

Es consciente de la importancia de su trabajo, pero ante tareas que podrían resultar complicadas, su desempeño puede no alcanzarlos estándares de calidad requeridos.

## CREDIBILIDAD TÉCNICA

### Definición:

Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.

### Niveles:

**A**

Es considerado el referente técnico clave en relación a las labores que realiza y es habitualmente consultado para tomar decisiones.

**B**

Participa en las discusiones que se encuentren en relación a las labores técnicas que realiza. Goza de cierta credibilidad y ello lo convierte en uno de los referentes técnicos de la empresa.

**C**

Demuestra tener cierto dominio de los conocimientos técnicos que se relacionan con el servicio que presta. Goza de menor credibilidad y en oportunidades no es considerado al tomar decisiones clave en la empresa



## **DINAMISMO**

### **Definición:**

Se trata de la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

### **Niveles:**

**A**

Presenta buena capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.

**B**

Usualmente demuestra capacidad para adaptarse a los cambios y trabajar enérgicamente. Responde positivamente a las variaciones del entorno. Su nivel de rendimiento no se ve afectado por los cambios

**C**

Posee baja predisposición para ser enérgico en situaciones en las que el trabajo sea duro. Su rendimiento puede verse seriamente afectado en situaciones de cambio.

## DON DE MANDO

### Definición:

Se define como la capacidad del individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.

### Niveles:

**A**

Demuestra una amplia capacidad para organizar a su equipo de trabajo. Brinda de forma clara y convincente las pautas para que el personal a su cargo comprenda bajo qué parámetros se debe realizar el trabajo. Ello permite que sus subordinados pueden acatar dichas pautas, logrando así brindar un servicio de calidad.

**B**

Su capacidad de organización y planificación del trabajo es óptima. En ocasiones se podrían presentar dificultades en el acatamiento de las indicaciones por parte de su personal.

**C**

Demuestra dificultad para organizar a su personal. No brinda pautas precisas, lo cual impide que sus colaboradores acaten las indicaciones y entiendan cómo debe ser el trabajo a realizar.

## LIDERAZGO

### Definición:

Es la capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.

### Niveles:

#### **A**

Ejerce una fuerte influencia en todos los miembros de la empresa. Tiene la habilidad de persuadirlos y promover en ellos una fuerte motivación para que se comprometan con la empresa en todos los sentidos y se esfuercen por brindar un servicio de gran calidad. Se comunica de forma eficaz, eficiente y consistente con los trabajadores en los distintos niveles funcionales.

#### **B**

El trabajador usualmente es persuasivo y ocasionalmente logra promover en sus compañeros una mayor motivación hacia su trabajo; sin embargo, en ocasiones no logra influir sobre trabajadores que se encuentran en un nivel funcional distinto al suyo.

#### **C**

El trabajador en escasas ocasiones logra influir sobre el resto de sus compañeros. Posee escasas habilidades para fomentar en ellos una mayor motivación por su trabajo. Tiene dificultad para comunicarse con personal de un nivel funcional distinto al suyo.

## PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

### Definición:

Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.

### Niveles:

#### **A**

Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización al identificar cual sería la mejor propuesta estratégica. Presenta alta capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.

#### **B**

Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta oportunidades de hacer negocios y crear alianzas estratégicas siempre que sean de fácil acceso.

#### **C**

Experimenta dificultad al tratar de percibir los cambios del entorno. No se encuentra en la capacidad de proponer acciones o programas para que la organización se adecue al medio.

## **PRECISIÓN**

### **Definición:**

Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.

### **Niveles:**

**A**

Sus tareas están orientadas a buscar cada vez mayor exactitud. Busca asegurar la veracidad de la información resultante de su trabajo. Se orienta por plasmar su obra de manera que refleje la realidad con un alto nivel de precisión.

**B**

Está orientado a realizar tareas con precisión, una vez que considere que lo ha logrado no insistirá en superar los niveles establecidos.

**C**

Es simplista y poco preciso en los resultados de tareas que requieren niveles altos de destreza.

## RELACIONES PÚBLICAS

### Definición:

Capacidad para establecer redes complejas de personas: con clientes, líderes en el mercado de interés, proveedores y toda la comunidad en general. Implica un esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre la organización y sus clientes internos/externos, consolidando así la imagen de la empresa. Esta habilidad le permitirá al trabajador realizar la publicidad institucional de la organización, promoviendo y haciendo conocer aspectos determinados de la misma.

### Niveles:

#### **A**

El trabajador posee amplios recursos para consolidar la imagen de la empresa, comunicando las distintas facetas de ésta a diversos receptores: clientes internos y externos, proveedores, y comunidad. Tiene una alta capacidad para realizar la publicidad de la empresa a través de dichas relaciones.

#### **B**

El trabajador posee recursos para dar a conocer las facetas e imagen de la empresa sólo a ciertos receptores. En ocasiones se le podrían presentar dificultades para dar a conocer en su real dimensión la imagen que se quiere publicitar de la empresa.

#### **C**

La llegada del trabajador a los receptores y al mercado es escasa, ya que no posee las habilidades suficientes para establecer las relaciones interpersonales requeridas.

## TOLERANCIA A LA PRESIÓN

### Definición:

Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

### Niveles:

**A**

Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. Puede priorizar las demandas con facilidad en contextos de mucha presión.

**B**

Alcanza los objetivos, aunque esté presionado por el tiempo y su desempeño es usualmente bueno en situaciones de exigencia.

**C**

Su desempeño se ve menguado en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es mayor bajo situaciones de mucha exigencia. Le es difícil priorizar las demandas en estas situaciones.

## **INICIATIVA**

### **Definición:**

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

### **Niveles:**

#### **A**

Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

#### **B**

Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

#### **C**

Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.



## **RESPONSABILIDAD**

### **Definición:**

Disposición a actuar en pos de la consecución del cumplimiento de tareas, compromisos u obligaciones adquiridas por él mismo, asignadas por sus superiores y/o por las personas a su cargo. Tiene clara conciencia del cuidado de los bienes que se le han asignado para la realización del trabajo. No se compromete con actividades que no pueda realizar en los plazos solicitados.

### **Niveles:**

#### **A**

Presenta una adecuada disposición a asumir los compromisos y cumplirlos en los plazos establecidos.

#### **B**

Se caracteriza por mostrar una constante preocupación por el cumplimiento de los compromisos adquiridos, informando a tiempo de las dificultades que puedan aparecer para su logro. Tiene clara conciencia del cuidado de los bienes que se le han asignado para la realización del trabajo.

#### **C**

Posee una disposición que lo lleva a comprometerse con las metas asignadas, asumiéndolas como un desafío personal independientemente de los controles que reciba. Se anticipa a las dificultades y las enfrenta con su equipo de trabajo si corresponde.

## EMPATÍA

### Definición:

Implica querer entender a los demás. Es la habilidad de escuchar correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás, aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás; puede también incluir la sensibilidad para ponerse en el marco de referencia del otro y comunicarle efectivamente esta comprensión (sensibilidad intercultural).

### Niveles:

#### **A**

Entiende los pensamientos y sentimientos, o su razón. Capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su razón explícita, pero no ambas cosas. Intenta solucionar los problemas mediante el diálogo.


#### **B**

Hace un esfuerzo consciente para ponerse en el lugar del otro. Entiende a la vez los sentimientos de los demás y su razón explícita.

#### **C**

Entiende el sentido o el por qué los demás actúan en un momento de una determinada manera, aunque no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa; o bien consigue que los demás voluntariamente actúen en la dirección que él quiere; es decir, utiliza su comprensión de los otros para lograr que actúen en la forma que él desea.

### Producto 3: Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño

 <b>Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño</b>													<u>Adecuación</u> Baja: 1 Promedio: 2 Alta: 3
Módulo	Aspectos a evaluar	Modelo de evaluación del desempeño											
		Autoevaluación	Evaluación del gestor	Evaluación del equipo	Evaluación 180 grados	Evaluación 270 grados	Evaluación 360 grados	Evaluación comportamental	Evaluación por escalas gráficas	Evaluación por metas y objetivos	Evaluación por competencias	Evaluación por incidentes críticos	
Objetivos	Se evidencia originalidad y creatividad en la generación del conocimiento a partir del planteamiento los objetivos.	1	1	2	1	2	1	2	2	1	3	2	
	Las finalidades expresadas en los objetivos específicos están delimitadas, son viables y se articulan a la perspectiva planteada en el propósito general de la propuesta de la institución.	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	1	
	Existen en la propuesta conceptos o abordajes innovadores.	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	3	
Marco teórico	La propuesta da cuenta de la perspectiva teórica y/o conceptual para abordar en la aplicación.	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	1	
	Se sustenta la pertinencia que ofrece la perspectiva conceptual seleccionada para abordar el objeto de aplicación.	1	1	1	3	3	1	1	1	2	3	2	

Metodología	El abordaje metodológico es coherente con la perspectiva conceptual y hace posible el desarrollo de la aplicación.	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	1
	Se visibiliza la consistencia y la articulación del marco teórico, y la manera en que se desarrolla el abordaje metodológico.	1	2	2	3	3	2	2	1	2	3	2
	Se evidencia el proceso, las estrategias, herramientas y/o instrumentos que se utilizarán para la aplicación.	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	1
	Se muestra coherencia en el proceso, momentos o tiempos en que se desarrollará la propuesta de aplicación.	2	2	2	3	3	1	2	1	2	3	1
Ejecución	Se hace visible la coherencia entre objetivos, cronograma (actividades y tiempo) y perfiles de la institución.	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3	2
	Se establece la coherencia entre los rubros y los desarrollos de sus objetivos.	2	2	2	3	3	1	2	1	1	3	2
	Los recursos expresados en el presupuesto se ajustan a las necesidades de la institución.	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1
	Existe una relación razonable entre los rubros y montos solicitados con los objetivos, la metodología y la duración del proceso.	2	2	2	3	3	2	2	1	2	3	1
<b>PUNTAJE FINAL</b>		22	23	24	32	35	19	25	18	22	38	20

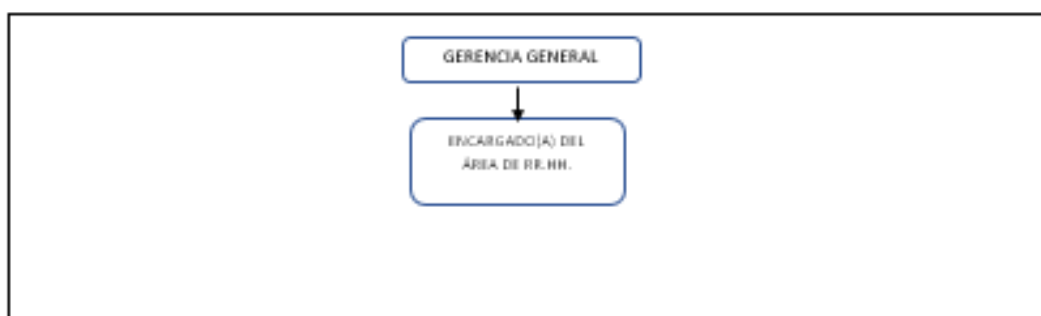
## Producto 4: Perfil de puesto para el/la responsable de Recursos Humanos y propuesta de horario de trabajo optimizado

	<b>MANUAL DE PERFIL DE PUESTO</b>	UNIDAD	RECURSOS HUMANOS	
		CÓDIGO	BZV- RH-01-0005	
	EXCLUSIVO USO INTERNO	VERSIÓN	V.01	
		FECHA	10/03/2021	

<b>PERFIL DE PUESTO</b>			
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO:	Encargado(a) del área de Recursos Humanos	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	10/03/2021
LUGAR DE TRABAJO:	Colegio Zárate		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Dirección		
CALIFICACION DE PERSONAL	No Fiscalizable		
<b>2. MISIÓN</b>			
Administrar y coordinar las acciones necesarias para propiciar el bienestar social, el desarrollo y la labor de los trabajadores y trabajadoras y así contribuir con el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas de la Institución, en apego a la normatividad.			
<b>3. OBJETIVOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar a atraer y retener al mejor talento.</li> <li>• Enfocarse en el compromiso del colaborador.</li> <li>• Alinear la estrategia de la organización con Recursos Humanos.</li> <li>• Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente cualificados.</li> <li>• Retener a los mejores empleados.</li> <li>• Motivar a los empleados.</li> <li>• Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización.</li> <li>• Aumento de la productividad.</li> <li>• Mejorar la calidad de vida en el trabajo.</li> <li>• Cumplimiento de la normativa y legislación.</li> </ul>			
<b>4. FUNCIONES (ROL)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinar y velar por la correcta ejecución de los procesos de Administración de Personal, tales como: incorporación, ceses, adelantos, contratos, vacaciones, horas extras, asistencia, movimientos, entre otros coordinando con los generalistas.</li> <li>■ Revisar y verificar el input de información necesaria para planilla de pagos mensual, identificando y ejecutando acciones correctivas y preventivas al proceso.</li> <li>■ Elabora las planillas de pago mensuales y extraordinarias (gratificación, CTS) de las empresas del grupo (7 unidades) de acuerdo a la legislación laboral vigente y la particularidad de las unidades.</li> <li>■ Coordina, ejecuta y vela por el cumplimiento de las obligaciones mensuales referidas a tributos, retenciones y aportaciones, tales como: AFP, 5ta categoría, Essalud, DNP, entre otros de carácter laboral.</li> <li>■ Elabora y administra el payroll (presupuesto de personal, costo laboral, etc) entregando reportes mensuales e identificando desvíos de costo.</li> <li>■ Elaboración y monitoreo de las provisiones de BBSS</li> <li>■ Controla y actualiza de la mano de Gerencia la estructura salarial y las políticas de compensaciones de las unidades de la empresa, velando por su cumplimiento.</li> <li>■ Monitorea la ejecución del proceso de SST a nivel de documentación.</li> </ul>			

5. INDICADORES A REPORTAR											
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje del costo de nómina</li> <li>• Competitividad Salarial (SCR)</li> <li>• Nivel de Satisfacción de empleados por los beneficios</li> <li>• Tasa de productividad de los empleados</li> <li>• Tasa de ausentismo</li> <li>• Tasa de fracaso en la contratación</li> <li>• Tiempo promedio de permanencia del empleado</li> <li>• Tasa de productividad de los empleados</li> </ul>											
6. PUESTOS QUE LE REPORTAN (ORGANIZACIÓN)											
a)	b)										
c)	d)										
e)	f)										
+											
7. RELACIONES DEL PUESTO											
	¿CON QUIÉNES?	¿PARA QUÉ?									
INTERNAS	DIRECCIÓN	Coordinar capacitaciones, reuniones, proporcionar perfiles para puestos requeridos.									
	COORDINADORES	Coordinar capacitaciones, reuniones, proporcionar perfiles para puestos requeridos.									
	PSICÓLOGOS	Apoyo en la toma de exámenes psicológicos para los candidatos a un puesto y de diagnóstico para el personal.									
	DOCENTES/ ADMINISTRATIVOS	Brindar información, documentos capacitaciones y herramientas de índole laboral.									
EXTERNAS	CANDIDATOS INTERESADOS	Realizar procesos de convocatoria y selección.									
8. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS											
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios : Universitario.</li> <li>• Grado Académico : Bachiller.</li> <li>• Carreras : Psicología, administración de empresas o carreras afines.</li> <li>• Especialidad : Gestión de RR.HH.</li> <li>• Experiencia : 2 años de trabajo en puestos similares.</li> </ul>											
9. COMPETENCIAS											
Para cumplir satisfactoriamente las funciones, él o la ocupante deberá tener:											
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer sobre procedimientos y uso del SIAGIE</li> </ul>											
COMPETENCIAS DEL OCUPANTE		ESCALA: Alto: Domina conceptos y aplica con destreza; Medio: Conoce mayoría de conceptos y ha aplicado; Base: Conoce los aspectos y podría aplicarlos.									
No.	A. Funcionales / Técnicas (específicos del área de responsabilidad)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Dominio</th> </tr> <tr> <th>Base</th> <th>Medio</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table>	Dominio			Base	Medio	Alto			X
Dominio											
Base	Medio	Alto									
		X									
1	Enfoque en la Mejora Continua.										

2	Capacidad de Análisis.			X
3	Planeamiento y Organización.			X
4	Orientación a Resultados.			X
5	Conocimiento sobre procesos de comunicación asertiva al público interno y externo.			X
6	Custodia de información confidencial.			X
<b>No.</b>	<b>B. De Gestión:</b>	<b> dominio</b>		
		<b>Base</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
1	Gestión del tiempo.			X
2	Capacidad de trabajo en equipo.			X
3	Trabajo con equipos multidisciplinares.			X
4	Trabajo orientado a resultados.			X
	<b>C. Personales y Relaciones</b>	<b> dominio</b>		
		<b>Base</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
1	Pensamiento crítico			X
2	Escucha activa			X
3	Resolución de problemas e iniciativa.			X
4	Planificación y organización.			X
5	Comunicación asertiva.			X
6	Respeto a los demás			X
<b>10. CONDICIONALES AMBIENTALES Y RIESGOS DE TRABAJO</b>				
1.	AMBIENTE DE TRABAJO:			
2.	RIESGOS:			
3.	EQUIPOS Y/O DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD:			
4.	ESFUERZO:			
<b>11. ORGANIZACIÓN (Ubicación en el organigrama)</b>				



**CARGO DE ENTREGA DE PERFIL DE PUESTO**

**Nombres y Apellidos:** \_\_\_\_\_

**DNI:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrega:** \_\_\_\_\_

**Unidad:** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_



### Producto 5: Horario de trabajo optimizado para el/la responsable del área de Recursos Humanos

HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
9:00 - 11:00	Gestión administrativa de personal	Beneficios Sociales	Gestión administrativa de personal	Beneficios Sociales	Gestión administrativa de personal	Actividades externas (cotizaciones, visitas, trámites, entre otros.)
11:00 - 13:00	Evaluación del desempeño	Reclutamiento y selección de personal	Evaluación del desempeño	Reclutamiento y selección de personal	Evaluación del desempeño	
Receso						
15:00 - 17:00	Formación y desarrollo profesional	Prevención de riesgos laborales (PRL)	Planificación de la planilla	Prevención de riesgos laborales (PRL)	Planificación de la planilla	Libre
17:00 - 19:00		Relaciones laborales		Relaciones laborales		

Leyenda	
Actividad	Color
1. Gestión administrativa de personal	
2. Reclutamiento y selección de personal	
3. Formación y desarrollo profesional	
4. Relaciones laborales	
5. Evaluación del desempeño	
6. Beneficios sociales	
7. Prevención de riesgos laborales (PRL)	
8. Planificación de la planilla	
9. Actividades externas	

## Producto 6: Formato de establecimiento de objetivos




1ra Parte Formulario de Desempeño: Establecimiento de Objetivos

	Descripción de Objetivos	Tipo de Objetivos (Cuantitativo o	Fecha de Inicio	Fecha Fin	Valor Planificado	Magnitud	Ponderación (%)
1							
2							
3							
4							
5							
6							

Suma Ponderaciones (100%) \_\_\_\_\_

Fijación de Objetos		Evaluación de Objetivos				
Ponderación (%)	Objetivos	Objetivo			Puntuación nivel x ponderación	Observaciones
		Valor Objetivo	Valor Alcanzado	Resultado (%)		
1	0.00%					
2	0.00%					
3	0.00%					
4	0.00%					
5	0.00%					
6	0.00%					
	0.00%				0.00%	

## Producto 7: Hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los Directivos de la empresa.

	<b>MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>										Vigencia: 18/03/2021 Pág. 1 de 1
No.	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	OBJETIVO DE LA MEDICIÓN	CÁLCULO	META	TOLERANCIA	FRECUENCIA	REGISTRO	RESPONSABLES
38	Gestion Administrativa	Gestionar de manera transparente y de acuerdo con lo establecido por las políticas de la organización, los recursos brindados por esta para el cumplimiento de sus objetivos	Cumplimiento en la entrega de informes	Eficacia	Verificar el cumplimiento de la entrega de los informes en el tiempo establecido para ello.	Informes presentados / Informes programados a presentar	100%	NA.	Trimestral	Cronograma presentación de informes	Recursos Humanos
40	Gestion Administrativa		Respuesta a PQR	Eficacia	Medir el tiempo de respuesta que el proceso utiliza para dar respuesta a las inconformidades reportadas por los clientes	Tiempo de respuesta estipulado para dar respuesta a inconformidades - el tiempo de respuesta usado por el proceso para dar respuesta a las inconformidades	≤ 15 días hábiles	NA	Cuatrimestral	Registro de respuesta a inconformidades reportadas al proceso	Recursos Humanos
41	Gestion Administrativa		Cumplimiento del Programa de atención de casos	Eficacia	Evaluar el desempeño de las actividades realizadas	N° de actividades de mantenimiento realizadas / N° de actividades planificadas	95%	NA.	Bimensual	Plan de Mantenimiento	Recursos Humanos
42	Gestion Administrativa		Cumplimiento del plan de acción	Eficacia	Evaluar el cumplimiento en las actividades planificadas dentro de la gestión del proceso	Avance en el cumplimiento de la meta del plan de acción	El establecido en el Plan de acción	± 10%	Anual	Informe de seguimiento al plan de acción	Dirección
43	Gestion Administrativa		Satisfacción del cliente	Eficiencia	Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios.	Promedio arrojado de las encuestas de satisfacción de los usuarios	≥ 80%	±3%	Mantenimiento de Infraestructura Física - Anual	Encuesta de Satisfacción del Cliente, Tabulación de encuestas e Informe de satisfacción de usuario.	Recursos Humanos
<b>CONTROL DE CAMBIOS DEL DOCUMENTO</b>											
VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LOS CAMBIOS									
V1											
V2											
Elaborado por: O. Meneses			Revisado por:				Aprobado por:				
ORIGINAL FIRMADO REPOSA EN:			ORIGINAL FIRMADO POR:				ORIGINAL FIRMADO REPOSA EN:				
Cargo:							Cargo:				
Fecha: 18/03/2021			Fecha: 18/03/2021				Fecha: 18/03/2021				

## Producto 8: Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores

<b>FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL</b> para el personal de secretaría								
<b>Datos del personal a evaluar</b>								
Apellido paterno	Apellido materno	Nombres	N.º de DNI					
Institución Educativa								
<b>Instrucciones</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para realizar la valoración del desempeño del personal, lea con detenimiento las funciones, competencias e indicadores.</li> <li>▪ De manera objetiva, asigne a cada indicador la valoración que considere adecuada, escribiendo una X en el casillero que corresponda.</li> <li>▪ Recuerde que, en la escala, cada valoración corresponde a un nivel, como a continuación se detalla:</li> </ul>								
<b>1</b>	DEFICIENTE	: raramente realiza las tareas y obligaciones inherentes a su puesto.						
<b>2</b>	REGULAR	: frecuentemente presenta dificultades en el desempeño.						
<b>3</b>	BUENO	: se desempeña de acuerdo a lo esperado.						
<b>4</b>	MUY BUENO	: se desempeña por encima de lo esperado.						
<b>5</b>	EXCELENTE	: constantemente supera de manera excepcional el desempeño esperado en el puesto.						
I. Funciones		Indicadores		Valoración				
				1	2	3	4	5
Atender a la comunidad educativa y público usuario de acuerdo a las necesidades de trámites a realizar.		Brinda información que requiere el público usuario y la comunidad educativa. Lo hace de manera atenta, pertinente y diligente.						
Actualizar el directorio, la agenda institucional y efectuar y recibir llamadas telefónicas si es el caso.		Mantiene actualizado el directorio del personal de la IE y de las instituciones u organizaciones vinculadas a la institución educativa. <del>Mantiene actualizado la agenda del director y la agenda institucional. Efectúa y recibe llamadas telefónicas.</del>						
Recibir, registrar, organizar y distribuir la documentación de la institución educativa.		Registra y distribuye ordenada y oportunamente la documentación de la IE, realizando el seguimiento que corresponda. Organiza y archiva adecuadamente la documentación de la institución educativa.						

Redactar y digitar documentos variados de uso de los equipos de trabajo de la institución educativa.	Redacta y digita adecuadamente diferentes documentos sobre el uso de los equipos de trabajo de la IE.					
Orientar al usuario sobre el procedimiento a seguir en sus gestiones e informar sobre la situación	Atiende e informa cordial y oportunamente al usuario sobre gestiones y situación de documentos que se haya tramitado.					
Velar por la seguridad y conservación de documentos.	Mantiene los documentos de la institución educativa en lugares alejado de posibles riesgos.					
Mantener la información sobre los útiles de oficina y su distribución.	Registra los útiles de oficina con los que cuenta la I. E., informando al director y coordinando con el coordinador administrativo y de recursos educativos su distribución.					
Elaborar los certificados de estudio con mucha diligencia y pulcritud.	Elabora, hace firmar y entrega oportunamente los certificados de estudios.					
<b>Puntaje parcial: I. Funciones</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: I. Funciones</b>		0				
<b>II. Competencia: responsabilidad / proactividad</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muestra un alto nivel de compromiso con el trabajo que se le encomienda y manifiesta su opinión de manera asertiva con la finalidad de asegurar mejores resultados.						
Demuestra con acciones su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y maximizando los recursos.						
Realiza sus labores considerando los plazos y metas previstas.						
<b>Puntaje parcial: II. Competencia: responsabilidad / proactividad</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: II. Competencia: responsabilidad / proactividad</b>		0				
<b>III. Competencia: asertividad / empatía</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Escucha a los demás entendiendo sus puntos de vista, evitando ideas preconcebidas o prejuicios que dificulten la interacción.						
Motiva y estimula un buen clima laboral y demuestra empatía en todo momento.						
Realiza con eficiencia sus funciones, generando confianza e identidad institucional.						
<b>Puntaje parcial: III. Competencia: asertividad / empatía</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: III. Competencia: asertividad / empatía</b>		0				
<b>IV. Competencia: iniciativa</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Hace preguntas acerca de los procedimientos, tareas u objetivos que guardan relación con sus funciones.						
Solicita apreciaciones y sugerencias, evalúa los resultados de su trabajo e incorpora lo aprendido a su desempeño para mejorar su ejecución posterior.						
Se capacita en temas relativos a su trabajo para alcanzar mayor eficacia.						
<b>Puntaje parcial: IV. Competencia: iniciativa</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: IV. Competencia: iniciativa</b>		0				

<b>Resultados porcentuales</b>	<b>Ítems de evaluación</b>	<b>Puntaje (%)</b>
	Subtotal: I. Funciones	<b>0.0</b>
	Subtotal: II. Competencia: responsabilidad / proactividad	<b>0.0</b>
	Subtotal: III. Competencia: asertividad / empatía	<b>0.0</b>
	Subtotal: IV. Competencia: iniciativa	<b>0.0</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>0.0</b>

Resultado de la evaluación		Firma del evaluador
De 0 a 50 %	No se recomienda la ampliación de su contrato.	<p style="text-align: center;">..... de ..... de 202 .....</p>          <p style="text-align: center;">..... Sello y firma</p>
De 51 a 69 %	Se recomienda la ampliación de su contrato con observación y compromiso de actualización o capacitación personal o desde la I.E.	
De 70 a 100 %	Se recomienda la ampliación de su contrato.	

## FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

para el auxiliar de educación

### Datos del personal a evaluar

.....

Apellido paterno      Apellido materno      Nombres      N.º de DNI

.....

Institución Educativa

### Instrucciones

- Para realizar la valoración del desempeño del personal, lea con detenimiento las funciones, competencias e indicadores.
- De manera objetiva, asigne a cada indicador la valoración que considere adecuada, escribiendo una *X* en el casillero que corresponda.
- Recuerde que, en la escala, cada valoración corresponde a un nivel, como a continuación se detalla:

- |          |                   |   |
|----------|-------------------|---|
| <b>1</b> | <b>DEFICIENTE</b> | : raramente realiza las tareas y obligaciones inherentes a su puesto.             |
| <b>2</b> | <b>REGULAR</b>    | : frecuentemente presenta dificultades en el desempeño.                           |
| <b>3</b> | <b>BUENO</b>      | : se desempeña de acuerdo a lo esperado.  |
| <b>4</b> | <b>MUY BUENO</b>  | : se desempeña por encima de lo esperado.   |
| <b>5</b> | <b>EXCELENTE</b>  | : constantemente supera de manera excepcional el desempeño esperado en el puesto. |

I. Funciones	Indicadores	Valoración				
		1	2	3	4	5
Apoyar a la labor del profesor en la conducción de actividades específicas y generales de la institución educativa (formaciones, actos cívicos, y otras celebraciones educativas, así como en los recreos) de manera permanente.	Brinda de manera programada el apoyo que requieren los profesores para la conducción de actividades generales y específicas a su cargo (formaciones, actos cívicos y otras celebraciones educativas).					
	Monitorea durante el recreo y de manera permanente el uso de los espacios pedagógicos, promoviendo su cuidado y conservación.					
Informar oportunamente a los directivos sobre la inasistencia de estudiantes y a los estudiantes sobre la ausencia de algún docente en la IE.	Registra e informa oportunamente al docente tutor y a los directivos la inasistencia de estudiantes.					
	Registra y comunica a los estudiantes la ausencia de profesores.					
Registrar incidencias diarias de los estudiantes y de los actores de la comunidad educativa, previniendo discriminación y violencia en la escuela.	Registra en un cuaderno las incidencias diarias de estudiantes y actores de la comunidad educativa a fin de prevenir la discriminación y la violencia en la IE.					
Desarrollar estrategias de diálogo permanente con los estudiantes, profesores y profesores tutores.	Desarrolla de manera permanente diferentes estrategias de diálogo con estudiantes, profesores y profesores tutores para mejorar la comunicación y el clima institucional.					
	Coordina con el Director y Comité de Tutoría y Orientación Educativa, y con los padres de familia la solución de los problemas sobre conducta y puntualidad de los estudiantes a su cargo.					



Orientar a los estudiantes sobre actividades pedagógicas correspondientes a cada día y los acuerdos y compromisos relacionados a la convivencia democrática en el aula y en la IE.	Orienta a los estudiantes sobre actividades pedagógicas diarias que registra oportunamente.					
	Orienta a estudiantes sobre el cumplimiento de las normas, acuerdos y compromisos relacionados con la convivencia democrática en el aula y en la IE					
Monitorear el ingreso y salida de estudiantes de la IE, faltas, tardanzas, permisos y el registro de la agenda escolar.	Registra ingreso y salida del estudiantes a la IE, sus faltas, tardanzas y permisos.					
	Monitorea el uso correcto de la agenda escolar del estudiante, manteniendo actualizada la comunicación con el padre y la madre del estudiante.					
Velar el ingreso oportuno de los estudiantes a sus aulas, talleres, laboratorios y otros espacios de aprendizaje en horas programadas.	Realiza acciones que garantizan el ingreso oportuno de estudiantes a sus aulas, talleres, laboratorios y otros espacios de aprendizaje.					
	Efectúa rondas periódicas en los divesos ambientes de la IE a fin de velar por el cumplimiento de las normas de convivencia escolar y de ser necesario fuera de la IE.					
Velar por el mantenimiento y conservación de la infraestructura, equipamiento y mobiliario escolar.	Realiza acciones que garanticen la conservación y mantenimiento de la infraestructura (local, mobiliario, equipo de cómputo, material educativo u otros).					
<b>Puntaje parcial: I. Funciones</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: I. Funciones</b>		0				
<b>II. Competencia: sentido de responsabilidad</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Realiza sus actividades con empeño, dedicación y diligencia, cumpliendo con los plazos establecidos.						
Es puntual, se presenta a su puesto de trabajo a la hora que corresponde, mostrando oportuna disponibilidad.						
<b>Puntaje parcial: II. Competencia: sentido de responsabilidad</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: II. Competencia: sentido de responsabilidad</b>		0				
<b>III. Competencia: manejo de conflictos</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Se conduce con destreza en situaciones que requieren conciliación, escuchando a los demás y procurando la resolución de las diferencias.						
Conoce y posee información sobre las necesidades de los miembros de la comunidad educativa con relación a sus funciones, a fin de responder de manera adecuada en situaciones conflictivas.						
<b>Puntaje parcial: III. Competencia: manejo de conflictos</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: III. Competencia: manejo de conflictos</b>		0				
<b>IV. Competencia: compromiso</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Demuestra compromiso con los objetivos de la institución, de su área y su trabajo, realizando sus funciones con dedicación y esmero.						
Participa activamente en el trabajo con otras áreas, realizando coordinaciones ágiles y efectivas.						
<b>Puntaje parcial: IV. Competencia: compromiso</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: IV. Competencia: compromiso</b>		0				

<b>Resultados porcentuales</b>	<b>Ítems de evaluación</b>		<b>Puntaje (%)</b>
	Subtotal: I. Funciones		<b>0.0</b>
	Subtotal: II. Competencia: sentido de responsabilidad		<b>0.0</b>
	Subtotal: III. Competencia: manejo de conflictos		<b>0.0</b>
	Subtotal: IV. Competencia: compromiso		<b>0.0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>0.0</b>	

<b>Resultado de la evaluación</b>		<b>Firma del evaluador</b>	
De 0 a 50%	No se recomienda la ampliación de su contrato.	<p>..... de ..... de 202 .....</p> <p>.....</p> <p>Sello y firma</p>	
De 51 a 69%	Se recomienda la ampliación de su contrato con observación y compromiso de actualización o capacitación personal o desde la I. E.		
De 70 a 100%	Se recomienda la ampliación de su contrato.		



<p>Coordinar con los profesores y tutores para orientar su accionar en la atención e identificación de factores de riesgo que puedan afectar a los estudiantes (Violencia, drogas, pandillaje, abandono familiar, etc.).</p>	<p>Programa y realiza reuniones, en coordinación con el coordinador de tutoría, con los profesores y profesores tutores para orientar sus acciones frente a situaciones de riesgo (maltrato familiar, comercialización de drogas, entre otros) que puedan afectar a los estudiantes, así como en los casos de violencia y acoso entre estudiantes.</p>					
	<p>Monitorea conjuntamente con el coordinador de tutoría, la implementación de acciones tomadas por la I. E. frente a situaciones de riesgo que puedan afectar a los estudiantes, así como en los casos de violencia y acoso entre estudiantes.</p>					
<p>Promover acciones de prevención de la salud integral (física, psicología, social).</p>	<p>Coordina con el establecimiento de Salud para la implementación del Programa de Atención Integral de Salud del Adolescente y otros programas relacionados con los estudiantes.</p>					
	<p>Realiza seguimiento y acompañamiento a estudiantes en situaciones de riesgo.</p>					
<p>Coordinar con el equipo directivo la organización de actividades educativas con padres y madres de familia relacionadas a los intereses y necesidades de los estudiantes para su formación integral.</p>	<p>Coordina y elabora con el equipo directivo un plan de trabajo sobre las actividades educativas con padres y madres de familia relacionadas a intereses y necesidades de los estudiantes.</p>					
	<p>Participa en actividades de orientación a padres de familia y realiza seguimiento a casos relacionados con la necesidad de atención de los estudiantes.</p>					
<p>Promover y participar en la planificación, organización, desarrollo y evaluación de los procesos de orientación y asesoramiento profesional y vocacional a los estudiantes.</p>	<p>Participa en la organización de actividades relacionadas a procesos de orientación profesional y vocacional para estudiantes.</p>					
	<p>Realiza coordinaciones con instituciones/organizaciones de la comunidad, vinculadas al desarrollo de la tutoría y para la orientación profesional y vocacional.</p>					
<b>Puntaje parcial: I. Funciones</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Subtotal: I. Funciones</b>		<b>0</b>				
<b>II. Competencia: habilidades comunicacionales</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<p>Escucha a los demás con atención e interés, no los interrumpe, valorando las opiniones a pesar que algunas no coincidan con las suyas.</p>						
<p>Maneja estilos adecuados de comunicación en la interacción con los actores de la comunidad educativa.</p>						
<b>Puntaje parcial: II. Competencia: habilidades comunicacionales</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Subtotal: II. Competencia: habilidades comunicacionales</b>		<b>0</b>				

III. Competencia: sentido de responsabilidad	Valoración				
Indicadores conductuales	1	2	3	4	5
Cumple responsablemente los procedimientos establecidos para el ejercicio de sus funciones en la institución educativa.					
Asume sus responsabilidades y funciones con motivación y compromiso, brindando atención oportuna a lo requerido en su ámbito laboral.					
<b>Puntaje parcial: III. Competencia: sentido de responsabilidad</b>	0	0	0	0	0
<b>Subtotal: III. Competencia: sentido de responsabilidad</b>	<b>0</b>				

IV. Competencia: trabajo en equipo	Valoración				
Indicadores conductuales	1	2	3	4	5
Participar en equipos de trabajo y mantiene una comunicación oportuna para el logro de resultados.					
Promueve la participación de los docentes escuchando atentamente sus ideas y sugerencias para integrarlas y favorecer los resultados.					
<b>Puntaje parcial: IV. Competencia: trabajo en equipo</b>	0	0	0	0	0
<b>Subtotal: IV. Competencia: trabajo en equipo</b>	<b>0</b>				

<b>Resultados porcentuales</b>	Ítems de evaluación	Puntaje (%)
	Subtotal: I. Funciones	<b>0.0</b>
	Subtotal: II. Competencia: habilidades comunicacionales	<b>0.0</b>
	Subtotal: III. Competencia: sentido de responsabilidad	<b>0.0</b>
	Subtotal: IV. Competencia: trabajo en equipo	<b>0.0</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>0.0</b>

Resultado de la evaluación		Firma del evaluador	
De 0 a 50%	No se recomienda la ampliación de su contrato.	<p>..... de ..... de 202 .....</p>   <p>..... Sello y firma</p>	
De 51 a 69%	Se recomienda la ampliación de su contrato con observación y compromiso de actualización o capacitación personal o desde la I. E.		
De 70 a 100%	Se recomienda la ampliación de su contrato.		

## FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

para el personal de vigilancia

### Datos del personal a evaluar

.....

Apellido paterno      Apellido materno      Nombres      N.º de DNI

.....

Institución Educativa

### Instrucciones

- Para realizar la valoración del desempeño del personal, lea con detenimiento las funciones, competencias e indicadores.
- De manera objetiva, asigne a cada indicador la valoración que considere adecuada, escribiendo una X en el casillero que corresponda.
- Recuerde que, en la escala, cada valoración corresponde a un nivel, como a continuación se detalla:

<b>1</b>	DEFICIENTE	: raramente realiza las tareas y obligaciones inherentes a su puesto.
<b>2</b>	REGULAR	: frecuentemente presenta dificultades en el desempeño.
<b>3</b>	BUENO	: se desempeña de acuerdo a lo esperado.
<b>4</b>	MUY BUENO	: se desempeña por encima de lo esperado.
<b>5</b>	EXCELENTE	: constantemente supera de manera excepcional el desempeño esperado en el puesto.

I. Funciones	Indicadores	Valoración				
		1	2	3	4	5
Registro y control del ingreso y salida de las personas en la institución educativa.	Identifica y permite el ingreso de personas a la I. E., registrando datos personales, hora de ingreso, lugar de destino y la salida de la IE.					
	Coordina con el Director/ CARE, para contar con el directorio actualizado y horario de trabajo del personal de la IE y de instituciones/organizaciones relacionados con la vigilancia y seguridad.					
Verificar y registrar el ingreso y salida de los bienes, mobiliario, materiales y equipos de la institución educativa.	Verifica las condiciones y el estado de los bienes, materiales, equipos, espacios y ambientes de la I. E., y lo reporta al trabajador del siguiente turno.					
	Registra la salida o el ingreso y el traslado de materiales, herramientas, equipos y bienes de la I. E.					
Elaborar reporte de las condiciones e incidentes ocurridos en la institución educativa.	Monitorea de manera permanente los ambientes de la I. E., registrando y reportando las incidencias que se suscitan durante su horario de trabajo.					
Realizar recorridos dentro de la IE de forma periódica durante la jornada laboral para fortalecer las estrategias de seguridad.	Verifica las condiciones de seguridad de toda la institución educativa y reporta al Director / CARE las alertas encontradas, proponiendo alternativas de solución.					
	Realiza e implementa estrategias de seguridad en coordinación con el equipo directivo y con actores cercanos al contexto de la IE para garantizar la seguridad institucional.					
<b>Puntaje parcial: I. Funciones</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Realizar recorridos dentro de la IE de forma periódica durante la jornada laboral para fortalecer las estrategias de seguridad.	Verifica las condiciones de seguridad de toda la institución educativa y reporta al Director / CARE las alertas encontradas, proponiendo alternativas de solución.					
	Realiza e implementa estrategias de seguridad en coordinación con el equipo directivo y con actores cercanos al contexto de la IE para garantizar la seguridad institucional.					
<b>Puntaje parcial: I. Funciones</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: I. Funciones</b>		0				
<b>II. Competencia: sentido de responsabilidad</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Realiza sus actividades con empeño y dedicación, cumpliendo con los plazos establecidos.						
Cumple las tareas asignadas sin supervisión constante.						
Es puntual, está a disposición en su puesto de trabajo a la hora que le corresponde.						
<b>Puntaje parcial: II. Competencia: sentido de responsabilidad</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: II. Competencia: sentido de responsabilidad</b>		0				
<b>III. Competencia: proactividad</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ejecuta sus tareas de manera permanente; frente a problemas, no se detiene, sino que busca soluciones inmediatas.						
Cuando culmina sus tareas, adelanta otras o utiliza su tiempo disponible en actividades productivas. Hace más de lo que se le pide.						
Acepta las tareas encomendadas con buena disposición y las realiza esforzándose por superar las expectativas.						
<b>Puntaje parcial: III. Competencia: proactividad</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: III. Competencia: proactividad</b>		0				
<b>IV. Competencia: actitud de servicio</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Presta interés a las necesidades de los usuarios mostrándose solícito con aquellas que guardan relación con sus funciones y con las que pueda orientar para su atención.						
Muestra identificación con la institución educativa realizando sus funciones con entusiasmo.						
Realiza preguntas y solicita información para asegurarse de haber comprendido adecuadamente y realizar sus labores con mayor eficiencia.						
<b>Puntaje parcial: IV. Competencia: actitud de servicio</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: IV. Competencia: actitud de servicio</b>		0				





## FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

para el personal de mantenimiento

### Datos del personal a evaluar

.....

Apellido paterno      Apellido materno      Nombres      N.º de DNI

.....

Institución Educativa

### Instrucciones

- Para realizar la valoración del desempeño del personal, lea con detenimiento las funciones, competencias e indicadores.
- De manera objetiva, asigne a cada indicador la valoración que considere adecuada, escribiendo una *X* en el casillero que corresponda.
- Recuerde que, en la escala, cada valoración corresponde a un nivel, como a continuación se detalla:
 

<b>1</b>	DEFICIENTE	: raramente realiza las tareas y obligaciones inherentes a su puesto.
<b>2</b>	REGULAR	: frecuentemente presenta dificultades en el desempeño.
<b>3</b>	BUENO	: se desempeña de acuerdo a lo esperado.
<b>4</b>	MUY BUENO	: se desempeña por encima de lo esperado.
<b>5</b>	EXCELENTE	: constantemente supera de manera excepcional el desempeño esperado en el puesto.

I. Funciones	Indicadores	Valoración				
		1	2	3	4	5
Realizar permanentemente actividades de limpieza, desinfección y mantenimiento, cuidando la organización de los materiales y equipos de la IE.	Evidencia y reporta diariamente el cumplimiento de sus labores y deja constancia de ello al culminar su jornada de trabajo.					
Informar sobre las condiciones de las instalaciones, mobiliarios y equipos de la IE.	Reporta las condiciones de las instalaciones, mobiliarios y equipos de la I. E.					
Velar por el mantenimiento y limpieza del local escolar, ambientes de aprendizaje, oficinas, servicios higiénicos, equipos y materiales educativos.	Reporta incidencias que afectan el mantenimiento y limpieza de equipos, materiales educativos y del local escolar.					
Apoyar al desarrollo de actividades escolares especiales, instalando escenografías, y otros en espacios y ambientes adecuados.	Registra cuál ha sido su actuación en cuanto al apoyo en actividades escolares especiales					


Custodiar los materiales de mantenimiento y limpieza a su cargo.	Asegura que los materiales de mantenimiento y limpieza a su cargo cumplan el tiempo previsto de duración y uso.					
Realizar labores de conserjería y seguridad orientando el ingreso y salida de las personas, así como de equipos, materiales, y/o vehículos de la institución.	Verifica las condiciones y el estado de los bienes, materiales, equipos, espacios y ambientes de la IE y lo reporta al Director / CARE proponiendo alternativas de mejora, mantenimiento o reparación.					
<b>Puntaje parcial: I. Funciones</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: I. Funciones</b>		0				
<b>II. Competencia: sentido de responsabilidad</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Realiza sus actividades con empeño y dedicación, cumpliendo con los plazos establecidos.						
Cumple las tareas asignadas sin supervisión constante.						
Es puntual, está a disposición en su puesto de trabajo a la hora que le corresponde.						
<b>Puntaje parcial: II. Competencia: sentido de responsabilidad</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: II. Competencia: sentido de responsabilidad</b>		0				
<b>III. Competencia: proactividad</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ejecuta sus tareas de manera permanente; frente a problemas, no se detiene, sino que busca soluciones inmediatas.						
Cuando culmina sus tareas, adelanta otras o utiliza su tiempo disponible en actividades productivas. Hace más de lo que se le pide.						
Acepta las tareas encomendadas con buena disposición y las realiza esforzándose por superar las expectativas.						
<b>Puntaje parcial: III. Competencia: proactividad</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: III. Competencia: proactividad</b>		0				
<b>IV. Competencia: actitud de servicio</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Presta interés a las necesidades de los usuarios, mostrándose solícito con aquellas que guardan relación con sus funciones y con las que pueda orientar para su atención.						
Muestra identificación con la institución educativa realizando sus funciones con entusiasmo.						
Realiza preguntas y solicita información para asegurarse de haber comprendido adecuadamente y realizar sus labores con mayor eficiencia.						
<b>Puntaje parcial: IV. Competencia: actitud de servicio</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: IV. Competencia: actitud de servicio</b>		0				

<b>Resultados porcentuales</b>	<b>Ítems de evaluación</b>		<b>Puntaje (%)</b>
	Subtotal: I. Funciones		0
	Subtotal: II. Competencia: sentido de responsabilidad		0
	Subtotal: III. Competencia: proactividad		0
	Subtotal: IV. Competencia: actitud de servicio		0
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	

<b>Resultado de la evaluación</b>		<b>Firma del evaluador</b>	
De 0 a 50 %	No se recomienda la ampliación de su contrato.	<p>..... de ..... de 201 .....</p> <p>.....</p> <p>Sello y firma</p>	
De 51 a 69 %	Se recomienda la ampliación de su contrato con observación y compromiso de actualización o capacitación personal o desde la I. E.		
De 70 a 100 %	Se recomienda la ampliación de su contrato.		

**Producto 9: Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo**

 <b>Análisis costo/beneficio de la implementación del proceso de evaluación de desempeño para el personal administrativo</b>					
Oportunidad	Costo	Beneficio	beneficio estimado	Deseable	
				SI	NO
Análisis FODA de los líderes de la organización	S/ 0.00	Facilita conocer las debilidades y fortalezas del equipo.	S/ 10,000.00	X	
Implementación de perfiles de puesto	S/ 0.00	Ayuda a re-definir los KPI y los objetivos de cada puesto de trabajo.	S/ 10,000.00	X	
		Determina las responsabilidades y prioridades de cada colaborador.	S/ 5,000.00	X	
Plan de comunicaciones	S/ 3,000.00	Fomenta la comunicación entre sus colaboradores y sus jefes directos.	S/ 15,000.00	X	
		Mejorar la comunicación	S/ 5,000.00		
Plan de desarrollo	S/ 4,000.00	Mejorar el Plan de Carrera de los empleados	S/ 30,000.00	X	
Plan de incentivos y motivación	S/ 3,000.00	Aumenta el compromiso y disminuye el síndrome de burnout	S/ 10,000.00	X	
Proceso de evaluación del desempeño	S/ 500.00	Mejora el rendimiento individual de sus trabajadores y la productividad de su empresa.	S/ 20,000.00	X	
		Detección del talento	S/ 15,000.00	X	
Reuniones de retroalimentación	S/ 0.00	Proporciona una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento) y lo que es mejorable (para aprender).	S/ 5,000.00	X	
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>S/ 10,500.00</b>	<b>TOTAL BENEFICIO</b>	<b>S/ 125,000.00</b>		
<b>BENEFICIO EN SOLES X AÑO</b>			<b>S/ 114,500.00</b>		

## Producto 10: Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.

### Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo

N.º	Tema	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre
1	Misión, visión y planes estratégicos del Colegio											
2	Habilidades blandas necesarias para el trabajo											
3	¿Cómo afrontar una crítica constructiva en el trabajo?											
4	Evaluación del desempeño laboral											
5	¿Qué son las competencias?											
6	Perfiles de puestos de trabajo											
7	Diccionario de competencias											
8	Norma ISO 9001:2005											
9	La mejora continua aplicada a la evaluación del desempeño laboral											
10	Procedimiento de evaluación del desempeño laboral y su importancia											
11	La retroalimentación del desempeño laboral											

## Producto 11. Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.



### FICHA DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

**Tema:**

**Nota:**

**Expositor:**

**Fecha:**

**Apellidos y nombres:**

**A. Marque con una X la respuesta correcta en cada una de las veinte preguntas que se señalan (cada respuesta correcta vale un punto):**

Pregunta 1:

Pregunta 2:

Pregunta 3:

Pregunta 4:

Pregunta 5:

Pregunta 6:

Pregunta 7:

Pregunta 8:

Pregunta 9:

Pregunta 10:

Pregunta 11:

Pregunta 12:

Pregunta 13:

Pregunta 14:

Pregunta 15:

Pregunta 16:

Pregunta 17:

Pregunta 18:

Pregunta 19:

Pregunta 20: |

---

## Producto 12. Plan de reforzamiento de capacitaciones.

### Plan de reforzamiento de capacitaciones

#### Listado de trabajadores comprendidos:

N.º	Apellidos y nombres	Tema a reforzar
1		
2		
3		
4		
5		

#### Programa de reforzamiento:

	Qué	Cuando
<input type="checkbox"/>	Material audiovisual	
<input type="checkbox"/>	Capacitación presencial	
<input type="checkbox"/>	Capacitación virtual	
<input type="checkbox"/>	Otros: Especifique	

La reevaluación se realizará finalizando el programa de reforzamiento

## Producto 13. Buzón de sugerencias y registro de información

### Buzón de sugerencias

Colegios Zárate 



Ficha: 1	Registro de sugerencias – personal administrativo										
<p>Por favor, señale: Es Ud.:</p> <table border="1"><tbody><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Padre de familia</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Alumno</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Proveedor</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Visitante</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Otro</td></tr></tbody></table>	<input type="checkbox"/>	Padre de familia	<input type="checkbox"/>	Alumno	<input type="checkbox"/>	Proveedor	<input type="checkbox"/>	Visitante	<input type="checkbox"/>	Otro	<p>Por favor, registre su sugerencia aquí:</p>
<input type="checkbox"/>	Padre de familia										
<input type="checkbox"/>	Alumno										
<input type="checkbox"/>	Proveedor										
<input type="checkbox"/>	Visitante										
<input type="checkbox"/>	Otro										



## Producto 14. Boletín informativo trimestral



### Actividades del trimestre

Descripción de las actividades del personal administrativo y docente.

### Logros

Descripción de logros

## Conoce a nuestro personal

### Nombre del empleado

Datos laborales y personales

### Anécdota

Describe una anécdota del empleado.

### Foto

Se coloca una foto reciente del empleado.



### Metas por cumplir en el año

Descripción de las metas por cumplir en el mes.

### La comunidad educativa

Descripción de las actividades educativas y reconocimiento del alumnado y profesores.

### Datos de contacto de la institución



**Colegios Zárate**



**Boletín informativo trimestral**

### 1.3. Esquema del plan o producto a ser presentado al directorio



Proyecto de:

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
LABORAL PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL  
COLEGIO ZARATE”**

Responsables del proyecto:

- Bach. CLELIA ESPINAL HUERTA
- Bach. ROSA DELFINA VIDAL QUINONES

HUANCAYO - PERU

2021



## **1. Introducción**

La evaluación de desempeño es un proceso estructurado donde identificamos las funciones de cada puesto de trabajo para medir su avance en un determinado plazo, su importancia radica en la posibilidad que brinda a toda organización de identificar desempeños destacados y áreas de mejora con el fin de estandarizar y maximizar el desempeño laboral de todos los trabajadores.

En el entorno actual es indispensable para toda organización que quiera maximizar sus resultados y por ende sus ingresos, aplicar este proceso. En un entorno donde día a día la competencia evoluciona y la demanda de bienes y servicios se multiplica, las organizaciones buscan ofrecer bienes o servicios que no solo cubran con las expectativas de los clientes, sino que se anticipen y generen una necesidad nueva que ni el mismo consumidor esperaba. Para esto es un fundamental contar con los trabajadores idóneos.

En ese contexto consideramos fundamental orientar nuestro proyecto de investigación a la implementación de un sistema de evaluación de desempeño, con el cual la organización pueda medir y mejorar la productividad de sus trabajadores administrativos.

El enfoque de esta investigación está centrado al personal administrativo ya que consideramos importante que estos trabajadores estén alineados a los objetivos estratégicos de la organización y medidos con los indicadores pertinentes a su función, no sin antes cumplir con los perfiles de puesto propuestos también en el proyecto.

El desempeño laboral no solo se resume en la ficha de evaluación del trabajador, sino que está interrelacionado con procesos como la formación y capacitación, el cumplimiento de estándares organizacionales y la disponibilidad de recursos.

## **2. Antecedentes**

### **2.1. Antecedentes internacionales.**

Rodríguez (2015) desarrolló una “Propuesta de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, desde la caracterización del clima organizacional en la corporación internacional para el desarrollo educativo-CIDE”, para optar el grado de maestro en Educación con Énfasis en Gestión Educativa de la Universidad Libre de Colombia. El objetivo general de su trabajo fue caracterizar variables del clima organizacional para diseñar un



modelo de gestión del talento humano de los docentes de la institución de educación superior de la Corporación Internacional para el Desarrollo (CIDE). Para ello empleó las metodologías siguientes: análisis y síntesis, histórica, hermenéutica, hipotética-inductiva. Aplicó el diseño metodológico cualitativo, dialéctico y desde un enfoque descriptivo-interpretativo donde se emplearon conjuntamente los métodos de análisis cualitativos y cuantitativos. El trabajo concluye en que la gestión del talento humano por competencias en las instituciones de educación superior puede tener incidencia en la gestión académica en cuanto permite evidenciar, a través de la misión y visión institucional, el compromiso con el talento humano que constituye el pilar de la institución, priorizando las competencias transversales como motor para el logro de la gestión institucional, aclarando que la gestión propone la estrategia y las competencias transversales la hacen posible.

Benavides, Gómez, Orozco, Riveros, Tibaduiza y Velandia (2016), desarrollaron el trabajo de investigación titulado “Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la Teoría de Martha Alles para COLVAPOR SAS”, en el Programa de Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia, en 2016. La investigación tuvo como objetivo implementar un modelo de competencias enfocado en la teoría de Martha Alles ajustado a los cargos existentes dentro de Colvapor SAS, empresa comercializadora de productos para la industria del sector Oil&gas. La metodología de investigación empleada fue de tipo cualitativa, bajo el método de corte hermenéutico y empleó la entrevista y el análisis como técnicas de recolección de información. El trabajo concluye en que Colvapor SAS requiere la implementación del modelo de gestión por competencias y que el análisis de las competencias evaluadas evidenció que existían oportunidades de mejora.

Martínez (2017), en su investigación titulada “Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencia para el personal docente en la FAREM-Estelí”, trabajo desarrollado en la Facultad Regional Multidisciplinaria – Estelí de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. El trabajo tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión por competencias para el personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí. La investigación fue



de tipo cuali-cuantitativa y la metodología de investigación empleada fue descriptiva, de diseño no experimental y corte transversal. El trabajo concluye en que el modelo de gestión por competencias propuesto permitirá el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí).

## 2.2. Antecedentes nacionales.

Rojas y Díaz (2017), realizaron la investigación “Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas”, en el Departamento de Humanidades en la Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Su trabajo tuvo como objetivo elaborar y valorar un perfil por competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de educación básica. La metodología de investigación fue de tipo aplicada y descriptiva. El estudio concluye en que las competencias gerenciales de los directivos varían en función del contexto socioeducativo; sin embargo, es posible determinar algunas invariantes en los desempeños requeridos en tales perfiles.

## 3. Fundamentación

En la actualidad la calidad de la educación se ha vuelto un tema sumamente preponderante ya que de esta depende la formación de los futuros ciudadanos y profesionales que guiarán el destino de nuestro país.

Es importante garantizar que esta educación sea brindada por profesionales idóneos; por lo tanto, se torna de suma importancia la aplicación de políticas y procedimientos que midan adecuadamente el desempeño laboral de los trabajadores de estas organizaciones a fin de poder aplicar las correcciones oportunas que aseguren el cumplimiento de la misión, visión y objetivos propuestos por la institución.

Toda organización debería tener identificado un modelo de evaluación de desempeño alineado a su realidad y objetivos organizacionales, solo así podrá gestionar eficientemente la conducción de la organización, pues contará con indicadores que permitan la toma de decisiones, la implementación de acciones correctivas, el perfeccionamiento de sus políticas, así como el incremento de la productividad y eficiencia organizacional.



“Es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo”. (Werther & Davis, 2008, p. 306)

La necesidad de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión del área de Recursos Humanos en todas las organizaciones. Un sistema de evaluación de desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho sistema, en relación a una serie de factores establecidos de antemano y en consecuencia su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales de la organización. (Werther & Davis, 2008)

Un modelo por competencias en la evaluación del desempeño laboral permitirá a la organización incrementar los resultados de los trabajadores evaluados, lograr disminuir el índice de rotación y realizar un proceso de entrenamiento e inducción en el menor tiempo posible y de manera más efectiva.

Es en esta ruta, en la que orientaremos nuestro estudio, identificaremos los procesos actuales al detalle para así enfocarlos a un modelo por competencias que mediante sus herramientas nos brinde las claves para implementar un modelo ejecutable y productivo a corto plazo y que sea sostenible a un mediano y largo plazo.

Mediante el modelo de gestión por competencias también se definen de manera adecuada los perfiles profesionales y se optimizan procesos para obtener mejores resultados en las evaluaciones de desempeño. De esta manera conseguiremos que los profesionales se ubiquen en los puestos que coincidan con las competencias requeridas y se detectan puntos débiles que permiten llevar a cabo acciones de mejora para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Con la implementación de este modelo conseguiremos que la institución mejore sus procesos internos de reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo pues todos estos son procesos interrelacionados en la gestión de los recursos humanos. Para lograr este fin, la presente investigación



comprende la elaboración de instrumentos como el diccionario de competencias, el perfil de competencias, el manual de evaluación del desempeño por competencias del colegio Zárate, entre otros.

Uno de los principales problemas que se presenta al medir la evaluación del desempeño es la subjetividad. Por tanto, es importante establecer un sistema y una metodología que nos ayude a identificar de manera real y clara las dificultades y aspectos que se tendrán que mejorar en el empleado, para ello se deberán establecer indicadores claros y estos a su vez tienen que ser cuantificables.

#### **4. Objetivos**

##### **4.1. General**

Desarrollar un eficiente sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.

##### **4.2. Específicos**

- Implementar un Plan anual de desempeño laboral para el personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.
- Proponer un área de Recursos Humanos eficiente para garantizar la correcta ejecución del proceso de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.
- Fortalecer la cultura de la mejora continua en el desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.
- Fortalecer la participación activa de los clientes en los procesos de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.



#### **5. Recursos**

##### **5.1. Humanos**

- Directivos: quienes aprobarán y darán viabilidad a la implementación del presente proyecto de investigación aplicada.
- Directora: principal líder del colegio quien se deberá encargar del cumplimiento de los indicadores propuestos en los procesos de

evaluación de desempeño y de que los trabajadores estén alineados a los perfiles de puesto.

- Responsable de recursos humanos: principal persona que monitoreará el cumplimiento del proceso de evaluación de desempeño, desde el antes, durante y después, facilitando las herramientas para tal, tanto a los trabajadores como a los líderes de estos.
- Administrativos: recurso indispensable para la consolidación del proceso de evaluación del desempeño, quienes deberá entender y pasar por este proceso de la manera efectiva, alineándose a lo requerido en los perfiles de puesto propuestos.

## 5.2. Materiales

- Lapiceros
- Hojas bond
- Internet
- Luz
- Impresora
- Sala física o virtual
- Archivadores



## 5.3. Financieros

Concepto	Monto
Materiales	S/ 600.00
Honorarios profesionales personal de apoyo	S/ 1,860.00
Total	S/ 2,460.00

## 5.4. Tecnológicos

Uso de herramientas tecnológicas (plataformas para reuniones) y de equipos de cómputo.

## 6. Alineamiento de objetivos, productos, metas e indicadores de la propuesta.



OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PRODUCTOS	META	INDICADOR
Desarrollar un eficiente sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.	Implementar un Plan anual de desempeño laboral para el personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perfil de puesto por cada administrativo.</li> <li>Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.</li> <li>Formato de establecimiento de objetivos.</li> <li>Hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los Directivos de la empresa.</li> <li>Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo.</li> </ul>	Procesos de selección y desempeño identificados y aplicados correctamente. Tener identificadas las competencias genéricas y específicas de todos los puestos en el colegio. Perfiles de puesto adecuados a las necesidades de cada puesto de trabajo y de la organización. Sistema de evaluación del desempeño debidamente implementado y con resultados satisfactorios.	Numero de procesos de selección y desempeño ejecutados oportunamente. Nivel de cumplimiento del diccionario de competencias (NCD). Nivel de evaluación al personal administrativo capacitado (NEA), Nivel de adecuación al perfil (NAP).
	Proponer un área de Recursos Humanos eficiente para garantizar la correcta ejecución del proceso de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perfil de puesto para el/ la responsable de Recursos Humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con los requerimientos de implementación del proceso de evaluación de manera eficiente y con los objetivos esperados.</li> </ul>	Nivel de adecuación al perfil (NAP)
	Fortalecer la cultura de la mejora continua en el desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.</li> <li>Ficha de evaluación del personal administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal administrativo altamente productivo y motivado en brindar su mejor desempeño.</li> </ul>	Nivel de capacitación del personal administrativo (NCA). Nivel de evaluación al personal administrativo

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PRODUCTOS	META	INDICADOR
	periodo 2020-2021.	por tema capacitado. • Plan de reforzamiento de capacitaciones.		capacitado (NEA). Nivel de desaprobación de personal administrativo capacitado (NDA).
	Fortalecer la participación activa de los clientes en los procesos de evaluación de desempeño del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.	• Buzón de sugerencias y registro de información: reclamos, sugerencias o felicitaciones • Boletín informativo trimestral.	• Clientes involucrados en el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y beneficiados de este.	Número de reclamos atendidos (NR). Número de boletines publicados y difundidos (NB).



## 7. Cronograma de actividades

Actividades	Julio				Agosto				Responsable
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	
Revisión de documentos	X								Recursos Humanos y jefaturas
Establecer plan de acción	X								Recursos Humanos y jefaturas
Establecer cronograma de implementación		X							Recursos Humanos y jefaturas
Establecer programa de difusión y/o comunicación		X							Recursos Humanos y jefaturas
Definir el medio de evaluación		X							Recursos Humanos
Contrastar la información de las fichas de evaluación con el colaborador		X							Recursos Humanos
Definir la periodicidad de las evaluaciones		X							Recursos Humanos y jefaturas
Enviar las encuestas de evaluación			X						Recursos Humanos
Monitorear la correcta aplicación de las encuestas			X						Recursos Humanos
Realizar las entrevistas de validación				X					Recursos Humanos y jefaturas
Análisis de resultados					X				Recursos Humanos
Enviar resultados a los trabajadores						X			Recursos Humanos
Definir temas y cronograma de capacitación							X		Recursos Humanos y jefaturas
Ejecutar plan de incentivos y reconocimiento							X		Recursos Humanos, jefaturas y Gerencia
Archivar en el file del personal los resultados								X	Recursos Humanos



## 8. Evaluación.

Componentes o productos	Indicadores de seguimiento	Indicadores de resultado
Perfil de puesto por cada administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador: Número de trabajadores alineados al perfil del puesto.</li> <li>Meta: NAP= 90%</li> <li>Fórmula: NAP=perfiles de puesto alineados /total de perfiles de puesto*100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador: Nivel de adecuación al perfil (NAP)</li> <li>Meta: NAP=80%</li> <li>Fórmula: NAP=Requisitos cumplidos según el perfil de puesto/total requisitos en el perfil de puesto*100%</li> </ul>
Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador: Número de competencias alineadas al diccionario de competencias (NDC)</li> <li>Meta: NDC= 80%</li> <li>Fórmula: NDC= número de competencias cumplidas por el personal administrativo/total de competencias en el diccionario de competencias*100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador: Nivel de cumplimiento del diccionario de competencias (NCD)</li> <li>Meta: NCD=80%</li> <li>Fórmula: NCD=Competencias alcanzadas/competencias requeridas*100%</li> </ul>
Perfil de puesto para el/la responsable de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador: Porcentaje de características alineados al perfil del puesto.</li> <li>Meta: NAP= 90%</li> <li>Fórmula: NAP=Número de características cumplidas /total de características descritas en el perfil de puesto*100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador: Nivel de adecuación al perfil (NAP)</li> <li>Meta: NAP=100%</li> <li>Fórmula: NAP=Requisitos cumplidos según el perfil de puesto/total requisitos en el perfil de puesto*100%</li> </ul>
Formato de establecimiento de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador: Porcentaje de objetivos aplicados (NEO)</li> <li>Meta: NEO=100%</li> <li>Fórmula: NEO= objetivos cumplidos/total objetivos establecidos*100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador: Nivel de evaluación de objetivos (NEO)</li> <li>Meta: NEO=100%</li> <li>Fórmula: NCA=Valor alcanzado/Valor objetivo*100%</li> </ul>
Hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los Directivos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador: Porcentaje de indicadores cumplidos (NCC)</li> <li>Meta: NCC=90%</li> <li>Fórmula: NCC=número de indicadores cumplidos/número de indicadores solicitados por los directivos*100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador: Nivel de cumplimiento de indicador requeridas por los Directivos (NIC)</li> <li>Meta: NCC=100%</li> <li>Fórmula: NCC= Indicadores alcanzados por el personal administrativo/Indicadores requeridos por los directivos*100%</li> </ul>
Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador: Porcentaje de incremento sobre los ingresos (PII)</li> <li>Meta: PII=10% más por mes</li> <li>Fórmula: PII=cantidad de ingresos en el mes/total de ingresos mes anterior*100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador: Retorno sobre la inversión en la evaluación de desempeño (RSI)</li> <li>Meta: NCC=100%</li> <li>Fórmula: NCC= Ingresos obtenidos luego de la ED - Costo de la implementación /Costo de la implementación*100%</li> </ul>


Componentes o productos	Indicadores de seguimiento	Indicadores de resultado
Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador: Porcentaje de personal administrativo capacitado (PAC)</li> <li>• Meta: PAC=100%</li> <li>• Fórmula: PAC=Personal administrativo capacitado por mes/total de personal administrativo*100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador: Nivel de capacitación del personal administrativo (NCA)</li> <li>• Meta: NCA=100%</li> <li>• Fórmula: NCA=Capacitaciones realizadas/capacitaciones programadas*100%</li> </ul>
Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador: Porcentaje de personal administrativo evaluado (PAE)</li> <li>• Meta: PAE=100%</li> <li>• Fórmula: PAE=Personal administrativo evaluado por mes/total de personal administrativo*100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador: Nivel de evaluación al personal administrativo capacitado (NEA)</li> <li>• Meta: (NEA)= 100%</li> <li>• Fórmula: NEA=Personal administrativo evaluado por mes/total de personal administrativo*100%</li> </ul>
Plan de reforzamiento de capacitaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador: Nivel de desaprobación de personal administrativo capacitado (NDA)</li> <li>• Meta: (NDA)= 0%</li> <li>• Fórmula: NDA=Personal administrativo desaprobado por mes/total de personal administrativo evaluado*100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador: Nivel de desaprobación de personal administrativo capacitado (NDA)</li> <li>• Meta: (NDA)= 0%</li> <li>• Fórmula: NEA=Personal administrativo desaprobado/total de personal administrativo evaluado*100%</li> </ul>
Buzón de sugerencias y registro de información: reclamos, sugerencias o felicitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador: Número de sugerencias registradas (NSR)</li> <li>• Meta: (NSR)= 100%</li> <li>• Fórmula: NSR=Número de sugerencias registradas por mes en la base de datos/número de sugerencias recibidas por buzón*100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador: Número de reclamos atendidos (NR)</li> <li>• Meta: (NR)= 100%</li> <li>• Fórmula: NEA=Número de reclamos atendidos o en proceso de atención/número de reclamos recibidos*100%</li> </ul>
Boletín informativo trimestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador: Número de boletines publicados y difundidos trimestralmente (NBT)</li> <li>• Meta: (NBM)= 100%</li> <li>• Fórmula: NB=Número de boletines publicados y difundidos por trimestre/1*100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador: Número de boletines publicados y difundidos (NB)</li> <li>• Meta: (NB)= 100%</li> <li>• Fórmula: NB=Número de boletines publicados y difundidos/4*100%</li> </ul>

## 9. Productos:

### 9.1. Producto 1

#### Ficha técnica de producto 1

1. **Nombre del producto:** Perfiles de puesto
2. **Organización:** Colegio Zárate
3. **Localización:** Huancayo
4. **Fecha de ejecución:** Mensualmente
5. **Responsable:** Encargado de Recursos Humanos.
6. **Esquema de prototipo:**

	<b>MANUAL DE PERFIL DE PUESTO</b>		UNIDAD	RECURSOS HUMANOS
	EXCLUSIVO USO INTERNO		CÓDIGO	025- 94-01-2005
			VERSIÓN	V.01
			FECHA	10/03/2021

PERFIL DE PUESTO			
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO:	Secretaría	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	25/03/2020
LUGAR DE TRABAJO:	Colegio Zárate		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Dirección		
CALIFICACION DE PERSONAL	No Fiscalizable		
<b>2. MISIÓN</b>			
Lograr un funcionamiento dinámico de la parte administrativa del colegio logrando una correcta comunicación entre el usuario y las distintas áreas del colegio.			
<b>3. OBJETIVOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender y orientar a las personas interesadas en obtener información sobre el Colegio, con buen trato y calidez, a través de las diversas formas de comunicación.</li> <li>• Brindar soporte administrativo a las distintas gestiones del colegio con el fin de mantener el orden interno.</li> </ul>			
<b>4. FUNCIONES (ROL)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recepcionar, registrar y archivar la documentación técnica, administrativa y documentación en general de la Dirección.</li> <li>■ Redactar y remitir la documentación y correspondencia oficial de la Dirección.</li> <li>■ Apoyar a las distintas áreas del Colegio en la organización y gestión de documentos.</li> <li>■ Elaborar documentos administrativos como: oficios, resoluciones, circulares, memorándums, solicitudes, constancias, certificados y otros.</li> <li>■ Organizar la agenda de trabajo de Dirección: reuniones, citas y actividades internas y externas.</li> <li>■ Expedir los documentos solicitados por los miembros de la comunidad educativa u otra dependencia que lo requiera.</li> <li>■ Atender cordialmente a los padres de familia y otros velando por la imagen institucional.</li> <li>■ Recibir las llamadas telefónicas y entregar a los interesados todo tipo de encargos con la debida autorización.</li> <li>■ Control de los pagos que se realizan, expidiendo los recibos correspondientes, debidamente numerados <del>00</del>, como realizar la recaudación por otros conceptos, si los hubiere.</li> <li>■ Control, disposición y manejo adecuado del presupuesto de caja chica del Colegio.</li> <li>■ Informar periódicamente a los padres sobre las deudas atrasadas que tuvieren con la Institución Educativa.</li> <li>■ Otras inherentes al cargo.</li> </ul>			
<b>5. INDICADORES A REPORTAR</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de quejas/consultas resueltas.</li> <li>• Número de atenciones a usuarios.</li> <li>• Cantidad de documentos elaborados.</li> <li>• Ratio de morosidad</li> <li>• Número de llamadas realizadas por morosidad</li> <li>• Numero de derivaciones a las demás áreas</li> </ul>			

PERFIL DE PUESTO – COLEGIO ZÁRATE 1

## 9.2. Producto 2

### Ficha técnica de producto 2

1. **Nombre del producto:** Diccionario de competencias
2. **Organización:** Colegio Zárate
3. **Localización:** Huancayo
4. **Fecha de ejecución:** Mensualmente.
5. **Responsable:** Encargado(a) de Recursos Humanos.
6. **Esquema de prototipo:**

#### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Genéricas y Específicas

  
Colegios Zárate

El documento que se presenta a continuación define el significado de las competencias identificadas, tanto genéricas como específicas. Asimismo, se definió el significado de cada nivel para cada una de dichas competencias: Nivel A, Nivel B, Nivel C.

El diccionario está organizado de la siguiente manera:

#### COMPETENCIAS GENÉRICAS.

1. Adaptación al cambio.
2. Creatividad e innovación
3. Lealtad y sentido de pertenencia
4. Orientación al cliente
5. Trabajo en equipo


#### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

1. Compromiso.
2. Credibilidad técnica.
3. Dinamismo.
4. Don de mando.
5. Liderazgo.
6. Pensamiento Estratégico.
7. Precisión.
8. Relaciones públicas.
9. Tolerancia a la presión.
10. Iniciativa
11. Responsabilidad
12. Empatía

### 9.3. Producto 3

#### Ficha técnica de producto 3

1. **Nombre del producto:** Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño
2. **Organización:** Colegio Zárate
3. **Localización:** Huancayo
4. **Fecha de ejecución:** Anualmente.
5. **Responsable:** Encargado(a) de Recursos Humanos
6. **Esquema de prototipo:**

 <b>Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño</b>		<b>Adecuación</b> Baja: 1 Promedio: 2 Alta: 3										
Módulo	Aspectos a evaluar	Modelo de evaluación del desempeño										
		Autoevaluación	Evaluación del gestor	Evaluación del equipo	Evaluación 180 grados	Evaluación 270 grados	Evaluación 360 grados	Evaluación comportamental	Evaluación por escalas gráficas	Evaluación por metas y objetivos	Evaluación por competencias	Evaluación por incidentes críticos
Objetivos	Se evidencia originalidad y creatividad en la generación del conocimiento a partir del planteamiento los objetivos.	1	1	2	1	2	1	2	2	1	3	2
	Las finalidades expresadas en los objetivos específicos están delimitadas, son viables y se articulan a la perspectiva planteada en el propósito general de la propuesta de la institución.	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	1
	Existen en la propuesta conceptos o abordajes innovadores.	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	3
Marco teórico	La propuesta da cuenta de la perspectiva teórica y/o conceptual para abordar en la aplicación.	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	1
	Se sustenta la pertinencia que ofrece la perspectiva conceptual seleccionada para abordar el objeto de aplicación.	1	1	1	3	3	1	1	1	2	3	2
Metodología	El abordaje metodológico es coherente con la perspectiva conceptual y hace posible el desarrollo de la aplicación.	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	1
	Se visibiliza la consistencia y la articulación del marco teórico, y la manera en que se desarrolla el abordaje metodológico.	1	2	2	3	3	2	2	1	2	3	2
	Se evidencia el proceso, las estrategias, herramientas y/o instrumentos que se utilizarán para la aplicación.	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	1
	Se muestra coherencia en el proceso, momentos o tiempos en que se desarrollará la propuesta de aplicación.	2	2	2	3	3	1	2	1	2	3	1
Ejecución	Se hace visible la coherencia entre objetivos, cronograma (actividades y tiempo) y perfiles de la institución.	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3	2
	Se establece la coherencia entre los rubros y los desarrollos de sus objetivos.	2	2	2	3	3	1	2	1	1	3	2
	Los recursos expresados en el presupuesto se ajustan a las necesidades de la institución.	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1
	Existe una relación razonable entre los rubros y montos solicitados con los objetivos, la metodología y la duración del proceso.	2	2	2	3	3	2	2	1	2	3	1
<b>PUNTAJE FINAL</b>		22	23	24	32	35	19	25	18	22	38	20



## 9.4. Producto 4

### Ficha técnica de producto 4

1. **Nombre del producto:** Perfil de puesto del encargo de Recursos Humanos
2. **Organización:** Colegio Zárate
3. **Localización:** Huancayo
4. **Fecha de ejecución:** Mensualmente.
5. **Responsable:** Directorio
6. **Esquema de prototipo:**

	<b>MANUAL DE PERFIL DE PUESTO</b>	UNIDAD	RECURSOS HUMANOS
		CÓDIGO	ESV- RH-01-0005
	EXCLUSIVO USO INTERNO	VERSIÓN	V.01
		FECHA	10/03/2021

PERFIL DE PUESTO			
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO:	Encargado(a) del área de Recursos Humanos	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	10/03/2021
LUGAR DE TRABAJO:	Colegio Zárate		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Dirección		
CALIFICACION DE PERSONAL	No Fiscalizable		
<b>2. MISIÓN</b>			
Administrar y coordinar las acciones necesarias para propiciar el bienestar social, el desarrollo y la labor de los trabajadores y trabajadoras y así contribuir con el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas de la Institución, en apego a la normatividad.			
<b>3. OBJETIVOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar a atraer y retener al mejor talento.</li> <li>• Enfocarse en el compromiso del colaborador.</li> <li>• Alinear la estrategia de la organización con Recursos Humanos.</li> <li>• Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente cualificados.</li> <li>• Retener a los mejores empleados.</li> <li>• Motivar a los empleados.</li> <li>• Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización.</li> <li>• Aumento de la productividad.</li> <li>• Mejorar la calidad de vida en el trabajo.</li> <li>• Cumplimiento de la normativa y legislación.</li> </ul>			
<b>4. FUNCIONES (ROL)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinar y velar por la correcta ejecución de los procesos de Administración de Personal, tales como: incorporación, ceses, adelantos, contratos, vacaciones, horas extras, asistencia, movimientos, entre otros coordinando con los generalistas.</li> <li>■ Revisar y verificar el <del>input</del> de información necesaria para planilla de pagos mensual, identificando y ejecutando acciones correctivas y preventivas al proceso.</li> <li>■ Elabora las planillas de pago mensuales y extraordinarias (gratificación, CTS) de las empresas del grupo (7 unidades) de acuerdo a la legislación laboral vigente y la particularidad de las unidades.</li> <li>■ Coordina, ejecuta y vela por el cumplimiento de las obligaciones mensuales referidas a tributos, retenciones y aportaciones, tales como: AFP, 5ta categoría, <del>Escolud</del>, DNP, entre otros de carácter laboral.</li> <li>■ Elabora y administra el <del>paquet</del> (presupuesto de personal, costo laboral, <del>etc</del>) entregando reportes mensuales e identificando desvíos de <del>costo</del>.</li> <li>■ Elaboración y monitoreo de las provisiones de BBSS</li> <li>■ Controla y actualiza de la mano de Gerencia la estructura salarial y las políticas de compensaciones de las unidades de la empresa, velando por su cumplimiento.</li> <li>■ Monitorea la ejecución del proceso de SST a nivel de documentación.</li> </ul>			

## 9.5. Producto 5

### Ficha técnica de producto 5

1. **Nombre del producto:** Horario de trabajo optimizado para el/la responsable de Recursos Humanos
2. **Organización:** Colegio Zárate
3. **Localización:** Huancayo
4. **Fecha de ejecución:** Según pertinencia.
5. **Responsable:** responsable del área de Recursos Humanos
6. **Esquema de prototipo:**

HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
9:00 - 11:00	Gestión administrativa de personal	Beneficios Sociales	Gestión administrativa de personal	Beneficios Sociales	Gestión administrativa de personal	Actividades externas (cotizaciones, visitas, trámites, entre otros.)
11:00 - 13:00	Evaluación del desempeño	Reclutamiento y selección de personal	Evaluación del desempeño	Reclutamiento y selección de personal	Evaluación del desempeño	
<b>Receso</b>						
15:00 - 17:00	Formación y desarrollo profesional	Prevención de riesgos laborales (PRL)	Planificación de la planilla	Prevención de riesgos laborales (PRL)	Planificación de la planilla	Libre
17:00 - 19:00		Relaciones laborales		Relaciones laborales		

## 9.6 Producto 6

### Ficha técnica de producto 6

1. **Nombre del producto:** Formato de establecimiento de objetivos
2. **Organización:** Colegio Zárate
3. **Localización:** Huancayo
4. **Fecha de ejecución:** Anualmente.
5. **Responsable:** Directorio
6. **Esquema de prototipo:**



1ra Parte Formulario de Desempeño: Establecimiento de Objetivos

	Descripción de Objetivos	Tipo de Objetivos (Cuantitativo o	Fecha de Inicio	Fecha Fin	Valor Planificado	Magnitud	Ponderación (%)
1							
2							
3							
4							
5							
6							

Suma Ponderaciones (100%) \_\_\_\_\_

	Fijación de Objetos		Evaluación de Objetivos				
	Ponderación (%)	Objetivos	Valor Objetivo	Objetivo		Puntuación nivel x ponderación	Observaciones
				Valor Alcanzado	Resultado (%)		
1	0.00%						
2	0.00%						
3	0.00%						
4	0.00%						
5	0.00%						
6	0.00%						
	0.00%					0.00%	

## 9.7. Producto 7

### Ficha técnica de producto 7

- Nombre del producto:** Hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los Directivos para el personal administrativo de la empresa.
- Organización:** Colegio Zárate
- Localización:** Huancayo
- Fecha de ejecución:** Anualmente.
- Responsable:** Encargado de Recursos Humanos.
- Esquema de prototipo:**

Zárate Colegios		MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN										Vigencia: 18/03/2021 Pág. 1 de 1	
Nº	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	OBJETIVO DE LA MEDICIÓN	CÁLCULO	META	TOLERANCIA	FRECUENCIA	REGISTRO	RESPONSABLES		
38	Gestión Administrativa	Gestionar de manera transparente y de acuerdo con lo establecido por las políticas de la organización, los recursos brindados por esta para el cumplimiento de sus objetivos.	Cumplimiento en la entrega de informes	Eficacia	Verificar el cumplimiento de la entrega de los informes en el tiempo establecido para ello.	Informes presentados / Informes programados a presentar	100%	N.A.	Trimestral	Cronograma presentación de informes	Recursos Humanos		
40	Gestión Administrativa		Respuesta a PQR	Eficacia	Medir el tiempo de respuesta que el proceso utiliza para dar respuesta a las inconformidades reportadas por los clientes.	Tiempo de respuesta estipulado para dar respuesta a inconformidades ÷ el tiempo de respuesta actual por el proceso para dar respuesta a las inconformidades	≤ 15 días hábiles	N/A	Cuatrimestral	Registro de respuesta a inconformidades reportadas al proceso	Recursos Humanos		
41	Gestión Administrativa		Cumplimiento del Programa de atención de casos	Eficacia	Brindar el desempeño de las actividades realizadas	Nº de actividades de mantenimiento realizadas / Nº de actividades planificadas	95%	N.A.	Bimensual	Plan de Mantenimiento	Recursos Humanos		
42	Gestión Administrativa		Cumplimiento del plan de acción	Eficacia	Brindar el cumplimiento en las actividades planificadas dentro de la gestión del proceso	Avance en el cumplimiento de la meta del plan de acción	El establecido en el Plan de acción	± 10%	Anual	Informe de seguimiento al plan de acción	Dirección		
43	Gestión Administrativa		Satisfacción del cliente	Eficiencia	Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios.	Promedio arrojado de las encuestas de satisfacción de los usuarios	≥ 80%	±3%	Mantenimiento de Infraestructura Física - Anual	Encuesta de Satisfacción del Cliente, Tabulación de encuestas, e Informe de satisfacción de usuario.	Recursos Humanos		
CONTROL DE CAMBIOS DEL DOCUMENTO													
VERSIÓN		FECHA DE APROBACIÓN		DESCRIPCIÓN DE LOS CAMBIOS									
V1													
V2													
Elaborado por: O. Meneses			Revisado por:			Aprobado por:							
ORIGINAL FIRMADO REPOSA EN:			ORIGINAL FIRMADO POR:			ORIGINAL FIRMADO REPOSA EN:							
Cargo:			Cargo:			Cargo:							
Fecha: 18/03/2021			Fecha: 18/03/2021			Fecha: 18/03/2021							

## 9.8. Producto 8

### Ficha técnica de producto 8


1. **Nombre del producto:** Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores
2. **Organización:** Colegio Zárate
3. **Localización:** Huancayo
4. **Fecha de ejecución:** Anualmente.
5. **Responsable:** Encargado de Recursos Humanos.
6. **Esquema de prototipo:**

FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL para el personal de secretaría								
<b>Datos del personal a evaluar</b>								
..... Apellido paterno	..... Apellido materno	..... Nombres	..... N.º de DNI					
..... Institución Educativa								
<b>Instrucciones</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para realizar la valoración del desempeño del personal, lea con detenimiento las funciones, competencias e indicadores.</li> <li>▪ De manera objetiva, asigne a cada indicador la valoración que considere adecuada, escribiendo una X en el casillero que corresponda.</li> <li>▪ Recuerde que, en la escala, cada valoración corresponde a un nivel, como a continuación se detalla:</li> </ul>								
<b>1</b>	DEFICIENTE	: raramente realiza las tareas y obligaciones inherentes a su puesto.						
<b>2</b>	REGULAR	: frecuentemente presenta dificultades en el desempeño.						
<b>3</b>	BUENO	: se desempeña de acuerdo a lo esperado.						
<b>4</b>	MUY BUENO	: se desempeña por encima de lo esperado.						
<b>5</b>	EXCELENTE	: constantemente supera de manera excepcional el desempeño esperado en el puesto.						
I. Funciones		Indicadores		Valoración				
				1	2	3	4	5
Atender a la comunidad educativa y público usuario de acuerdo a las necesidades de trámites a realizar.	Brinda información que requiere el público usuario y la comunidad educativa. Lo hace de manera atenta, pertinente y diligente.							
Actualizar el directorio, la agenda institucional y efectuar y recibir llamadas telefónicas si es el caso.	Mantiene actualizado el directorio del personal de la IE y de las instituciones u organizaciones vinculadas a la institución educativa. <del>Mantiene actualizado la agenda del Director y la agenda institucional. Efectúa y recibe llamadas telefónicas.</del>							
Recibir, registrar, organizar y distribuir la documentación de la institución educativa.	Registra y distribuye ordenada y oportunamente la documentación de la IE, realizando el seguimiento que corresponda. Organiza y archiva adecuadamente la documentación de la institución educativa.							

## 9.9. Producto 9

### Ficha técnica de producto 9

1. **Nombre del producto:** Excel presupuesto comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño por puesto de trabajo administrativo.
2. **Organización:** Colegio Zárate
3. **Localización:** Huancayo
4. **Fecha de ejecución:** Anualmente.
5. **Responsable:** Encargado de Recursos Humanos.
6. **Esquema de prototipo:**

 <b>Análisis costo/beneficio de la implementación del proceso de evaluación de desempeño para el personal administrativo</b>					
Oportunidad	Costo	Beneficio	beneficio estimado	Deseable	
				SI	NO
Análisis FODA de los líderes de la organización	S/ 0.00	Facilita conocer las debilidades y fortalezas del equipo.	S/ 10,000.00	X	
Implementación de perfiles de puesto	S/ 0.00	Ayuda a re-definir los KPI y los objetivos de cada puesto de trabajo.	S/ 10,000.00	X	
		Determina las responsabilidades y prioridades de cada colaborador.	S/ 5,000.00	X	
Plan de comunicaciones	S/ 3,000.00	Fomenta la comunicación entre sus colaboradores y sus jefes directos.	S/ 15,000.00	X	
		Mejorar la comunicación	S/ 5,000.00		
Plan de desarrollo	S/ 4,000.00	Mejorar el Plan de Carrera de los empleados	S/ 30,000.00	X	
Plan de incentivos y motivación	S/ 3,000.00	Aumenta el compromiso y disminuye el síndrome de burnout	S/ 10,000.00	X	
Proceso de evaluación del desempeño	S/ 500.00	Mejora el rendimiento individual de sus trabajadores y la productividad de su empresa.	S/ 20,000.00	X	
		Detección del talento	S/ 15,000.00	X	
Reuniones de retroalimentación	S/ 0.00	Proporciona una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento) y lo que es mejorable (para aprender).	S/ 5,000.00	X	
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>S/ 10,500.00</b>	<b>TOTAL BENEFICIO</b>	<b>S/ 125,000.00</b>		
		<b>BENEFICIO EN SOLES X AÑO</b>	<b>S/ 114,500.00</b>		

## 9.10. Producto 10

### Ficha técnica de producto 10

1. **Nombre del producto:** Plan Anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo
2. **Organización:** Colegio Zárate
3. **Localización:** Huancayo
4. **Fecha de ejecución:** Mensualmente.
5. **Responsable:** Encargado de Recursos Humanos.
6. **Esquema de prototipo:**

#### Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo

N.º	Tema	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre
1	Misión, visión y planes estratégicos del Colegio											
2	Habilidades blandas necesarias para el trabajo											
3	¿Cómo afrontar una crítica constructiva en el trabajo?											
4	Evaluación del desempeño laboral											
5	¿Qué son las competencias?											
6	Perfiles de puestos de trabajo											
7	Diccionario de competencias											
8	Norma ISO 9001:2005											
9	La mejora continua aplicada a la evaluación del desempeño laboral											
10	Procedimiento de evaluación del desempeño laboral y su importancia											
11	La retroalimentación del desempeño laboral											



## 9.11. Producto 11

### Ficha técnica de producto 11

- 1. Nombre del producto:** Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.
- 2. Organización:** Colegio Zárate
- 3. Localización:** Huancayo
- 4. Fecha de ejecución:** Mensualmente.
- 5. Responsable:** Encargado de Recursos Humanos.
- 6. Esquema de prototipo:**



#### FICHA DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Tema: \_\_\_\_\_ Nota: \_\_\_\_\_  
Expositor: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_  
Apellidos y nombres: \_\_\_\_\_

A. Marque con una X la respuesta correcta en cada una de las veinte preguntas que se señalan (cada respuesta correcta vale un punto):

Pregunta 1:

Pregunta 2:

Pregunta 3:

Pregunta 4:

Pregunta 5:

Pregunta 6:

Pregunta 7:

Pregunta 8:

Pregunta 9:

Pregunta 10:

Pregunta 11:

Pregunta 12:

Pregunta 13:

Pregunta 14:

Pregunta 15:

Pregunta 16:

Pregunta 17:

Pregunta 18:

Pregunta 19:

Pregunta 20: | \_\_\_\_\_

## 9.12. Producto 12

### Ficha técnica de producto 12

1. **Nombre del producto:** Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.
2. **Organización:** Colegio Zárate
3. **Localización:** Huancayo
4. **Fecha de ejecución:** Mensualmente.
5. **Responsable:** Encargado de Recursos Humanos.
6. **Esquema de prototipo:**

#### Plan de reforzamiento de capacitaciones

Listado de trabajadores comprendidos:

N.º	Apellidos y nombres	Tema a reforzar
1		
2		
3		
4		
5		

Programa de reforzamiento:

	Qué	Cuándo
<input type="checkbox"/>	Material audiovisual	
<input type="checkbox"/>	Capacitación presencial	
<input type="checkbox"/>	Capacitación virtual	
<input type="checkbox"/>	Otros: Especifique	

La reevaluación se realizará finalizando el programa de reforzamiento

### 9.13. Producto 13

#### Ficha técnica de producto 13

1. **Nombre del producto:** Buzón de sugerencias
2. **Organización:** Colegio Zárate
3. **Localización:** Huancayo
4. **Fecha de ejecución:** Segundo trimestre de 2021.
5. **Responsable:** Encargado de Recursos Humanos.
6. **Esquema de prototipo:**

Buzón de sugerencias

Colegios Zárate 



Ficha: 1	Registro de sugerencias – personal administrativo										
<p data-bbox="379 1256 592 1308">Por favor, señale: Es Ud.:</p> <table border="1"><tbody><tr><td data-bbox="373 1335 421 1373"><input type="checkbox"/></td><td data-bbox="432 1335 600 1373">Padre de familia</td></tr><tr><td data-bbox="373 1379 421 1417"><input type="checkbox"/></td><td data-bbox="432 1379 600 1417">Alumno</td></tr><tr><td data-bbox="373 1424 421 1462"><input type="checkbox"/></td><td data-bbox="432 1424 600 1462">Proveedor</td></tr><tr><td data-bbox="373 1469 421 1507"><input type="checkbox"/></td><td data-bbox="432 1469 600 1507">Visitante</td></tr><tr><td data-bbox="373 1514 421 1552"><input type="checkbox"/></td><td data-bbox="432 1514 600 1552">Otro</td></tr></tbody></table>	<input type="checkbox"/>	Padre de familia	<input type="checkbox"/>	Alumno	<input type="checkbox"/>	Proveedor	<input type="checkbox"/>	Visitante	<input type="checkbox"/>	Otro	<p data-bbox="675 1249 1062 1279">Por favor, registre su sugerencia aquí:</p>
<input type="checkbox"/>	Padre de familia										
<input type="checkbox"/>	Alumno										
<input type="checkbox"/>	Proveedor										
<input type="checkbox"/>	Visitante										
<input type="checkbox"/>	Otro										

## 9.14. Producto 14

### Ficha técnica de producto 14

1. **Nombre del producto:** Boletín informativo trimestral
2. **Organización:** Colegio Zárate
3. **Localización:** Huancayo
4. **Fecha de ejecución:** Segundo trimestre de 2021.
5. **Responsable:** Encargado de Recursos Humanos.
6. **Esquema de prototipo:**

**Metas por cumplir en el año**  
Descripción de las metas por cumplir en el mes.

**La comunidad educativa**  
Descripción de las actividades educativas y reconocimiento del alumnado y profesores.

**Datos de contacto de la institución**

**Colegios Zárate**

**Boletín informativo trimestral**

**Logros**  
Descripción de logros

**Actividades del trimestre**  
Descripción de las actividades del personal administrativo y docente.

**Conoce a nuestro personal**

**Nombre del empleado**  
Datos laborales y personales

**Anécdota**  
Describe una anécdota del empleado.

**Foto**  
Se coloca una foto reciente del empleado.

## 10. Matriz de consistencia

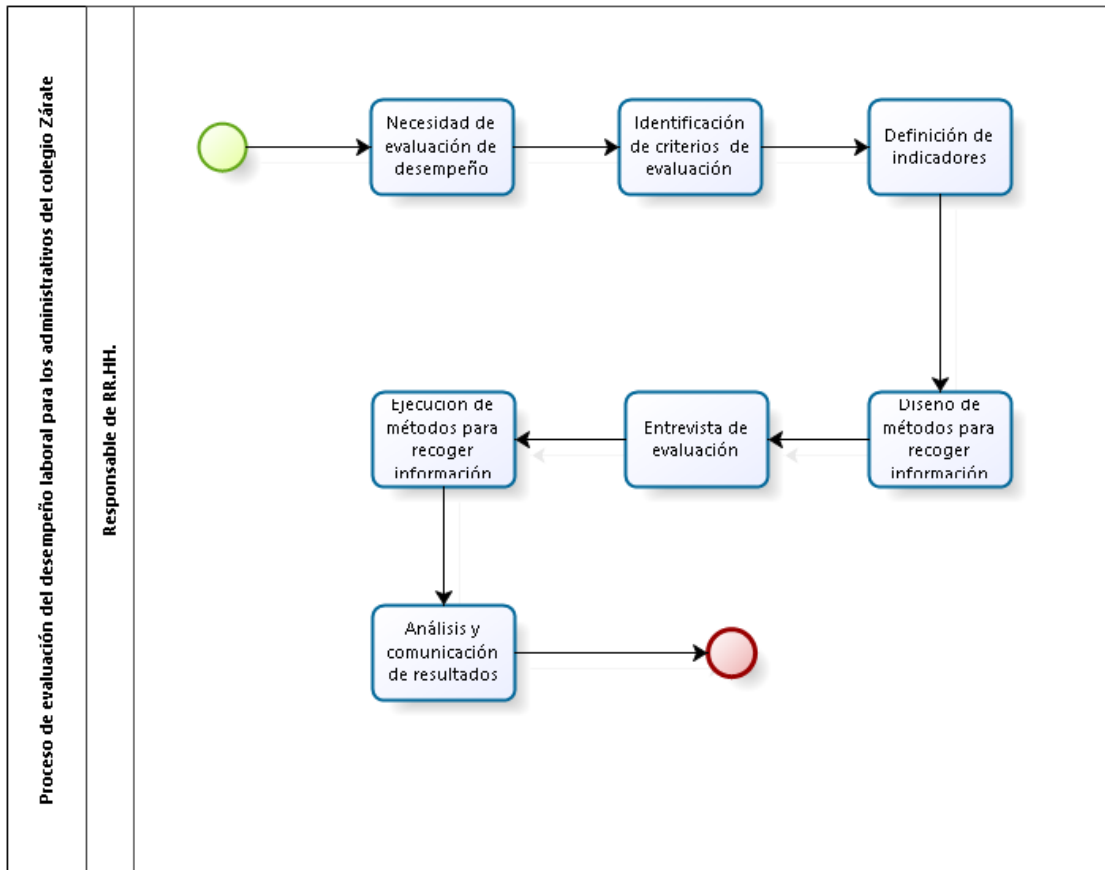
N.º	Problemas	Objetivos de la investigación	Objetivos de la intervención	Producto
1	<p><b>Principal:</b> ¿Cuál es la propuesta de sistema de evaluación del desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021?</p>	<p>Proponer un sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.</p>	<p>Mejorar el sistema de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil de puesto por cada administrativo</li> <li>- Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.</li> <li>- Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño.</li> <li>- Perfil de puesto para el/ la responsable de Recursos Humanos.</li> <li>- Formato de establecimiento de objetivos</li> <li>- Hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los Directivos de la empresa.</li> <li>- Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores</li> <li>- Excel comparativo indicando el costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo.</li> <li>- Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.</li> <li>- Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.</li> <li>- Plan de reforzamiento de capacitaciones.</li> <li>- Buzón de sugerencias.</li> <li>- Boletín informativo trimestral</li> </ul>

N.º	Problemas	Objetivos de la investigación	Objetivos de la intervención	Producto
2	<p><b>Específico 1:</b></p> <p>¿Cuáles son los resultados del diagnóstico del desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021?</p>	<p>Obtener los resultados del diagnóstico del desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.</p>	<p>Emplear los resultados del diagnóstico para elaborar la propuesta de medir la evaluación de desempeño del colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.</p>	<p>Resultados de diagnóstico realizado mediante la técnica de entrevista y el árbol de problemas y causas.</p>
3	<p><b>Específico 2:</b></p> <p>¿Cuál es la propuesta para contar con una metodología de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021?</p>	<p>Proponer la metodología de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.</p>	<p>Contar con metodología de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de perfiles de puestos.</li> <li>- Diccionario por competencias.</li> <li>- Fichas de evaluación del desempeño laboral</li> </ul>
4	<p><b>Específico 3:</b></p> <p>¿Cuál es la capacidad del área de Recursos Humanos para implementar el sistema de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021?</p>	<p>Determinar la capacidad del área de Recursos Humanos para implementar el sistema de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.</p>	<p>Hacer viable la implementación de la propuesta sistema de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil de puesto para el/ la responsable de Recursos Humanos.</li> <li>- Propuesta de horario de trabajo optimizado para el/la responsable del área de Recursos Humanos</li> </ul>
5	<p><b>Específico 4:</b></p> <p>¿Cómo pueden participar los clientes externos en la evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021?</p>	<p>Proponer los medios de participación de los clientes externos en la evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.</p>	<p>Lograr que los padres de familia participen en el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores administrativos del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Buzón de sugerencias.</li> <li>- Boletín informativo trimestral.</li> </ul>

## 11. Glosario de Términos

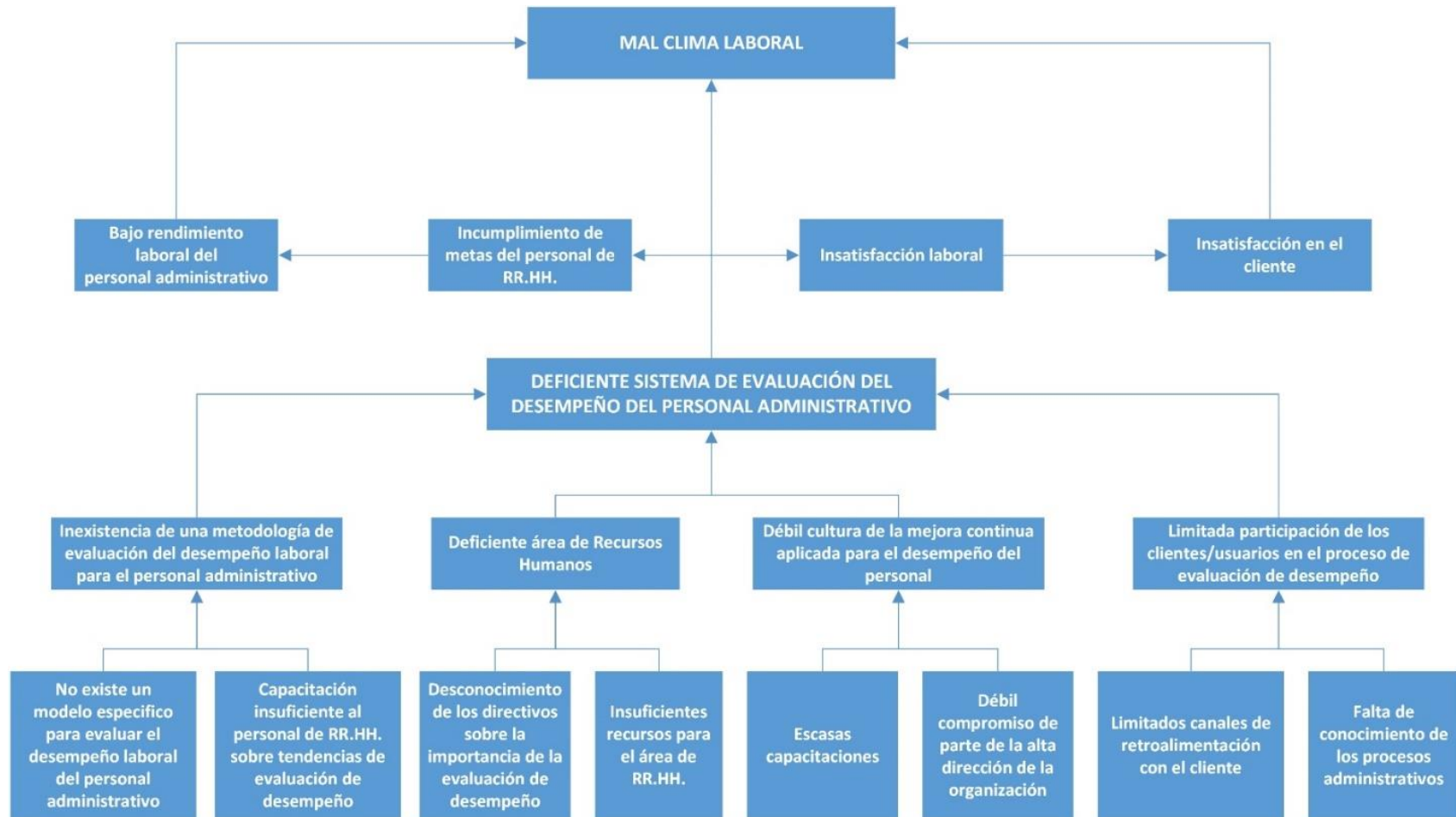
- **Competencia:** Características profundas de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
- **Comportamiento:** Conducta, manera de comportarse, conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada. La parte observable de las competencias son los comportamientos.
- **Evaluación:** Juicio cuya finalidad es establecer, tomando en consideración un conjunto de criterios o normas, el valor, la importancia o el significado de algo.
- **Desempeño:** Es el acto y consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta acción también puede vincularse a la representación un papel.
- **Indicador:** Dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.
- **Perfil:** Es una variedad o conjuntos de aspectos particulares, que se presentan en una cosa, persona o conjunto determinado, describiendo o delimitando linealmente si es representado en plano físico, las cualidades propias del objeto, persona, o el conjunto determinado.
- **Puesto:** Unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede tener una o más plazas.
- **Evaluación del desempeño:** Es uno de los subsistemas para la dirección estratégica de los recursos humanos. Es un instrumento para dirigir y supervisar personal y permiten tomar decisiones sobre el futuro de los trabajadores.
- **Diccionario por competencias:** Es un documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia de la organización.
- **Perfil de puesto:** Son descripciones concretas de las características, tareas y responsabilidades que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe.

## 12. Flujograma del proceso de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo





## Anexo 2: Árbol de problemas y causas



## 2.2. Entrevistas realizadas al personal del Colegio Zárate

<https://drive.google.com/file/d/1W3JDuvEV-Lj6sn-a0QxJJQxDDdfV9hHFB/view?usp=sharing>




<https://drive.google.com/file/d/1UKfG81RCyeUJTeiBfwOKUb3gEsUZDOF3/view?usp=sharing>

<https://drive.google.com/file/d/1TYx0UYwLIEI6CxyPZvA5bF2-AiE3qhup/view?usp=sharing>



## Anexo 3: Producto: Perfiles de puesto por cada personal administrativo

	<b>MANUAL DE PERFIL DE PUESTO</b>		UNIDAD	RECURSOS HUMANOS
			CÓDIGO	62V- RH-01-0005
	EXCLUSIVO USO INTERNO		VERSIÓN	V.01
			FECHA	10/03/2021

<b>PERFIL DE PUESTO</b>			
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO:	Secretaria	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	25/03/2020
LUGAR DE TRABAJO:	Colegio Zárate		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Dirección		
CALIFICACION DE PERSONAL	No Fiscalizable		
<b>2. MISIÓN</b>			
Lograr un funcionamiento dinámico de la parte administrativa del colegio logrando una correcta comunicación entre el usuario y las distintas áreas del colegio.			
<b>3. OBJETIVOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Atender y orientar a las personas interesadas en obtener información sobre el Colegio, con buen trato y calidez, a través de las diversas formas de comunicación.</li> <li>Brindar soporte administrativo a las distintas gestiones del colegio con el fin de mantener el orden interno.</li> </ul>			
<b>4. FUNCIONES (ROL)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepcionar, registrar y archivar la documentación técnica, administrativa y documentación en general de la Dirección.</li> <li>Redactar y remitir la documentación y correspondencia oficial de la Dirección.</li> <li>Apoyar a las distintas áreas del Colegio en la organización y gestión de documentos.</li> <li>Elaborar documentos administrativos como: oficios, resoluciones, circulares, memorándums, solicitudes, constancias, certificados y otros.</li> <li>Organizar la agenda de trabajo de Dirección: reuniones, citas y actividades internas y externas.</li> <li>Expedir los documentos solicitados por los miembros de la comunidad educativa u otra dependencia que lo requiera.</li> <li>Atender cordialmente a los padres de familia y otros velando por la imagen institucional.</li> <li>Recibir las llamadas telefónicas y entregar a los interesados todo tipo de encargos con la debida autorización.</li> <li>Control de los pagos que se realizan, expidiendo los recibos correspondientes, debidamente numerados así como realizar la recaudación por otros conceptos, si los hubiere.</li> <li>Control, disposición y manejo adecuado del presupuesto de caja chica del Colegio.</li> <li>Informar periódicamente a los padres sobre las deudas atrasadas que tuvieran con la Institución Educativa.</li> <li>Otras inherentes al cargo.</li> </ul>			
<b>5. INDICADORES A REPORTAR</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de quejas/consultas resueltas.</li> <li>Número de atenciones a usuarios.</li> <li>Cantidad de documentos elaborados.</li> <li>Ratio de morosidad</li> <li>Número de llamadas realizadas por morosidad</li> <li>Numero de derivaciones a las demás áreas</li> </ul>			

6. PUESTOS QUE LE REPORTAN (ORGANIZACIÓN)	
a)	b)
c)	d)
e)	f)

7. RELACIONES DEL PUESTO				
	¿CON QUIÉNES?	¿PARA QUÉ?		
INTERNAS	DIRECCIÓN	Derivación de casos, soporte operativo, derivaciones de documentos, entre otros.		
	COORDINADORES	Derivación de casos, derivaciones de documentos, entre otros.		
	PSICÓLOGOS	Derivación de casos, derivaciones de documentos, entre otros.		
	DOCENTES/ TUTORES	Derivación y recepción de documentos para estudiantes y PP.FF.		
EXTERNAS	USUARIOS	Para los trámites correspondientes a justificación, permisos, informes de notas, información de asistencia, apoyo con solicitudes, apoyo a padres en distintos temas.		
8. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios : Técnico.</li> <li>• Grado Académico : Egresado</li> <li>• Carreras : Secretariado, contabilidad, administración de empresas o carreras afines.</li> <li>• Especialidad :</li> <li>• Experiencia : 2 años de trabajo en puestos similares.</li> </ul>				
9. COMPETENCIAS				
<p>Para cumplir satisfactoriamente las funciones, él o la ocupante deberá tener:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer sobre procedimientos y uso del SIAGIE</li> </ul>				
COMPETENCIAS DEL OCUPANTE		ESCALA: Alto: Domina conceptos y aplica con destreza; Medio: Conoce mayoría de conceptos y ha aplicado; Base: Conoce los aspectos y podría aplicarlos.		
No.	A. Funcionales / Técnicas (específicos del área de responsabilidad)	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Gestión de llamadas, correos electrónicos y correspondencia tanto entrantes como saliente.			X
2	Conocimientos de las principales herramientas ofimáticas.			X
3	Capacidad de síntesis y priorización de tareas.			X
4	Manejo de recursos como PC o las fotocopadoras.		X	
5	Conocimiento sobre procesos de comunicación asertiva al público interno y externo.			X
6	Custodia de información confidencial.			X
No.	B. De Gestión:	Dominio		

		Base	Medio	Alto
1	Gestión del tiempo.			X
2	Capacidad de trabajo en equipo.		X	
3	Trabajo con equipos multidisciplinares.			X
4	Trabajo orientado a resultados.			X
<b>C. Personales y Relaciones</b>		Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Pensamiento crítico			X
2	Escucha activa			X
3	Resolución de problemas e iniciativa.			X
4	Planificación y organización.			X
5	Comunicación asertiva.			X
6	Respeto a los demás			X
<b>10. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS DE TRABAJO</b>				
1. AMBIENTE DE TRABAJO:				
2. RIESGOS:				
3. EQUIPOS Y/O DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD:				
4. ESFUERZO:				
<b>11. ORGANIZACIÓN (Ubicación en el organigrama)</b>				
<pre> graph TD   A[DIRECCIÓN] --&gt; B[ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y ADMISIÓN] </pre>				

**CARGO DE ENTREGA DE PERFIL DE PUESTO**

**Nombres y Apellidos:** \_\_\_\_\_

**DNI:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrega:** \_\_\_\_\_

	<b>MANUAL DE PERFIL DE PUESTO</b>	UNIDAD	RECURSOS HUMANOS
		CÓDIGO	62V- RH-01-0005
	EXCLUSIVO USO INTERNO	VERSIÓN	V.01
		FECHA	10/03/2021



<b>PERFIL DE PUESTO</b>			
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO:	Auxiliar de educación	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	25/03/2020
LUGAR DE TRABAJO:	Colegio Zárate		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:			
CALIFICACIÓN DE PERSONAL	Fiscalizable		
<b>2. MISIÓN</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Acompañar, supervisar y apoyar el trabajo de los estudiantes promoviendo el desarrollo de sus capacidades.</li> </ul>			
<b>3. OBJETIVOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promover el fortalecimiento de la disciplina y el buen comportamiento de los estudiantes, en coordinación con la unidad de mentoring.</li> </ul>			
<b>4. FUNCIONES (ROL)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Velar por la disciplina de los docentes dentro del aula.</li> <li>■ Velar por la disciplina reflexiva de los alumnos dentro y fuera de la Institución Educativa.</li> <li>■ Llevar al día el registro de incidencia de los estudiantes a su cargo, asimismo, las fichas de seguimiento de los estudiantes con problemas de conducta.</li> <li>■ Promover hábitos de puntualidad, higiene y otros en el educando.</li> <li>■ Acompañar y velar por la buena conducta de los estudiantes durante los recreos.</li> <li>■ Brindar un trato amable y afectuoso a los estudiantes y motivar el sentido de participación en las actividades educativas.</li> <li>■ Controlar la asistencia diaria de los alumnos a las labores académicas llevando al día los registros de asistencia.</li> <li>■ Justificar las inasistencias y tardanzas de los estudiantes.</li> <li>■ Realizar llamadas telefónicas a los padres de familia o apoderados de los estudiantes para informar la inasistencia de los mismos a la institución.</li> <li>■ Entrevistarse con los padres de familia por motivos de índole conductual y otros del estudiante.</li> <li>■ Cuidar que los estudiantes no permanezcan por los pasillos, patios, baños, cafetín, durante el desarrollo de las clases.</li> <li>■ Verificar que los alumnos no permanezcan en las aulas durante el recreo, refrigerio y actividades.</li> <li>■ Apoyar en el desarrollo de las actividades deportivas, artísticas y culturales.</li> <li>■ Apoyar en las actividades cívicas patrióticas y formaciones semanales.</li> <li>■ Controlar la buena conservación y limpieza del mobiliario, aulas y demás ambientes del Plantel.</li> <li>■ Detectar y derivar casos de atención especializada a las instancias correspondientes.</li> <li>■ Elaborar reportes mensuales de: asistencia, llamadas, incidencias, derivación de casos y atención a padres de familia para ser presentados a la Coordinación de Nivel Inicial, unidades y áreas.</li> <li>■ Resolver en primera instancia los problemas de conducta en las horas pedagógicas imponiendo las sanciones correspondientes en base al Reglamento Interno.</li> </ul>			
<b>5. INDICADORES A REPORTAR</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Inasistencias de estudiantes, llamadas telefónicas y justificaciones.</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidencias de estudiantes de manera semanal.</li> <li>• Motivos de inasistencia de llamadas.</li> <li>• Numero de derivaciones</li> <li>• Actualización de casos en el intranet</li> <li>• N° de atenciones a PP.FF.</li> </ul>	
<b>6. PUESTOS QUE LE REPORTAN (ORGANIZACIÓN)</b>	
a)	b)
c)	d)
e)	f)

<b>7. RELACIONES DEL PUESTO</b>				
	<b>¿CON QUIÉNES?</b>	<b>¿PARA QUÉ?</b>		
INTERNAS	DIRECCIÓN	Brindar informes y reportes del trabajo realizado		
	DOCENTE PRIMARIA	Brindar asistencia en el aula y reportar de ser el caso		
EXTERNAS	USUARIOS	Atención		
<b>8. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios : Técnico.</li> <li>• Grado <u>Académico</u> : Egresado.</li> <li>• Carreras : Educación primaria.</li> <li>• Especialidad :</li> <li>• Experiencia : 1 año de trabajo en puestos similares.</li> </ul>				
<b>9. COMPETENCIAS</b>				
Para cumplir satisfactoriamente las funciones, él o la ocupante deberá tener:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en estrategias Metodológicas de Enseñanza y manejo de conflictos</li> </ul>				
<b>COMPETENCIAS DEL OCUPANTE</b>		<i>ESCALA: Alto: Domina conceptos y aplica con destreza; Medio: Conoce mayoría de conceptos y ha aplicado; Base: Conoce los aspectos y podría aplicarlos.</i>		
No.	A. Funcionales / Técnicas (específicos del área de responsabilidad)	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Maneja de herramientas de TI		X	
2	Conocimiento sobre Estrategias de trabajo con niños.			X
3	Conocimiento de ofimática.			X
No.	B. De Gestión:	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Capacidad de trabajo en equipo.		X	
2	Trabajo con equipos multidisciplinarios.			X
3	Trabajo orientado a resultados.			X



4	Orden y disciplina			X
C. Personales y Relaciones		Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Pensamiento crítico			X
2	Escucha activa			X
3	Resolución de problemas			X
5	Comunicación asertiva.			X
6	Respeto a los demás			X
7	Habilidades comunicativas			X
8	Trato cordial			X
<b>10. CONDICIONALES AMBIENTALES Y RIESGOS DE TRABAJO</b>				
1.	AMBIENTE DE TRABAJO:			
2.	RIESGOS:			
3.	EQUIPOS Y/O DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD:			
4.	ESFUERZO:			
<b>11. ORGANIZACIÓN (Ubicación en el organigrama)</b>				
<pre> graph TD   A[DIRECCIÓN] --&gt; B[AUXILIAR SECUNDARIA] </pre>				

**CARGO DE ENTREGA DE PERFIL DE PUESTO**

**Nombres y Apellidos:** \_\_\_\_\_

**DNI:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrega:** \_\_\_\_\_

**Unidad:** \_\_\_\_\_


	<b>MANUAL DE PERFIL DE PUESTO</b>	UNIDAD	RECURSOS HUMANOS
		CÓDIGO	ESV- RH-01-0005
	EXCLUSIVO USO INTERNO	VERSIÓN	V.01
		FECHA	10/03/2021



<b>PERFIL DE PUESTO</b>			
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO:	Psicólogo	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	25/03/2020
LUGAR DE TRABAJO:	Colegio Zárate		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:			
CALIFICACION DE PERSONAL	Fiscalizable		
<b>2. MISIÓN</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estudio e intervención sobre el comportamiento humano en el contexto de la educación.</li> </ul>			
<b>3. OBJETIVOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diseñar, planificar, programar, ejecutar y evaluar las actividades correspondientes al desarrollo integral del bienestar de los estudiantes.</li> </ul>			
<b>4. FUNCIONES (ROL)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Llevar un registro de cada estudiante, en donde se tenga archivado su historia psicopedagógica en el Colegio, las atenciones recibidas y otros incidentes que competen al área.</li> <li>■ Emitir informes a las coordinaciones respectivas de los casos atendidos y las actividades ejecutadas.</li> <li>■ Citar a los padres de familia o tutores para informar y brindar ayuda profesional al estudiante que lo requiera.</li> <li>■ Efectuar el diagnóstico, seguimiento y evaluación de casos grupales e individuales.</li> <li>■ Atender a padres de familia en el horario asignado.</li> <li>■ Asistir con la debida puntualidad a sus horas de trabajo.</li> <li>■ Comunicar a la Dirección por escrito con 24 horas de anticipación si por razones justificadas no podrá asistir, para las previsiones del caso.</li> <li>■ Concurrir a las actividades diarias con las prendas de vestir adecuadas.</li> </ul>			
<b>5. INDICADORES A REPORTAR</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de atenciones realizadas a los estudiantes de manera mensual.</li> <li>• % de casos reportados o derivados.</li> <li>• % de atenciones a padres de familia.</li> <li>• Cantidad de test aplicados.</li> <li>• Número de casos recibidos, gestionados y resueltos por aula</li> </ul>			
<b>6. PUESTOS QUE LE REPORTAN (ORGANIZACIÓN)</b>			
a) Internas			b)
c)			d)
e)			f)



7. RELACIONES DEL PUESTO				
	¿CON QUIÉNES?	¿PARA QUÉ?		
INTERNAS	DIRECCIÓN	Informas sobre la atención de los distintos casos intervenidos.		
	COORDINADORES	Informas sobre la atención de los distintos casos intervenidos.		
	DOCENTES/ TUTORES	Recibir los casos de estudiantes para las intervenciones y realizar las recomendaciones respectivas.		
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Recibir las solicitudes de atención puntuales y programación de atenciones.		
EXTERNAS	USUARIOS	Realizar intervenciones y aportes positivos.		
8. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios : Universitario.</li> <li>• Grado Académico: Titulado y colegiado.</li> <li>• Carreras : Psicología.</li> <li>• Especialidad :</li> <li>• Experiencia : 2 años de trabajo en puestos similares.</li> </ul>				
9. COMPETENCIAS				
Para cumplir satisfactoriamente las funciones, él o la ocupante deberá tener:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominar las estrategias de la intervención psicoeducativa demostrando cualidades como la creativa, la anticipatoria y la proactiva.</li> </ul>				
COMPETENCIAS DEL OCUPANTE		ESCALA: Alto: Domina conceptos y aplica con destreza; Medio: Conoce mayoría de conceptos y ha aplicado; Base: Conoce los aspectos y podría aplicarlos.		
No.	A. Funcionales / Técnicas (específicos del área de responsabilidad)	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Conocimiento y dominio en aplicación de pruebas y test psicológicos.			X
2	Conocimiento sobre Estrategias de trabajo en equipo.			X
3	Conocimiento de ofimática.		X	
4	Custodia de información confidencial.			X
No.	B. De Gestión:	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Capacidad de trabajo en equipo.			X
2	Trabajo con equipos multidisciplinarios.			X
3	Trabajo orientado a resultados.			X
	C. Personales y Relaciones	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Pensamiento crítico			X

2	Escucha activa			X
3	Resolución de problemas			X
5	Comunicación asertiva.			X
6	Respeto a los demás			X
10. CONDICIONALES AMBIENTALES Y RIESGOS DE TRABAJO				
1.	AMBIENTE DE TRABAJO:			
2.	RIESGOS:			
3.	EQUIPOS Y/O DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD:			
4.	ESFUERZO:			
11. ORGANIZACIÓN (Ubicación en el organigrama)				
 <pre> graph TD     A[DIRECCIÓN] --&gt; B[LIDER DE ACTIVIDADES] </pre>				

**CARGO DE ENTREGA DE PERFIL DE PUESTO**

**Nombres y Apellidos:** \_\_\_\_\_

**DNI:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrega:** \_\_\_\_\_

**Unidad:** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_


	<b>MANUAL DE PERFIL DE PUESTO</b>	UNIDAD	RECURSOS HUMANOS	
		CÓDIGO	62V- RH-OT-0005	
	EXCLUSIVO USO INTERNO	VERSIÓN	V.01	
		FECHA	10/03/2021	



<b>PERFIL DE PUESTO</b>			
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO:	Vigilante	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	10/03/2021
LUGAR DE TRABAJO:	Colegio Zárate		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:			
CALIFICACION DE PERSONAL	Fiscalizable		
<b>2. MISIÓN</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Garantizar la seguridad de los colaboradores y alumnos, así como la adecuada conservación y seguridad de las instalaciones en el turno que le corresponda.</li> </ul>			
<b>3. OBJETIVOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mantener la seguridad de la infraestructura y comunidad educativa de la institución.</li> </ul>			
<b>4. FUNCIONES (ROL)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Registrar el ingreso y salida de personas.</li> <li>■ Hacer frente a situaciones tales como personas sospechosas o sin identificación, peleas u otros.</li> <li>■ Realizar rondas en las instalaciones, inspeccionando el control de seguridad y bienes a su cuidado.</li> <li>■ Comunicar e informar las novedades presentadas a su jefe inmediato y la Dirección académica.</li> <li>■ Cumplir sus funciones de acuerdo al programa de Seguridad y Salud en el Trabajo.</li> <li>■ Proponer los sistemas de seguridad que resulten pertinentes, así como su supervisión dentro de la Institución.</li> <li>■ Analizar situaciones de riesgo y programar las acciones para la implementación y realización de los servicios de seguridad de la institución.</li> <li>■ Asegurar el control y vigilancia del local.</li> <li>■ Asistir con puntualidad y permanecer en la institución según el horario establecido.</li> <li>■ Realizar oportunamente el requerimiento de los materiales de vigilancia ante el área de logística de la empresa.</li> <li>■ Constante supervisión de las áreas operativas.</li> <li>■ Otros inherentes al cargo.</li> </ul>			
<b>5. INDICADORES A REPORTAR</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento diario, semanal y mensual de áreas asignadas.</li> <li>• N° de incidencias reportadas.</li> </ul>			
<b>6. PUESTOS QUE LE REPORTAN (ORGANIZACIÓN)</b>			
a)	b)		
c)	d)		
e)	f)		



7. RELACIONES DEL PUESTO				
	¿CON QUIÉNES?	¿PARA QUÉ?		
INTERNAS	DIRECCIÓN	Brindar informes y reportes del trabajo realizado		
EXTERNAS				
8. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios : Secundaria.</li> <li>Grado Académico : completa.</li> <li>Carreras :</li> <li>Especialidad :</li> <li>Experiencia : 1 año de trabajo en puestos similares.</li> </ul>				
9. COMPETENCIAS				
Para cumplir satisfactoriamente las funciones, él o la ocupante deberá tener:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento del correcto uso de equipos e insumos de seguridad.</li> </ul>				
COMPETENCIAS DEL OCUPANTE		ESCALA: Alto: Domina conceptos y aplica con destreza; Medio: Conoce mayoría de conceptos y ha aplicado; Base: Conoce los aspectos y podría aplicarlos.		
No.	A. Funcionales / Técnicas (específicos del área de responsabilidad)	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Conocimiento de ofimática.	X		
2				
3				
No.	B. De Gestión:	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Capacidad de trabajo en equipo.		X	
2	Organización y manejo del tiempo.			X
3	Trabajo orientado a resultados.			X
4	Orden y disciplina			X
	C. Personales y Relaciones	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Responsable y confiable			X
2	Resolución de problemas			X
3	Respeto a los demás			X
4	Trato cordial			X
10. CONDICIONALES AMBIENTALES Y RIESGOS DE TRABAJO				

1. AMBIENTE DE TRABAJO:	
2. RIESGOS:	
3. EQUIPOS Y/O DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD:	
4. ESFUERZO:	
11. ORGANIZACIÓN (Ubicación en el organigrama)	
 <pre> graph TD   A[DIRECCIÓN] --&gt; B[VIGILANTE] </pre>	



**CARGO DE ENTREGA DE PERFIL DE PUESTO**

**Nombres y Apellidos:** \_\_\_\_\_

**DNI:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrega:** \_\_\_\_\_

**Unidad:** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_

	<b>MANUAL DE PERFIL DE PUESTO</b>	UNIDAD	RECURSOS HUMANOS
		CÓDIGO	62V- RH-01-0005
	EXCLUSIVO USO INTERNO	VERSIÓN	V.01
		FECHA	10/03/2021



<b>PERFIL DE PUESTO</b>			
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO:	Servidor general	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	25/03/2020
LUGAR DE TRABAJO:	Colegio Zárate		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:			
CALIFICACION DE PERSONAL	Fiscalizable		
<b>2. MISIÓN</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cuidar la salud de la comunidad educativa mediante la limpieza oportuna y ordenada.</li> </ul>			
<b>3. OBJETIVOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mantener la limpieza, el orden y conservación de la infraestructura y mobiliario de la Institución, para una presentación acogedora y disponible al servicio de las personas.</li> </ul>			
<b>4. FUNCIONES (ROL)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Proponer los sistemas de seguridad que resulten pertinentes, así como su supervisión y mantenimiento dentro de la Institución.</li> <li>■ Analizar situaciones de riesgo y programar las acciones para la implementación y realización de los servicios de seguridad de la Institución.</li> <li>■ Informar a Dirección los eventuales desperfectos que se pudieran suscitar a fin de solucionarlos de inmediato.</li> <li>■ Asistir con puntualidad y permanecer en la institución según el horario establecido.</li> <li>■ Normar las funciones del personal a su cargo.</li> <li>■ Limpiar y ordenar responsablemente los ambientes de la Institución.</li> <li>■ Realizar oportunamente el requerimiento de los materiales de limpieza ante el área de logística de la empresa.</li> <li>■ Constante supervisión de las áreas operativas.</li> <li>■ Otros inherentes al cargo.</li> </ul>			
<b>5. INDICADORES A REPORTAR</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento diario, semanal y mensual de áreas asignadas.</li> <li>• N° de incidencias reportadas.</li> </ul>			
<b>6. PUESTOS QUE LE REPORTAN (ORGANIZACIÓN)</b>			
a)	b)		
c)	d)		
e)	f)		



7. RELACIONES DEL PUESTO				
	¿CON QUIÉNES?	¿PARA QUÉ?		
INTERNAS	DIRECCIÓN	Brindar informes y reportes del trabajo realizado		
EXTERNAS				
8. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios : Secundaria.</li> <li>Grado <u>Académico</u> : completa.</li> <li>Carreras :</li> <li>Especialidad :</li> <li>Experiencia : 1 año de trabajo en puestos similares.</li> </ul>				
9. COMPETENCIAS				
Para cumplir satisfactoriamente las funciones, él o la ocupante deberá tener:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento del correcto uso de equipos e insumos de limpieza.</li> </ul>				
COMPETENCIAS DEL OCUPANTE		ESCALA: Alto: Domina conceptos y aplica con destreza; Medio: Conoce mayoría de conceptos y ha aplicado; Base: Conoce los aspectos y podría aplicarlos.		
No.	A. Funcionales / Técnicas (específicos del área de responsabilidad)	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1				
2				
3	Conocimiento de ofimática.	X		
No.	B. De Gestión:	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Capacidad de trabajo en equipo.		X	
2	Organización y manejo del tiempo.			X
3	Trabajo orientado a resultados.			X
4	Orden y disciplina			X
	C. Personales y Relaciones	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Responsable y confiable			X
2	Resolución de problemas			X
3	Respeto a los demás			X
4	Trato cordial			X
10. CONDICIONALES AMBIENTALES Y RIESGOS DE TRABAJO				

1. AMBIENTE DE TRABAJO:	
2. RIESGOS:	
3. EQUIPOS Y/O DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD:	
4. ESFUERZO:	
11. ORGANIZACIÓN (Ubicación en el organigrama)	
<pre> graph TD     A[DIRECCIÓN] --&gt; B[SERVIDOR GENERAL] </pre>	

**CARGO DE ENTREGA DE PERFIL DE PUESTO**

**Nombres y Apellidos:** \_\_\_\_\_

**DNI:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrega:** \_\_\_\_\_

**Unidad:** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_

**3.2. Producto: Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.**

## **DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

### **Genéricas y Específicas**



El documento que se presenta a continuación define el significado de las competencias identificadas, tanto genéricas como específicas. Asimismo, se definió el significado de cada nivel para cada una de dichas competencias: Nivel A, Nivel B, Nivel C.

El diccionario está organizado de la siguiente manera:

#### **COMPETENCIAS GENÉRICAS.**

6. Adaptación al cambio.
7. Creatividad e innovación
8. Lealtad y sentido de pertenencia

9. Orientación al cliente
10. Trabajo en equipo

### **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.**

13. Compromiso.
14. Credibilidad técnica.
15. Dinamismo.
16. Don de mando.
17. Liderazgo.
18. Pensamiento Estratégico.
19. Precisión.
20. Relaciones públicas.
21. Tolerancia a la presión.
22. Iniciativa
23. Responsabilidad
24. Empatía

## **COMPETENCIAS GENÉRICAS**

### **ADAPTACIÓN AL CAMBIO**

#### **Definición:**

Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva. Se identificó esta competencia porque los trabajadores del estudio de arquitectos deben aceptary adaptarse a los cambios, teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento.

#### **Niveles:**

**A**

Se posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.

**B**

Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaban acostumbrado dentro de su rutina de trabajo.

**C**

Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.

## CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

### Definición:

Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.

### Niveles:

**A**

Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

**B**

Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo.

**C**

Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior sin evaluar si se pueden aplicar exitosamente a la actual. Prefiere no tomar riesgos en cuanto a métodos para resolver su trabajo. Se rige por ideas y patrones conductuales tradicionales.

## **LEALTAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA**

### **Definición:**

Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.

### **Niveles:**

#### **A**

El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa: lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.

#### **B**

Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. Usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello. Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.

#### **C**

Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses de la organización.

## ORIENTACIÓN AL CLIENTE

### Definición:

Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

### Niveles:

#### **A**

Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes. Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de los mismos. Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades. Es capaz de realizar esfuerzos con el fin de lograr mejorar la calidad de vida de sus clientes y lograr obtener su aprobación y/o admiración por el trabajo realizado.¶

#### **B**

Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea. Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación con la atención personalizada a los mismos. Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la calidad de vida de los clientes.¶

#### **C**

Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente en la medida que ello resulte estrictamente necesario. Evaluará los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.



## **TRABAJO EN EQUIPO**

### **Definición:**

Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

### **Niveles:**

#### **A**

El trabajador logra un alto nivel de desempeño, articulando sus propias funciones con las funciones de sus compañeros de equipo. Demuestra una fuerte preocupación por conseguir los objetivos de su cargo y por que sus compañeros consigan los suyos, para así poder llegar a una meta común. Demuestra un fuerte sentido de colaboración para con sus compañeros.

#### **B**

Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sustrabajos. Con frecuencia antepone sus objetivos personales, pero si se ejerce alguna presión sobre él podría demostrar cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común.

#### **C**

Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Sólo apoya al resto del equipo cuando es obligado a ello o cuando ve que, de lo contrario, su permanencia en la empresa estaría en peligro.

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### COMPROMISO

#### Definición:

Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad,

#### Niveles:

##### **A**

Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, el cual se caracteriza por cumplir con elevados estándares de calidad, llegando a superar las expectativas de los clientes. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos.

##### **B**

Su desempeño alcanza los estándares de calidad requeridos. En ciertas ocasiones podría demorar en entregar su trabajo dentro del plazo que se le ha indicado, aunque ello no es algo usual.

##### **C**

Es consciente de la importancia de su trabajo, pero ante tareas que podrían resultar complicadas, su desempeño puede no alcanzar los estándares de calidad requeridos.

## **CREDIBILIDAD TÉCNICA**

### **Definición:**

Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.

### **Niveles:**

**A**

Es considerado el referente técnico clave en relación a las labores que realiza y es habitualmente consultado para tomar decisiones.

**B**

Participa en las discusiones que se encuentren en relación a las labores técnicas que realiza. Goza de cierta credibilidad y ello lo convierte en uno de los referentes técnicos de la empresa.

**C**

Demuestra tener cierto dominio de los conocimientos técnicos que se relacionan con el servicio que presta. Goza de menor credibilidad y en oportunidades no es considerado al tomar decisiones clave en la empresa

## **DINAMISMO**

### **Definición:**

Se trata de la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

### **Niveles:**

#### **A**

Presenta buena capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.

#### **B**

Usualmente demuestra capacidad para adaptarse a los cambios y trabajar enérgicamente. Responde positivamente a las variaciones del entorno. Su nivel de rendimiento no se ve afectado por los cambios.

#### **C**

Posee baja predisposición para ser enérgico en situaciones en las que el trabajo sea duro. Su rendimiento puede verse seriamente afectado en situaciones de cambio.

## **DON DE MANDO**

### **Definición:**

Se define como la capacidad del individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.

### **Niveles:**

**A**

Demuestra una amplia capacidad para organizar a su equipo de trabajo. Brinda de forma clara y convincente las pautas para que el personal a su cargo comprenda bajo qué parámetros se debe realizar el trabajo. Ello permite que sus subordinados pueden acatar dichas pautas, logrando así brindar un servicio de calidad.

**B**

Su capacidad de organización y planificación del trabajo es óptima. En ocasiones se podrían presentar dificultades en el acatamiento de las indicaciones por parte de su personal.

**C**

Demuestra dificultad para organizar a su personal. No brinda pautas precisas, lo cual impide que sus colaboradores acaten las indicaciones y entiendan cómo debe ser el trabajo a realizar.

## LIDERAZGO

### Definición:

Es la capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.

### Niveles:

#### **A**

Ejerce una fuerte influencia en todos los miembros de la empresa. Tiene la habilidad de persuadirlos y promover en ellos una fuerte motivación para que se comprometan con la empresa en todos los sentidos y se esfuercen por brindar un servicio de gran calidad. Se comunica de forma eficaz, eficiente y consistente con los trabajadores en los distintos niveles funcionales.

#### **B**

El trabajador usualmente es persuasivo y ocasionalmente logra promover en sus compañeros una mayor motivación hacia su trabajo; sin embargo, en ocasiones no logra influir sobre trabajadores que se encuentran en un nivel funcional distinto al suyo.

#### **C**

El trabajador en escasas ocasiones logra influir sobre el resto de sus compañeros. Posee escasas habilidades para fomentar en ellos una mayor motivación por su trabajo. Tiene dificultad para comunicarse con personal de un nivel funcional distinto al suyo.

## PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

### Definición:

Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.

### Niveles:

#### **A**

Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización al identificar cual sería la mejor propuesta estratégica. Presenta alta capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.

#### **B**

Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta oportunidades de hacer negocios y crear alianzas estratégicas siempre que sean de fácil acceso.

#### **C**

Experimenta dificultad al tratar de percibir los cambios del entorno. No se encuentra en la capacidad de proponer acciones o programas para que la organización se adecue al medio.

## PRECISIÓN

### Definición:

Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.

### Niveles:

**A**

Sus tareas están orientadas a buscar cada vez mayor exactitud. Busca asegurar la veracidad de la información resultante de su trabajo. Se orienta por plasmar su obra de manera que refleje la realidad con un alto nivel de precisión.

**B**

Está orientado a realizar tareas con precisión, una vez que considere que lo ha logrado no insistirá en superar los niveles establecidos.

**C**

Es simplista y poco preciso en los resultados de tareas que requieren niveles altos de destreza.



## **RELACIONES PÚBLICAS**

### **Definición:**

Capacidad para establecer redes complejas de personas: con clientes, líderes en el mercado de interés, proveedores y toda la comunidad en general. Implica un esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre la organización y sus clientes internos/externos, consolidando así la imagen de la empresa. Esta habilidad le permitirá al trabajador realizar la publicidad institucional de la organización, promoviendo y haciendo conocer aspectos determinados de la misma.

### **Niveles:**

#### **A**

El trabajador posee amplios recursos para consolidar la imagen de la empresa, comunicando las distintas facetas de ésta a diversos receptores: clientes internos y externos, proveedores, y comunidad. Tiene una alta capacidad para realizar la publicidad de la empresa a través de dichas relaciones.

#### **B**

El trabajador posee recursos para dar a conocer las facetas e imagen de la empresa sólo a ciertos receptores. En ocasiones se le podrían presentar dificultades para dar a conocer en su real dimensión la imagen que se quiere publicitar de la empresa.

#### **C**

La llegada del trabajador a los receptores y al mercado es escasa, ya que no posee las habilidades suficientes para establecer las relaciones interpersonales requeridas.

## TOLERANCIA A LA PRESIÓN

### Definición:

Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

### Niveles:

**A**

Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. Puede priorizar las demandas con facilidad en contextos de mucha presión.

**B**

Alcanza los objetivos, aunque esté presionado por el tiempo y su desempeño es usualmente bueno en situaciones de exigencia.

**C**

Su desempeño se ve menguado en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es mayor bajo situaciones de mucha exigencia. Le es difícil priorizar las demandas en estas situaciones.

## **INICIATIVA**

### **Definición:**

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

### **Niveles:**

#### **A**

Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

#### **B**

Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

#### **C**

Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

## **RESPONSABILIDAD**

### **Definición:**

Disposición a actuar en pos de la consecución del cumplimiento de tareas, compromisos u obligaciones adquiridas por él mismo, asignadas por sus superiores y/o por las personas a su cargo. Tiene clara conciencia del cuidado de los bienes que se le han asignado para la realización del trabajo. No se compromete con actividades que no pueda realizar en los plazos solicitados.

### **Niveles:**

**A**

Presenta una adecuada disposición a asumir los compromisos y cumplirlos en los plazos establecidos.

**B**

Se caracteriza por mostrar una constante preocupación por el cumplimiento de los compromisos adquiridos, informando a tiempo de las dificultades que puedan aparecer para su logro. Tiene clara conciencia del cuidado de los bienes que se le han asignado para la realización del trabajo.

**C**

Posee una disposición que lo lleva a comprometerse con las metas asignadas, asumiéndolas como un desafío personal independientemente de los controles que reciba. Se anticipa a las dificultades y las enfrenta con su equipo de trabajo si corresponde.

## **EMPATÍA**

### **Definición:**

Implica querer entender a los demás. Es la habilidad de escuchar correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás; puede también incluir la sensibilidad para ponerse en el marco de referencia del otro y comunicarle efectivamente esta comprensión (sensibilidad intercultural).

### **Niveles:**

#### **A**

Entiende los pensamientos y sentimientos, o su razón. Capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su razón explícita, pero no ambas cosas. Intenta solucionar los problemas mediante el diálogo.

#### **B**

Hace un esfuerzo consciente para ponerse en el lugar del otro. Entiende a la vez los sentimientos de los demás y su razón explícita.

#### **C**

Entiende el sentido o el por qué los demás actúan en un momento de una determinada manera, aunque no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa; o bien consigue que los demás voluntariamente actúen en la dirección que él quiere; es decir, utiliza su comprensión de los otros para lograr que actúen en la forma que él desea.

### 3.3. Producto: Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias y resultados

<b>FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL</b> para el personal de secretaría								
<b>Datos del personal a evaluar</b>								
Apellido paterno	Apellido materno	Nombres	N.º de DNI					
Institución Educativa								
<b>Instrucciones</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para realizar la valoración del desempeño del personal, lea con detenimiento las funciones, competencias e indicadores.</li> <li>▪ De manera objetiva, asigne a cada indicador la valoración que considere adecuada, escribiendo una X en el casillero que corresponda.</li> <li>▪ Recuerde que, en la escala, cada valoración corresponde a un nivel, como a continuación se detalla:</li> </ul>								
1	DEFICIENTE	: raramente realiza las tareas y obligaciones inherentes a su puesto.						
2	REGULAR	: frecuentemente presenta dificultades en el desempeño.						
3	BUENO	: se desempeña de acuerdo a lo esperado.						
4	MUY BUENO	: se desempeña por encima de lo esperado.						
5	EXCELENTE	: constantemente supera de manera excepcional el desempeño esperado en el puesto.						
I. Funciones		Indicadores		Valoración				
				1	2	3	4	5
Atender a la comunidad educativa y público usuario de acuerdo a las necesidades de trámites a realizar.		Brinda información que requiere el público usuario y la comunidad educativa. Lo hace de manera atenta, pertinente y diligente.						
Actualizar el directorio, la agenda institucional y efectuar y recibir llamadas telefónicas si es el caso.		Mantiene actualizado el directorio del personal de la IE y de las instituciones u organizaciones vinculadas a la institución educativa. <del>Mantiene actualizado la agenda del Director y la agenda institucional. Efectúa y recibe llamadas telefónicas.</del>						
Recibir, registrar, organizar y distribuir la documentación de la institución educativa.		Registra y distribuye ordenada y oportunamente la documentación de la IE, realizando el seguimiento que corresponda. Organiza y archiva adecuadamente la documentación de la institución educativa.						

Redactar y digitar documentos variados de uso de los equipos de trabajo de la institución educativa.	Redacta y digita adecuadamente diferentes documentos sobre el uso de los equipos de trabajo de la IE.					
Orientar al usuario sobre el procedimiento a seguir en sus gestiones e informar sobre la situación	Atiende e informa cordial y oportunamente al usuario sobre gestiones y situación de documentos que se haya tramitado.					
Velar por la seguridad y conservación de documentos.	Mantiene los documentos de la institución educativa en lugares alejado de posibles riesgos.					
Mantener la información sobre los útiles de oficina y su distribución.	Registra los útiles de oficina con los que cuenta la I. E., informando al director y coordinando con el coordinador administrativo y de recursos educativos su distribución.					
Elaborar los certificados de estudio con mucha diligencia y pulcritud.	Elabora, hace firmar y entrega oportunamente los certificados de estudios.					
<b>Puntaje parcial: I. Funciones</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: I. Funciones</b>		0				
<b>II. Competencia: responsabilidad / proactividad</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muestra un alto nivel de compromiso con el trabajo que se le encomienda y manifiesta su opinión de manera asertiva con la finalidad de asegurar mejores resultados.						
Demuestra con acciones su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y maximizando los recursos.						
Realiza sus labores considerando los plazos y metas previstas.						
<b>Puntaje parcial: II. Competencia: responsabilidad / proactividad</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: II. Competencia: responsabilidad / proactividad</b>		0				
<b>III. Competencia: asertividad / empatía</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Escucha a los demás entendiendo sus puntos de vista, evitando ideas preconcebidas o prejuicios que dificulten la interacción.						
Motiva y estimula un buen clima laboral y demuestra empatía en todo momento.						
Realiza con eficiencia sus funciones, generando confianza e identidad institucional.						
<b>Puntaje parcial: III. Competencia: asertividad / empatía</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: III. Competencia: asertividad / empatía</b>		0				
<b>IV. Competencia: iniciativa</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Hace preguntas acerca de los procedimientos, tareas u objetivos que guardan relación con sus funciones.						
Solicita apreciaciones y sugerencias, evalúa los resultados de su trabajo e incorpora lo aprendido a su desempeño para mejorar su ejecución posterior.						
Se capacita en temas relativos a su trabajo para alcanzar mayor eficacia.						
<b>Puntaje parcial: IV. Competencia: iniciativa</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: IV. Competencia: iniciativa</b>		0				





## FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

para el auxiliar de educación

### Datos del personal a evaluar

.....

Apellido paterno      Apellido materno      Nombres      N.º de DNI

.....

Institución Educativa

### Instrucciones

- Para realizar la valoración del desempeño del personal, lea con detenimiento las funciones, competencias e indicadores.
- De manera objetiva, asigne a cada indicador la valoración que considere adecuada, escribiendo una *X* en el casillero que corresponda.
- Recuerde que, en la escala, cada valoración corresponde a un nivel, como a continuación se detalla:

- |          |            |   |
|----------|------------|---|
| <b>1</b> | DEFICIENTE | : raramente realiza las tareas y obligaciones inherentes a su puesto.             |
| <b>2</b> | REGULAR    | : frecuentemente presenta dificultades en el desempeño.                           |
| <b>3</b> | BUENO      | : se desempeña de acuerdo a lo esperado.  |
| <b>4</b> | MUY BUENO  | : se desempeña por encima de lo esperado.   |
| <b>5</b> | EXCELENTE  | : constantemente supera de manera excepcional el desempeño esperado en el puesto. |

I. Funciones	Indicadores	Valoración				
		1	2	3	4	5
Apoyar a la labor del profesor en la conducción de actividades específicas y generales de la institución educativa (formaciones, actos cívicos, y otras celebraciones educativas, así como en los recreos) de manera permanente.	Brinda de manera programada el apoyo que requieren los profesores para la conducción de actividades generales y específicas a su cargo (formaciones, actos cívicos y otras celebraciones educativas).					
	Monitorea durante el recreo y de manera permanente el uso de los espacios pedagógicos, promoviendo su cuidado y conservación.					
Informar oportunamente a los directivos sobre la inasistencia de estudiantes y a los estudiantes sobre la ausencia de algún docente en la IE.	Registra e informa oportunamente al docente tutor y a los directivos la inasistencia de estudiantes.					
	Registra y comunica a los estudiantes la ausencia de profesores.					
Registrar incidencias diarias de los estudiantes y de los actores de la comunidad educativa, previniendo discriminación y violencia en la escuela.	Registra en un cuaderno las incidencias diarias de estudiantes y actores de la comunidad educativa a fin de prevenir la discriminación y la violencia en la IE.					
Desarrollar estrategias de diálogo permanente con los estudiantes, profesores y profesores tutores.	Desarrolla de manera permanente diferentes estrategias de diálogo con estudiantes, profesores y profesores tutores para mejorar la comunicación y el clima institucional.					
	Coordina con el Director y Comité de Tutoría y Orientación Educativa, y con los padres de familia la solución de los problemas sobre conducta y puntualidad de los estudiantes a su cargo.					

Orientar a los estudiantes sobre actividades pedagógicas correspondientes a cada día y los acuerdos y compromisos relacionados a la convivencia democrática en el aula y en la IE.	Orienta a los estudiantes sobre actividades pedagógicas diarias que registra oportunamente.					
	Orienta a estudiantes sobre el cumplimiento de las normas, acuerdos y compromisos relacionados con la convivencia democrática en el aula y en la IE.					
Monitorear el ingreso y salida de estudiantes de la IE, faltas, tardanzas, permisos y el registro de la agenda escolar.	Registra ingreso y salida del estudiantes a la IE, sus faltas, tardanzas y permisos.					
	Monitorea el uso correcto de la agenda escolar del estudiante, manteniendo actualizada la comunicación con el padre y la madre del estudiante.					
Velar el ingreso oportuno de los estudiantes a sus aulas, talleres, laboratorios y otros espacios de aprendizaje en horas programadas.	Realiza acciones que garantizan el ingreso oportuno de estudiantes a sus aulas, talleres, laboratorios y otros espacios de aprendizaje.					
	Efectúa rondas periódicas en los divesos ambientes de la IE a fin de velar por el cumplimiento de las normas de convivencia escolar y de ser necesario fuera de la IE.					
Velar por el mantenimiento y conservación de la infraestructura, equipamiento y mobiliario escolar.	Realiza acciones que garanticen la conservación y mantenimiento de la infraestructura (local, mobiliario, equipo de cómputo, material educativo u otros).					
<b>Puntaje parcial: I. Funciones</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: I. Funciones</b>		0				
<b>II. Competencia: sentido de responsabilidad</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Realiza sus actividades con empeño, dedicación y diligencia, cumpliendo con los plazos establecidos.						
Es puntual, se presenta a su puesto de trabajo a la hora que corresponde, mostrando oportuna disponibilidad.						
<b>Puntaje parcial: II. Competencia: sentido de responsabilidad</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: II. Competencia: sentido de responsabilidad</b>		0				
<b>III. Competencia: manejo de conflictos</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Se conduce con destreza en situaciones que requieren conciliación, escuchando a los demás y procurando la resolución de las diferencias.						
Conoce y posee información sobre las necesidades de los miembros de la comunidad educativa con relación a sus funciones, a fin de responder de manera adecuada en situaciones conflictivas.						
<b>Puntaje parcial: III. Competencia: manejo de conflictos</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: III. Competencia: manejo de conflictos</b>		0				
<b>IV. Competencia: compromiso</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Demuestra compromiso con los objetivos de la institución, de su área y su trabajo, realizando sus funciones con dedicación y esmero.						
Participa activamente en el trabajo con otras áreas, realizando coordinaciones ágiles y efectivas.						
<b>Puntaje parcial: IV. Competencia: compromiso</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: IV. Competencia: compromiso</b>		0				

<b>Resultados porcentuales</b>	<b>Ítems de evaluación</b>		<b>Puntaje (%)</b>
	Subtotal: I. Funciones		<b>0.0</b>
	Subtotal: II. Competencia: sentido de responsabilidad		<b>0.0</b>
	Subtotal: III. Competencia: manejo de conflictos		<b>0.0</b>
	Subtotal: IV. Competencia: compromiso		<b>0.0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>0.0</b>	

<b>Resultado de la evaluación</b>		<b>Firma del evaluador</b>	
De 0 a 50%	No se recomienda la ampliación de su contrato.	<p>..... de ..... de 202 .....</p> <p>.....</p> <p>Sello y firma</p>	
De 51 a 69%	Se recomienda la ampliación de su contrato con observación y compromiso de actualización o capacitación personal o desde la I. E.		
De 70 a 100%	Se recomienda la ampliación de su contrato.		



Coordinar con los profesores y tutores para orientar su accionar en la atención e identificación de factores de riesgo que puedan afectar a los estudiantes (Violencia, drogas, pandillaje, abandono familiar, etc.).	Programa y realiza reuniones, en coordinación con el coordinador de tutoría, con los profesores y profesores tutores para orientar sus acciones frente a situaciones de riesgo (maltrato familiar, comercialización de drogas, entre otros) que puedan afectar a los estudiantes, así como en los casos de violencia y acoso entre estudiantes.					
	Monitorea conjuntamente con el coordinador de tutoría, la implementación de acciones tomadas por la I. E. frente a situaciones de riesgo que puedan afectar a los estudiantes, así como en los casos de violencia y acoso entre estudiantes.					
Promover acciones de prevención de la salud integral (física, psicología, social).	Coordina con el establecimiento de Salud para la implementación del Programa de Atención Integral de Salud del Adolescente y otros programas relacionados con los estudiantes.					
	Realiza seguimiento y acompañamiento a estudiantes en situaciones de riesgo.					
Coordinar con el equipo directivo la organización de actividades educativas con padres y madres de familia relacionadas a los intereses y necesidades de los estudiantes para su formación integral.	Coordina y elabora con el equipo directivo un plan de trabajo sobre las actividades educativas con padres y madres de familia relacionadas a intereses y necesidades de los estudiantes.					
	Participa en actividades de orientación a padres de familia y realiza seguimiento a casos relacionados con la necesidad de atención de los estudiantes.					
Promover y participar en la planificación, organización, desarrollo y evaluación de los procesos de orientación y asesoramiento profesional y vocacional a los estudiantes.	Participa en la organización de actividades relacionadas a procesos de orientación profesional y vocacional para estudiantes.					
	Realiza coordinaciones con instituciones/organizaciones de la comunidad, vinculadas al desarrollo de la tutoría y para la orientación profesional y vocacional.					
<b>Puntaje parcial: I. Funciones</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Subtotal: I. Funciones</b>		<b>0</b>				
<b>II. Competencia: habilidades comunicacionales</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Escucha a los demás con atención e interés, no los interrumpe, valorando las opiniones a pesar que algunas no coincidan con las suyas.						
Maneja estilos adecuados de comunicación en la interacción con los actores de la comunidad educativa.						
<b>Puntaje parcial: II. Competencia: habilidades comunicacionales</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Subtotal: II. Competencia: habilidades comunicacionales</b>		<b>0</b>				

<b>III. Competencia: sentido de responsabilidad</b>	<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Cumple responsablemente los procedimientos establecidos para el ejercicio de sus funciones en la institución educativa.					
Asume sus responsabilidades y funciones con motivación y compromiso, brindando atención oportuna a lo requerido en su ámbito laboral.					
<b>Puntaje parcial: III. Competencia: sentido de responsabilidad</b>	0	0	0	0	0
<b>Subtotal: III. Competencia: sentido de responsabilidad</b>	<b>0</b>				

<b>IV. Competencia: trabajo en equipo</b>	<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Participar en equipos de trabajo y mantiene una comunicación oportuna para el logro de resultados.					
Promueve la participación de los docentes escuchando atentamente sus ideas y sugerencias para integrarlas y favorecer los resultados.					
<b>Puntaje parcial: IV. Competencia: trabajo en equipo</b>	0	0	0	0	0
<b>Subtotal: IV. Competencia: trabajo en equipo</b>	<b>0</b>				

<b>Resultados porcentuales</b>	<b>Ítems de evaluación</b>	<b>Puntaje (%)</b>
	Subtotal: I. Funciones	<b>0.0</b>
	Subtotal: II. Competencia: habilidades comunicacionales	<b>0.0</b>
	Subtotal: III. Competencia: sentido de responsabilidad	<b>0.0</b>
	Subtotal: IV. Competencia: trabajo en equipo	<b>0.0</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>0.0</b>

<b>Resultado de la evaluación</b>	
De 0 a 50%	No se recomienda la ampliación de su contrato.
De 51 a 69%	Se recomienda la ampliación de su contrato con observación y compromiso de actualización o capacitación personal o desde la I. E.
De 70 a 100%	Se recomienda la ampliación de su contrato.

<b>Firma del evaluador</b>
<p>..... de ..... de 202 .....</p> <p style="text-align: center;">..... Sello y firma</p>

## FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

para el personal de vigilancia

### Datos del personal a evaluar

.....

Apellido paterno      Apellido materno      Nombres      N.º de DNI

.....

Institución Educativa

### Instrucciones

- Para realizar la valoración del desempeño del personal, lea con detenimiento las funciones, competencias e indicadores.
- De manera objetiva, asigne a cada indicador la valoración que considere adecuada, escribiendo una X en el casillero que corresponda.
- Recuerde que, en la escala, cada valoración corresponde a un nivel, como a continuación se detalla:

<b>1</b>	DEFICIENTE	: raramente realiza las tareas y obligaciones inherentes a su puesto.
<b>2</b>	REGULAR	: frecuentemente presenta dificultades en el desempeño.
<b>3</b>	BUENO	: se desempeña de acuerdo a lo esperado.
<b>4</b>	MUY BUENO	: se desempeña por encima de lo esperado.
<b>5</b>	EXCELENTE	: constantemente supera de manera excepcional el desempeño esperado en el puesto.

I. Funciones	Indicadores	Valoración				
		1	2	3	4	5
Registro y control del ingreso y salida de las personas en la institución educativa.	Identifica y permite el ingreso de personas a la I. E., registrando datos personales, hora de ingreso, lugar de destino y la salida de la IE.					
	Coordina con el Director/ CARE, para contar con el directorio actualizado y horario de trabajo del personal de la IE y de instituciones/organizaciones relacionados con la vigilancia y seguridad.					
Verificar y registrar el ingreso y salida de los bienes, mobiliario, materiales y equipos de la institución educativa.	Verifica las condiciones y el estado de los bienes, materiales, equipos, espacios y ambientes de la I. E., y lo reporta al trabajador del siguiente turno.					
	Registra la salida o el ingreso y el traslado de materiales, herramientas, equipos y bienes de la I. E.					
Elaborar reporte de las condiciones e incidentes ocurridos en la institución educativa.	Monitorea de manera permanente los ambientes de la I. E., registrando y reportando las incidencias que se suscitan durante su horario de trabajo.					
Realizar recorridos dentro de la IE de forma periódica durante la jornada laboral para fortalecer las estrategias de seguridad.	Verifica las condiciones de seguridad de toda la institución educativa y reporta al Director / CARE las alertas encontradas, proponiendo alternativas de solución.					
	Realiza e implementa estrategias de seguridad en coordinación con el equipo directivo y con actores cercanos al contexto de la IE para garantizar la seguridad institucional.					
<b>Puntaje parcial: I. Funciones</b>		0	0	0	0	0

Realizar recorridos dentro de la IE de forma periódica durante la jornada laboral para fortalecer las estrategias de seguridad.	Verifica las condiciones de seguridad de toda la institución educativa y reporta al Director / CARE las alertas encontradas, proponiendo alternativas de solución.					
	Realiza e implementa estrategias de seguridad en coordinación con el equipo directivo y con actores cercanos al contexto de la IE para garantizar la seguridad institucional.					
<b>Puntaje parcial: I. Funciones</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: I. Funciones</b>		0				
<b>II. Competencia: sentido de responsabilidad</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Realiza sus actividades con empeño y dedicación, cumpliendo con los plazos establecidos.						
Cumple las tareas asignadas sin supervisión constante.						
Es puntual, está a disposición en su puesto de trabajo a la hora que le corresponde.						
<b>Puntaje parcial: II. Competencia: sentido de responsabilidad</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: II. Competencia: sentido de responsabilidad</b>		0				
<b>III. Competencia: proactividad</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ejecuta sus tareas de manera permanente; frente a problemas, no se detiene, sino que busca soluciones inmediatas.						
Cuando culmina sus tareas, adelanta otras o utiliza su tiempo disponible en actividades productivas. Hace más de lo que se le pide.						
Acepta las tareas encomendadas con buena disposición y las realiza esforzándose por superar las expectativas.						
<b>Puntaje parcial: III. Competencia: proactividad</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: III. Competencia: proactividad</b>		0				
<b>IV. Competencia: actitud de servicio</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Presta interés a las necesidades de los usuarios mostrándose solícito con aquellas que guardan relación con sus funciones y con las que pueda orientar para su atención.						
Muestra identificación con la institución educativa realizando sus funciones con entusiasmo.						
Realiza preguntas y solicita información para asegurarse de haber comprendido adecuadamente y realizar sus labores con mayor eficiencia.						
<b>Puntaje parcial: IV. Competencia: actitud de servicio</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: IV. Competencia: actitud de servicio</b>		0				



<b>Resultados porcentuales</b>		<b>Ítems de evaluación</b>		<b>Puntaje (%)</b>	
		Subtotal: I. Funciones		<b>0.0</b>	
		Subtotal: II. Competencia: sentido de responsabilidad		<b>0.0</b>	
		Subtotal: III. Competencia: proactividad		<b>0.0</b>	
		Subtotal: IV. Competencia: actitud de servicio		<b>0.0</b>	
		<b>TOTAL</b>		<b>0.0</b>	

<b>Resultado de la evaluación</b>		<b>Firma del evaluador</b>
De 0 a 50 %	No se recomienda la ampliación de su contrato.	<p>....., ..... de ..... de 202 .....</p> <p>.....</p> <p>Sello y firma</p>
De 51 a 69 %	Se recomienda la ampliación de su contrato con observación y compromiso de actualización o capacitación personal o desde la I. E.	
De 70 a 100 %	Se recomienda la ampliación de su contrato.	

## FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

para el personal de mantenimiento

### Datos del personal a evaluar

.....

Apellido paterno      Apellido materno      Nombres      N.º de DNI

.....

Institución Educativa

### Instrucciones

- Para realizar la valoración del desempeño del personal, lea con detenimiento las funciones, competencias e indicadores.
- De manera objetiva, asigne a cada indicador la valoración que considere adecuada, escribiendo una *X* en el casillero que corresponda.
- Recuerde que, en la escala, cada valoración corresponde a un nivel, como a continuación se detalla:

<b>1</b>	DEFICIENTE	: raramente realiza las tareas y obligaciones inherentes a su puesto.
<b>2</b>	REGULAR	: frecuentemente presenta dificultades en el desempeño.
<b>3</b>	BUENO	: se desempeña de acuerdo a lo esperado.
<b>4</b>	MUY BUENO	: se desempeña por encima de lo esperado.
<b>5</b>	EXCELENTE	: constantemente supera de manera excepcional el desempeño esperado en el puesto.

I. Funciones	Indicadores	Valoración				
		1	2	3	4	5
Realizar permanentemente actividades de limpieza, desinfección y mantenimiento, cuidando la organización de los materiales y equipos de la IE.	Evidencia y reporta diariamente el cumplimiento de sus labores y deja constancia de ello al culminar su jornada de trabajo.					
Informar sobre las condiciones de las instalaciones, mobiliarios y equipos de la IE.	Reporta las condiciones de las instalaciones, mobiliarios y equipos de la I. E.					
Velar por el mantenimiento y limpieza del local escolar, ambientes de aprendizaje, oficinas, servicios higiénicos, equipos y materiales educativos.	Reporta incidencias que afectan el mantenimiento y limpieza de equipos, materiales educativos y del local escolar.					
Apoyar al desarrollo de actividades escolares especiales, instalando escenografías, y otros en espacios y ambientes adecuados.	Registra cuál ha sido su actuación en cuanto al apoyo en actividades escolares especiales					

Custodiar los materiales de mantenimiento y limpieza a su cargo.	Asegura que los materiales de mantenimiento y limpieza a su cargo cumplan el tiempo previsto de duración y uso.					
Realizar labores de conserjería y seguridad orientando el ingreso y salida de las personas, así como de equipos, materiales, y/o vehículos de la institución.	Verifica las condiciones y el estado de los bienes, materiales, equipos, espacios y ambientes de la IE y lo reporta al Director / CARE proponiendo alternativas de mejora, mantenimiento o reparación.					
<b>Puntaje parcial: I. Funciones</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: I. Funciones</b>		0				
<b>II. Competencia: sentido de responsabilidad</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Realiza sus actividades con empeño y dedicación, cumpliendo con los plazos establecidos.						
Cumple las tareas asignadas sin supervisión constante.						
Es puntual, está a disposición en su puesto de trabajo a la hora que le corresponde.						
<b>Puntaje parcial: II. Competencia: sentido de responsabilidad</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: II. Competencia: sentido de responsabilidad</b>		0				
<b>III. Competencia: proactividad</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ejecuta sus tareas de manera permanente; frente a problemas, no se detiene, sino que busca soluciones inmediatas.						
Cuando culmina sus tareas, adelanta otras o utiliza su tiempo disponible en actividades productivas. Hace más de lo que se le pide.						
Acepta las tareas encomendadas con buena disposición y las realiza esforzándose por superar las expectativas.						
<b>Puntaje parcial: III. Competencia: proactividad</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: III. Competencia: proactividad</b>		0				
<b>IV. Competencia: actitud de servicio</b>		<b>Valoración</b>				
<b>Indicadores conductuales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Presta interés a las necesidades de los usuarios, mostrándose solícito con aquellas que guardan relación con sus funciones y con las que pueda orientar para su atención.						
Muestra identificación con la institución educativa realizando sus funciones con entusiasmo.						
Realiza preguntas y solicita información para asegurarse de haber comprendido adecuadamente y realizar sus labores con mayor eficiencia.						
<b>Puntaje parcial: IV. Competencia: actitud de servicio</b>		0	0	0	0	0
<b>Subtotal: IV. Competencia: actitud de servicio</b>		0				

<b>Resultados porcentuales</b>	<b>Ítems de evaluación</b>		<b>Puntaje (%)</b>
	Subtotal: I. Funciones		0
	Subtotal: II. Competencia: sentido de responsabilidad		0
	Subtotal: III. Competencia: proactividad		0
	Subtotal: IV. Competencia: actitud de servicio		0
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	

<b>Resultado de la evaluación</b>		<b>Firma del evaluador</b>	
De 0 a 50 %	No se recomienda la ampliación de su contrato.	<p>..... de ..... de 201 .....</p> <p>.....</p> <p>Sello y firma</p>	
De 51 a 69 %	Se recomienda la ampliación de su contrato con observación y compromiso de actualización o capacitación personal o desde la I. E.		
De 70 a 100 %	Se recomienda la ampliación de su contrato.		

## Anexo 4: Producto: Perfil de puesto para el/la responsable de Recursos Humanos

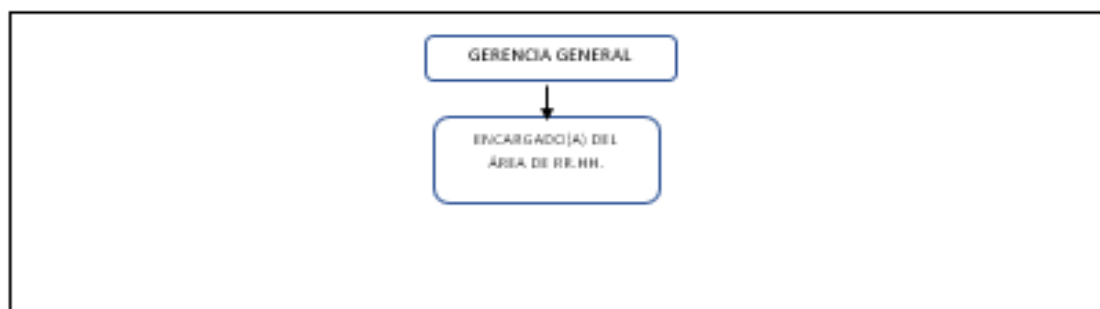
	<b>MANUAL DE PERFIL DE PUESTO</b>	UNIDAD	RECURSOS HUMANOS
		CÓDIGO	ECV- RH-01-0005
	EXCLUSIVO USO INTERNO	VERSIÓN	V.01
		FECHA	10/03/2021

<b>PERFIL DE PUESTO</b>			
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO:	Encargado(a) del área de Recursos Humanos	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	10/03/2021
LUGAR DE TRABAJO:	Colegio Zárate		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Dirección		
CALIFICACION DE PERSONAL	No Fiscalizable		
<b>2. MISIÓN</b>			
Administrar y coordinar las acciones necesarias para propiciar el bienestar social, el desarrollo y la labor de los trabajadores y trabajadoras y así contribuir con el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas de la Institución, en apego a la normatividad.			
<b>3. OBJETIVOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar a atraer y retener al mejor talento.</li> <li>• Enfocarse en el compromiso del colaborador.</li> <li>• Alinear la estrategia de la organización con Recursos Humanos.</li> <li>• Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente cualificados.</li> <li>• Retener a los mejores empleados.</li> <li>• Motivar a los empleados.</li> <li>• Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización.</li> <li>• Aumento de la productividad.</li> <li>• Mejorar la calidad de vida en el trabajo.</li> <li>• Cumplimiento de la normativa y legislación.</li> </ul>			
<b>4. FUNCIONES (ROL)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinar y velar por la correcta ejecución de los procesos de Administración de Personal, tales como: incorporación, ceses, adelantos, contratos, vacaciones, horas extras, asistencia, movimientos, entre otros coordinando con los generalistas.</li> <li>■ Revisar y verificar el <del>input</del> de información necesaria para planilla de pagos mensual, identificando y ejecutando acciones correctivas y preventivas al proceso.</li> <li>■ Elabora las planillas de pago mensuales y extraordinarias (gratificación, CTS) de las empresas del grupo (7 unidades) de acuerdo a la legislación laboral vigente y la particularidad de las unidades.</li> <li>■ Coordina, ejecuta y vela por el cumplimiento de las obligaciones mensuales referidas a tributos, retenciones y aportaciones, tales como: AFP, 5ta categoría, <del>Essalud</del>, DNP, entre otros de carácter laboral.</li> <li>■ Elabora y administra el <del>paycost</del> (presupuesto de personal, costo laboral, <del>etc</del>) entregando reportes mensuales e identificando desvíos de <del>opto</del>.</li> <li>■ Elaboración y monitoreo de las provisiones de BBSS</li> <li>■ Controla y actualiza de la mano de Gerencia la estructura salarial y las políticas de compensaciones de las unidades de la empresa, velando por su cumplimiento.</li> <li>■ Monitorea la ejecución del proceso de SST a nivel de documentación.</li> </ul>			

5. INDICADORES A REPORTAR	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje del costo de nómina</li> <li>• Competitividad Salarial (SCR)</li> <li>• Nivel de Satisfacción de empleados por los beneficios</li> <li>• Tasa de productividad de los empleados</li> <li>• Tasa de ausentismo</li> <li>• Tasa de fracaso en la contratación</li> <li>• Tiempo promedio de permanencia del empleado</li> <li>• Tasa de productividad de los empleados</li> </ul>	
6. PUESTOS QUE LE REPORTAN (ORGANIZACIÓN)	
a)	b)
c)	d)
e)	f)

7. RELACIONES DEL PUESTO				
	¿CON QUIÉNES?	¿PARA QUÉ?		
INTERNAS	DIRECCIÓN	Coordinar capacitaciones, reuniones, proporcionar perfiles para puestos requeridos.		
	COORDINADORES	Coordinar capacitaciones, reuniones, proporcionar perfiles para puestos requeridos.		
	PSICÓLOGOS	Apoyo en la toma de exámenes psicológicos para los candidatos a un puesto y de diagnóstico para el personal.		
	DOCENTES/ ADMINISTRATIVOS	Brindar información, documentos capacitaciones y herramientas de índole laboral.		
EXTERNAS	CANDIDATOS INTERESADOS	Realizar procesos de convocatoria y selección.		
8. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios : Universitario.</li> <li>• Grado Académico : Bachiller.</li> <li>• Carreras : Psicología, administración de empresas o carreras afines.</li> <li>• Especialidad : Gestión de RR.HH.</li> <li>• Experiencia : 2 años de trabajo en puestos similares.</li> </ul>				
9. COMPETENCIAS				
Para cumplir satisfactoriamente las funciones, él o la ocupante deberá tener:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer sobre procedimientos y uso del SIAGIE</li> </ul>				
COMPETENCIAS DEL OCUPANTE		ESCALA: Alto: Domina conceptos y aplica con destreza; Medio: Conoce mayoría de conceptos y ha aplicado; Base: Conoce los aspectos y podría aplicarlos.		
No.	A. Funcionales / Técnicas (específicos del área de responsabilidad)	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Enfoque en la Mejora Continua.			X

2	Capacidad de Análisis.			X
3	Planeamiento y Organización.			X
4	Orientación a Resultados.			X
5	Conocimiento sobre procesos de comunicación asertiva al público interno y externo.			X
6	Custodia de información confidencial.			X
No.	B. De Gestión:	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Gestión del tiempo.			X
2	Capacidad de trabajo en equipo.			X
3	Trabajo con equipos multidisciplinarios.			X
4	Trabajo orientado a resultados.			X
	C. Personales y Relaciones	Dominio		
		Base	Medio	Alto
1	Pensamiento crítico			X
2	Escucha activa			X
3	Resolución de problemas e iniciativa.			X
4	Planificación y organización.			X
5	Comunicación asertiva.			X
6	Respeto a los demás			X
<b>10. CONDICIONALES AMBIENTALES Y RIESGOS DE TRABAJO</b>				
1.	AMBIENTE DE TRABAJO:			
2.	RIESGOS:			
3.	EQUIPOS Y/O DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD:			
4.	ESFUERZO:			
<b>11. ORGANIZACIÓN (Ubicación en el organigrama)</b>				



**CARGO DE ENTREGA DE PERFIL DE PUESTO**

**Nombres y Apellidos:** \_\_\_\_\_

**DNI:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrega:** \_\_\_\_\_

**Unidad:** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_



## 4.2 Producto: Horario de trabajo optimizado para el/la responsable del área de Recursos Humanos

HORARIO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
9:00 - 11:00	Gestión administrativa de personal	Beneficios Sociales	Gestión administrativa de personal	Beneficios Sociales	Gestión administrativa de personal	Actividades externas (cotizaciones, visitas, trámites, entre otros.)
11:00 - 13:00	Evaluación del desempeño	Reclutamiento y selección de personal	Evaluación del desempeño	Reclutamiento y selección de personal	Evaluación del desempeño	
<b>Receso</b>						
15:00 - 17:00	Formación y desarrollo profesional	Prevención de riesgos laborales (PRL)	Planificación de la planilla	Prevención de riesgos laborales (PRL)	Planificación de la planilla	Libre
17:00 - 19:00		Relaciones laborales		Relaciones laborales		

<b>Leyenda</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Color</b>
1. Gestión administrativa de personal	
2. Reclutamiento y selección de personal	
3. Formación y desarrollo profesional	
4. Relaciones laborales	
5. Evaluación del desempeño	
6. Beneficios sociales	
7. Prevención de riesgos laborales (PRL)	
8. Planificación de la planilla	
9. Actividades externas	

## Anexo 5: Producto: buzón de sugerencias y registro de información

### Buzón de sugerencias

Colegios Zárate 



Por favor, señale: Es Ud.:	
<input type="checkbox"/>	Padre de familia
<input type="checkbox"/>	Alumno
<input type="checkbox"/>	Proveedor
<input type="checkbox"/>	Visitante
<input type="checkbox"/>	Otro

Por favor, registre su sugerencia aquí:

## 5.2. Producto: boletín informativo trimestral



### Logros

Descripción de logros

### Actividades del trimestre

Descripción de las actividades del personal administrativo y docente.

## Conoce a nuestro personal

### Nombre del empleado

Datos laborales y personales

### Anécdota

Describe una anécdota del empleado.

### Foto

Se coloca una foto reciente del empleado.



### Metas por cumplir en el año

Descripción de las metas por cumplir en el mes.

### La comunidad educativa

Descripción de las actividades educativas y reconocimiento del alumnado y profesores.

### Datos de contacto de la institución



**Colegios Zárate**



**Boletín  
informativo  
trimestral**



## Anexo 6. Matriz de consistencia

N.º	Problemas	Objetivos de la investigación	Objetivos de la intervención	Producto
1	<p><b>Principal:</b> ¿Cuál es la propuesta de sistema de evaluación del desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021?</p>	<p>Proponer un sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.</p>	<p>Mejorar el sistema de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil de puesto por cada administrativo</li> <li>- Diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo.</li> <li>- Ficha de valoración sobre los modelos de evaluación de desempeño.</li> <li>- Perfil de puesto para el/ la responsable de Recursos Humanos.</li> <li>- Formato de establecimiento de objetivos</li> <li>- Hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los Directivos de la empresa.</li> <li>- Ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores</li> <li>- Excel comparativo indicando el costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo.</li> <li>- Plan anual 2021 de capacitaciones al personal administrativo.</li> <li>- Ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado.</li> <li>- Plan de reforzamiento de capacitaciones.</li> <li>- Buzón de sugerencias.</li> </ul>

N.º	Problemas	Objetivos de la investigación	Objetivos de la intervención	Producto
				- Boletín informativo trimestral
2	<p><b>Específico 1:</b></p> <p>¿Cuáles son los resultados del diagnóstico del desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021?</p>	<p>Obtener los resultados del diagnóstico del desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.</p>	<p>Emplear los resultados del diagnóstico para elaborar la propuesta de medir la evaluación de desempeño del colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.</p>	<p>Resultados de diagnóstico realizado mediante la técnica de entrevista y el árbol de problemas y causas.</p>
3	<p><b>Específico 2:</b></p> <p>¿Cuál es la propuesta para contar con una metodología de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021?</p>	<p>Proponer la metodología de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.</p>	<p>Contar con metodología de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de perfiles de puestos.</li> <li>- Diccionario por competencias.</li> <li>- Fichas de evaluación del desempeño laboral</li> </ul>
4	<p><b>Específico 3:</b></p> <p>¿Cuál es la capacidad del área de Recursos Humanos para implementar el sistema de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021?</p>	<p>Determinar la capacidad del área de Recursos Humanos para implementar el sistema de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.</p>	<p>Hacer viable la implementación de la propuesta sistema de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil de puesto para el/ la responsable de Recursos Humanos.</li> <li>- Propuesta de horario de trabajo optimizado para el/la responsable del área de Recursos Humanos</li> </ul>
5	<p><b>Específico 4:</b></p> <p>¿Cómo pueden participar los clientes externos en la evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021?</p>	<p>Proponer los medios de participación de los clientes externos en la evaluación de desempeño laboral del personal administrativo del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.</p>	<p>Lograr que los padres de familia participen en el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores administrativos del Colegio Zárate durante el periodo 2020-2021.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buzón de sugerencias.</li> <li>- Boletín informativo trimestral.</li> </ul>

## Anexo 7. Glosario de Términos

- **Competencia:** Características profundas de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
- **Comportamiento:** Conducta, manera de comportarse, conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada. La parte observable de las competencias son los comportamientos.
- **Evaluación:** Juicio cuya finalidad es establecer, tomando en consideración un conjunto de criterios o normas, el valor, la importancia o el significado de algo.
- **Desempeño:** Es el acto y consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta acción también puede vincularse a la representación un papel.
- **Indicador:** Dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.
- **Perfil:** Es una variedad o conjuntos de aspectos particulares, que se presentan en una cosa, persona o conjunto determinado, describiendo o delimitando linealmente si es representado en plano físico, las cualidades propias del objeto, persona, o el conjunto determinado.
- **Puesto:** Unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede tener una o más plazas.
- **Evaluación del desempeño:** Es uno de los subsistemas para la dirección estratégica de los recursos humanos. Es un instrumento para dirigir y supervisar personal y permiten tomar decisiones sobre el futuro de los trabajadores.
- **Diccionario por competencias:** Es un documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia de la organización.
- **Perfil de puesto:** Son descripciones concretas de las características, tareas y responsabilidades que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe.