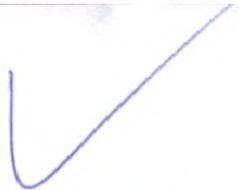


658.312 5  
M539e



2



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA**  
**EDUCACIÓN**

**TITULACIÓN: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**PROYECTO:**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y ACTUALIZACIÓN DEL**  
**MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

**ATENCION:**

**PSIC. ANTONIO SANTOS RUMBEA**

**ORGANIZACIÓN:**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**RESPONSABLE DEL PROYECTO:**

**NEXI ROSALES MENDOZA**

**FECHA:**

**16 DE FEBRERO DE 2011**

658.312 5  
M539e

## Resumen

---

El presente proyecto es un aporte al estudio, aplicación y mejoramiento de los procesos de evaluación del desempeño laboral de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, mediante el análisis de los comportamientos observables y su relación con las habilidades y conocimientos requeridos para el cargo.

De tal manera, se optimizó el proceso de evaluación de desempeño mediante la actualización del manual de políticas, procesos y procedimientos; y la aplicación de formularios dirigidos a los distintos tipos de empleados de la universidad: administrativos, funcionarios y de servicios generales.

## Palabras claves

---

**Desempeño, Recursos Humanos, Evaluación, Manual, Análisis, Diseño, Ejecución, Método.**

---

## ÍNDICE GENERAL

<b>1. PROPUESTA .....</b>	<b>3</b>
<b>2. DESARROLLO DEL PROYECTO .....</b>	<b>4</b>
<b>BLOQUE I .....</b>	<b>5</b>
2.1. MARCO TEÓRICO .....	5
2.1.1. CONCEPTOS GENERALES.....	5
2.1.2. UTILIDAD DE LOS MANUALES DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	6
2.1.3. PRINCIPALES PARTES DE UN MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	7
2.1.4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	9
2.1.5. CONSEJOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL .....	9
2.1.6. ¿POR QUÉ EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL? .....	10
2.1.7. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	11
2.1.8. PROBLEMAS MÁS COMUNES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	11
2.1.9. PASOS CLAVES EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	12
2.1.10. VINCULACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON OTROS SUBSISTEMAS DE R.R.H.H. ....	13
2.1.11. TIPOS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO .....	14
2.1.12. MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO.....	16
2.1.13. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. VENTAJAS Y DESVENTAJAS .....	17
2.1.14. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	21
<b>BLOQUE II.....</b>	<b>25</b>
2.2. FASES DEL PROYECTO.....	25
2.2.1. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA DEL PROYECTO.....	25
2.2.2. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA .....	26
2.2.3. EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	27
2.2.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	28
<b>3. INFORME FINAL.....</b>	<b>29</b>
<b>4. INFORME EJECUTIVO.....</b>	<b>30</b>
<b>5. ANEXOS .....</b>	<b>31</b>

# 1. PROPUESTA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE  
GUAYAQUIL**

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**TITULACIÓN: ORGANIZACIONAL**

**PROYECTO**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y  
ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE  
POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

**CLIENTE: UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE  
GUAYAQUIL**

**ATENCIÓN: ING. ZOILA BUSTOS GOYA.- Directora de Recursos  
Humanos**

**RESPONSABLE: - NEXI ROSALES M.**

**FECHA DE PRESENTACIÓN: 5 de Julio de 2010**

## Contenido

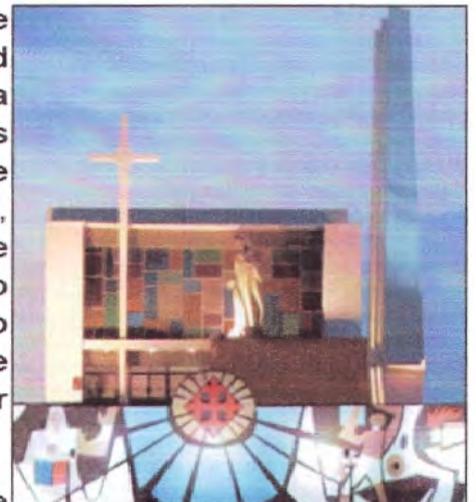
1. ANTECEDENTES.....	3
1.1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN.....	3
1.2. ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....	4
2. FINALIDAD .....	4
3. OBJETIVOS.....	5
4. METODOLOGÍA.....	5
5. PLAN DE ACCIÓN.....	7
6. BENEFICIOS .....	8

## 1. ANTECEDENTES

### 1.1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (U.C.S.G.) es un establecimiento privado de educación superior, que como tal tiene como finalidades esenciales la preparación de profesionales socialmente responsables a base de la investigación, conservación, promoción y difusión de la ciencia y de la cultura, haciendo énfasis en sus valores autóctonos con miras a lograr el mejor desarrollo y superación del hombre ecuatoriano en un marco de convivencia democrática, justicia social, paz creadora, respeto y exaltación a los valores y derechos humanos, asegurando al propio tiempo, de una manera institucional, la impronta de una genuina inspiración cristiana y el mensaje de Cristo, tal como es transmitido por la Iglesia Católica, la actuación comunitaria y trascendente, en un mundo universitario consciente de su función social frente a los problemas de la sociedad contemporánea, y el cumplimiento de su misión académica como Instituto de formación y cultura, abierto a todas las corrientes del pensamiento universal.

Esta institución de educación superior fue creada el 17 de mayo de 1962, a petición de la junta pro universidad Católica que presidía Mons. César Antonio Mosquera Corral, arzobispo de Guayaquil, el jurista Dr. Leonidas Ortega Moreira y el P. Joaquín Flor Vásconez S.J., que fueron sus autoridades fundadoras, como Gran Canciller, primer rector y consejero, respectivamente. El presidente Constitucional de la República, Dr. Carlos Julio Arosemena Monroy, mediante el respectivo Acuerdo Ejecutivo # 936, aprobó el estatuto, y el Ministerio de Educación Pública autorizó su funcionamiento por Resolución #1158.



El 6 de junio de 1963, es decir, a los 19 días de haberse expedido el Acuerdo Ejecutivo, se inició el primer período académico de clases con las siguientes Facultades: Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas, Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación y Ciencias Físicas y Matemáticas (Escuelas de Ingeniería Civil y Arquitectura). Los cursos fueron dictados en el edificio del colegio nocturno "20 de abril", de los padres jesuitas, ubicado en la esquina de Eloy Alfaro 1955 y Manabí, de esta ciudad, en donde funcionó hasta 1966 en que se inauguró el edificio principal en el campus universitario, situado en el Km. 1,5 de la avenida Carlos Julio Arosemena Tola.

## **1.2. ANTECEDENTES DEL PROYECTO**

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil está empeñada en ofrecer las condiciones necesarias para lograr el máximo desarrollo del potencial de sus colaboradores, a fin de que adopten nuevas actitudes y valores a nivel personal y comunitario, para ello cumple con una serie de acciones relacionadas con la gestión de sus recursos humanos y en los ámbitos académico, administrativo y financiero. Estas acciones tienen un impacto en el diario vivir y en la concepción de la institución como una comunidad comprometida con quienes la integran.

La conjugación de los comportamientos de las personas, la toma de decisiones de los directivos y el medio ambiente humano, físico y cultural en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de quienes conforman esta institución.

Es así como el concepto subjetivo de clima organizacional, conlleva a la necesidad de que se evalúe, formando parte de las políticas de personal y de recursos humanos, mediante técnicas precisas para la mejora del clima laboral.

Hasta ahora, la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil no cuenta con un sistema de evaluación de clima laboral, que permita conocer cuáles son los aspectos positivos que crean sus principales fortalezas; y los aspectos que requieren una atención prioritaria.

## **2. FINALIDAD**

El presente proyecto aporta al compromiso de la institución con su comunidad y con el desarrollo de una sociedad eficiente, justa y sustentable, a través del conocimiento de su realidad humana, social y organizacional.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

- ✓ Evaluar el desempeño de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Elaborar los formatos de Evaluación de Desempeño para los tipos de empleados: Funcionarios, Administrativos y de Servicios Generales.
- ✓ Aplicar la evaluación a una muestra perteneciente al grupo de colaboradores administrativos de la U.C.S.G.
- ✓ Examinar la validez de las herramientas de evaluación utilizadas.
- ✓ Actualizar el manual de políticas, proceso y procedimientos de Evaluación de Desempeño.

### **4. METODOLOGÍA**

#### **4.1. ESTUDIO DE GABINETE**

##### **Fuentes primarias:**

- ✓ Formulario de Instrucciones
- ✓ Formularios de Evaluación de Desempeño

##### **Fuentes Secundarias:**

- ✓ Última actualización del manual de políticas, procesos y procedimientos de Evaluación de Desempeño (Año 2008)

## 4.2. METODOLOGÍA CUALITATIVA

### Entrevista en Profundidad

Utilizaremos la entrevista en profundidad para diagnosticar las competencias que requeriría cada una de las familias de cargos, para poder realizar la evaluación de desempeño.

#### Grupo Objetivo

- Centro de Idiomas del I.C.A.I.M.
- Dirección del Sistema de Posgrado
- Dirección del Sinde
- Facultad de Ciencia Médicas

#### Muestra

- Se realizará entrevistas al 10% del personal de cada departamento evaluado.

## 4.3. METODOLOGÍA CUANTITATIVA

### ENCUESTAS

Utilizaremos las encuestas para conocer el grado de desarrollo de cada una de las competencias del personal.

#### Grupo Objetivo

- Centro de Idiomas del I.C.A.I.M.
- Dirección del Sistema de Posgrado
- Dirección del Sinde
- Facultad de Ciencia Médicas

#### Muestra

- Se realizará las encuestas al 100% del personal de cada departamento evaluado.

## 5. PLAN DE ACCIÓN

ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES	
			DIRECTOS	INVOLUCRADOS
1. Presentación del Proyecto	2 horas	- Infocus - Computadora - Auditorio	- Nexi Rosales Mendoza	- Director de Recursos Humanos
2. Socialización del Proyecto y establecimiento de los principales responsabilidades del equipo de trabajo	2 horas	- Sala de reuniones	- Nexi Rosales Mendoza	- Director de Recursos Humanos
3. Creación de Formularios de Evaluación de Desempeño	1 semana	- Papelería - Computadora	- Nexi Rosales Mendoza	- Director de Recursos Humanos
4. Creación de Formulario de Instrucciones	1 semana	- Papelería - Computadora	- Nexi Rosales Mendoza	- Director de Recursos Humanos
5. Entrevistas con el personal de los departamentos por evaluar	1 semana	- Papelería	- Nexi Rosales Mendoza	- Personal Administrativo
6. Aplicación de la encuesta	8 semanas	- Papelería	- Nexi Rosales Mendoza	- Personal Administrativo
7. Tabulación de los resultados	4 semanas	- 1 Computadora - Papelería	- Nexi Rosales Mendoza	
8. Análisis de los Resultados	2 semana		- Nexi Rosales Mendoza	
9. Informes de la Evaluación de Desempeño	4 semanas	- Papelería - 1 computadora	- Nexi Rosales Mendoza	- Jefes Departamentales

## 6. BENEFICIOS

- ✓ El establecimiento de un sistema de evaluación de desempeño por competencias, a nivel institucional.
- ✓ La determinación de las competencias generales y específicas de cada familia de cargo permitirá a los colaboradores conocer lo que espera la organización de su trabajo y de qué manera aporta a los objetivos organizacionales.
- ✓ El conocimiento del grado de desarrollo de las competencias del personal dará pautas para las futuras tomas de decisiones de los jefes, así como también podrán retroalimentar y mejorar
- ✓ La Dirección de Recursos Humanos contará con datos que le permitirán establecer políticas y desarrollar proyectos de gestión del talento humano.

## **2. DESARROLLO DEL PROYECTO**

# BLOQUE I

## 2.1. MARCO TEÓRICO

### 2.1.1. CONCEPTOS GENERALES

El **Desempeño Laboral** es el conjunto de acciones o comportamientos de las personas, que tiene como fin contribuir a los objetivos de una organización. El desempeño de los empleados de una organización tiene que ver con los conocimientos, destrezas, la motivación, el liderazgo, el sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre el trabajo que realizan. Este desempeño tiene la necesidad de ser medido para reconocer cuáles son los grados de participación y colaboración de los empleados.

Los principales procesos de la gestión de recursos humanos (así como los demás macro procesos de la empresa o institución) son ordenados de manera sistemática y ordenada mediante instructivos o manuales de gestión. Un **manual** es un texto que proporciona instrucciones, pasos a seguir para elaborar o dar mantenimiento a una actividad, una recopilación de procesos que sirve para controlar actividades. Un proceso es el conjunto de pasos, instrucciones secuenciales necesarias para realizar dicha actividad.

Los procesos a su vez están constituidos por procedimientos, determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, para realizar un trabajo.

Para poder implementar un proceso se requieren criterios o lineamientos generales de acción, **políticas** que deben ser difundidas en la organización, que determinan la responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos. Las políticas se elaboran de manera clara y concisa, a fin de que sean comprendidos incluso por personas de reciente ingreso o que no pertenecen a la organización.

Todos estos elementos conforman lo que se denomina un **MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESO Y PROCEDIMIENTOS**; un documento que contiene la descripción de tareas (procedimientos) a seguir para realizar un conjunto de actividades (proceso) inherentes a las funciones de uno o varios departamentos interrelacionados. Estos manuales pueden mencionar formularios, detalles de líneas de autorización y/o de documentos o lineamientos necesarios (políticas) que se necesiten para dar cumplimiento a las principales tareas de un departamento. El objetivo de un manual de procesos y procedimientos es registrar y transmitir sin distorsión, la información esencial sobre el funcionamiento de las unidades administrativas.

### **2.1.2. UTILIDAD DE LOS MANUALES DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

Un manual de políticas, procesos y procedimientos permite conocer el funcionamiento interno de la organización, ya que describe las principales tareas, los requerimientos para realizarlas y los puestos responsables de su ejecución, facilitando así las labores de auditoría y control interno.

Este seguimiento da pautas tanto a jefes como demás colaboradores de la manera en que las tareas se están o no realizando adecuadamente, para poder retroalimentar dentro del área a cada uno de las personas que allí trabajan, para controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Cuando las personas recién ingresan a la organización, un manual de políticas, procesos y procedimientos auxilia en el proceso de inducción al puesto de trabajo, y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que muestra el flujo de las actividades en el departamento.

Otra utilidad de este tipo de manuales es la de analizar las principales tareas de la organización y crear puntos de referencia en los proyectos de optimización de procesos, análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

### **2.1.3. PRINCIPALES PARTES DE UN MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

#### **a) Identificación**

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Lugar y fecha de elaboración o actualización
- Número de páginas
- Unidad(es) responsable(s) de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Código del manual: puede ser las siglas de la organización, las siglas de la unidad administrativa que es la principal responsable del proceso y, por último, el número del manual.

#### **b) Índice o Contenido**

Capítulos y páginas que forman parte del manual.

#### **c) Prólogo y/o Introducción**

Exposición del documento, su contenido, objetivos, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.

#### **d) Objetivos de los Procedimientos**

Definición del propósito que se pretende cumplir con el manual y los procesos.

#### **e) Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos**

Ámbitos de acción que cubren los procedimientos.

#### **f) Responsables**

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

**g) Políticas**

Se incluye criterios o lineamientos generales de acción que norman a la organización y que determinan la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias.

**h) Definiciones**

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el manual, que por su grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado.

**i) Procedimientos**

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las actividades que se realizan en el proceso, explicando en qué consisten y señalando los responsables de llevarlas a cabo.

**j) Formularios**

Formatos impresos que se utilizan en un procedimiento. Estos se pueden incluir dentro del mismo texto o se adjuntan como anexos.

**k) Diagramas de flujo**

Representación gráfica del recorrido de las operaciones de un proceso y las unidades administrativas, o los puestos que intervienen en cada actividad descrita.

**l) Glosario de términos**

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

#### **2.1.4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño laboral de los colaboradores es un proceso en el que se estiman las actitudes, el rendimiento y el comportamiento laboral del colaborador en el cumplimiento de sus funciones. Entre los principales objetivos de la evaluación de desempeño está el determinar el desarrollo profesional de los colaboradores, mejorar los resultados de la organización y aprovechar adecuadamente el talento humano.

Martha Alles explica que *“una empresa o institución, con o sin fines de lucro, aun un área o departamento, tiene objetivos anuales o de cualquier duración. Si se relacionan estos objetivos con los puestos de trabajo y estos a su vez tienen objetivos, tendremos la piedra la piedra fundamental de una evaluación de desempeño”*.<sup>1</sup> Para esto, se debe primero establecer cuáles son los objetivos y estrategias de la organización, de cada departamento y por último el de cada uno de los puestos de trabajo.

Sin embargo, para poder establecer un sistema de evaluación de los recursos humanos, se requiere también que la organización sea lo suficientemente madura, es decir, que conozca hacia adonde va, qué quiere hacer, qué espera de sus integrantes. Obviamente este sistema debe apoyarse en el compromiso de todos sus colaboradores.

#### **2.1.5. CONSEJOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

Antes de cualquier evaluación de desempeño, los colaboradores deben saber desde que ingresan a laborar, qué es lo que se espera de ellos, lo indispensable de su trabajo. Para que de esta manera, la organización se asegure de que el colaborador tuvo la oportunidad de ejecutar su trabajo con el conocimiento pleno de cómo hacerlo. En este sentido, el proceso de evaluación de desempeño va de la mano con el proceso de selección e inducción, agregando dos herramientas muy importantes como lo son la descripción de funciones y el manual de políticas, procesos y procedimientos.

---

<sup>1</sup> Alles, Martha., Desempeño por competencias, Editorial Granica, 2da edición, Buenos Aires, 2008.

El análisis de la evaluación de desempeño debe darse por escrito, de esta manera da seriedad al asunto y se disminuye la posibilidad de malinterpretaciones; y se debe entrenar a los jefes en su rol de evaluadores para evitar tendencias extremistas al momento de evaluar a sus subordinados.

Cuando los resultados de un evaluado dan por debajo del nivel esperado, no se debe exagerar con las medidas a tomar luego de la evaluación. Se sugiere dar retroalimentación a los colaboradores y la oportunidad de que demuestren que pueden mejorar, así como también se debe siempre reconocer a los buenos empleados.

Si la organización no está en posibilidades de recompensar monetariamente el desempeño de sus mejores empleados, igual se debe evaluar a todo personal, explicarles la situación actual y no desalentarles, para que permanezcan en sus puestos con entusiasmo.

#### **2.1.6. ¿POR QUÉ EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL?**

Se debe evaluar al personal para que puedan recibir retroalimentación respecto de su desempeño en el trabajo, para tomar medidas correctivas sobre sí mismas. Es importante que cada uno conozca sus puntos débiles y fuertes. *“Evaluar el desempeño no debe verse – desde la perspectiva del empleado- como un momento de “rendir el examen” sino como una oportunidad de expresarse y mejorar”.*<sup>2</sup>

Por otra parte, la organización debe conocer el potencial de sus colaboradores; determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejoras. Como indica Martha Alles: *“Las empresas que lo logran mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal. Y, desde ya, también optimizan el logro de los objetivos organizacionales.”*<sup>3</sup> En definitiva, tanto la organización como los colaboradores deben estar de acuerdo en que la evaluación de desempeño trae beneficios para ambas partes.

---

<sup>2, 3</sup> Alles, Martha., *Desempeño por competencias*, Editorial Granica, 2da edición, Buenos Aires, 2008.

### **2.1.7. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Las evaluaciones de desempeño ayudan a que los colaboradores pueden saber si deben modificar su comportamiento, para enriquecer sus fortalezas y desarrollar o trabajar con sus debilidades. De esta manera, determina el comportamiento de los colaboradores en relación al trabajo. Edgar Shein indica que *“un trabajador necesita saber cómo está realizando su trabajo, conocer el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación a su tarea realizada”*. Los colaboradores pueden adquirir autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

A la vez que la organización puede tomar decisiones sobre las oportunidades de desarrollo, promoción y remuneración de los mismos, identificar a los colaboradores que necesiten cambios de departamento o perfeccionamiento en ciertas áreas. Mediante la evaluación de desempeño se puede identificar también, las necesidades de capacitación del personal.

### **2.1.8. PROBLEMAS MÁS COMUNES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Uno de los principales problemas que se presentan en el momento de querer establecer un sistema de evaluación de desempeño es la carencia de normas. Para ello, los altos directivos de la organización deberán establecer las políticas necesarias para cumplir con el proceso, así como también el sistema de compensaciones o méritos por desempeño.

Otro problema se presenta cuando los evaluadores son poco realistas en el momento de evaluar. Los criterios subjetivos son comunes cuando las organizaciones se limitan a entregar el formulario y el instructivo de evaluación. La mejor herramienta es capacitar a los evaluadores sobre cual es la manera correcta de evaluar a su personal.

La mala o nula retroalimentación ocasiona incertidumbre en los colaboradores, quienes necesitan conocer sus factores críticos para poder reducir la ansiedad

causada por el proceso de evaluación y saber exactamente como está siendo valorado su trabajo.

La forma negativa o pesimista en la que el evaluador puede estar transmitiendo los resultados de evaluación sólo activará mecanismos de defensa de su colaborador. De manera que en vez de mejorar, los colaboradores se deprimen o angustian por los resultados.

La falta de acuerdo entre el evaluador y el evaluado depende de la forma en que están comprendiendo la evaluación. Se debe prevenir esta situación gestionando la formación de ambas partes. Explicando la situación del colaborador, pero no modificando el proceso por presión, aún de un buen empleado.

#### **2.1.9. PASOS CLAVES EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

- 1. Definir el puesto:** Antes de evaluar el desempeño, se debe asegurar que tanto el evaluador como el evaluado hayan conocido las responsabilidades de este último, así como los principales criterios y competencias de su cargo. Una evaluación solo puede realizarse en función del cargo y de que los actores estén de acuerdo con su descripción.
- 2. Evaluar el desempeño en función del puesto:** Se debe escoger un tipo de evaluación basada en los principales factores a medir del cargo; y, los tipos de calificación en relación a escalas definidas previamente.
- 3. Retroalimentación:** El objetivo es comentar el desempeño y los progresos del colaborador. En una buena retroalimentación se manifiestan los resultados de forma alentadora, positiva, de manera que los colaboradores no se desanimen sino más bien intenten superarse.

## 2.1.10. VINCULACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON OTROS SUBSISTEMAS DE R.R.H.H.

La evaluación de desempeño sirve como inventario de habilidades, ya que indica cuáles son las características que se exigirían en los aspirantes a los cargos. Dentro del proceso de reclutamiento y selección ofrece también la posibilidad de promociones a los mejores empleados, o transferencias dentro de la empresa, por la mejor adaptación del perfil de la persona a otros cargos.

Ayuda a la organización a decidir sobre un sistema de compensaciones (bonos por cumplimiento o productividad, méritos, aumentos salariales) en base a los resultados obtenidos. Esto va de la mano, como indica Idalberto Chiavenato, con su objetivo de *“estimular la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y apoyar el deseo de trabajar mejor.”*<sup>4</sup>

La evaluación de desempeño identifica las debilidades y fortalezas del personal, quienes necesitan entrenamiento y atención en la mejora de sus competencias. Este sistema proporciona oportunidades de crecimiento para los colaboradores, como el diagnóstico de las necesidades de capacitación; y condiciones efectivas de participación dentro de la organización, como los planes de carrera.

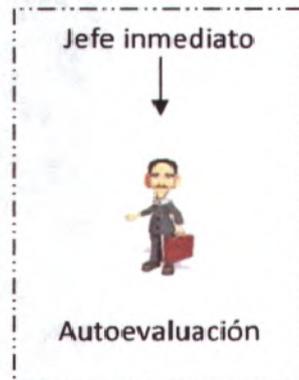
La evaluación de desempeño proporciona retroalimentación a las personas, sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo. Facilita la comprensión entre las partes involucradas y el análisis de los asuntos del trabajo entre jefe, evaluado y demás colaboradores.

---

<sup>4</sup> Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano, El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*, Mc Graw Hill, 2002

## 2.1.11. TIPOS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

### 2.1.11.1. Evaluación Vertical o tradicional



La evaluación de desempeño la realiza el jefe inmediato del empleado. Actualmente es poco utilizada, porque se limita sólo a la observación del jefe, quien podría manifestar criterios poco objetivos y perjudicar la calificación de su subordinado. Sin embargo, todavía hay organizaciones que la realizan pero que la

complementan con una autoevaluación en la que se toma en cuenta la propia percepción del colaborador. Aun así, esta es otra desventaja ya que los colaboradores tienden a justificar su desempeño.

### 2.1.11.2. Evaluación de 180°

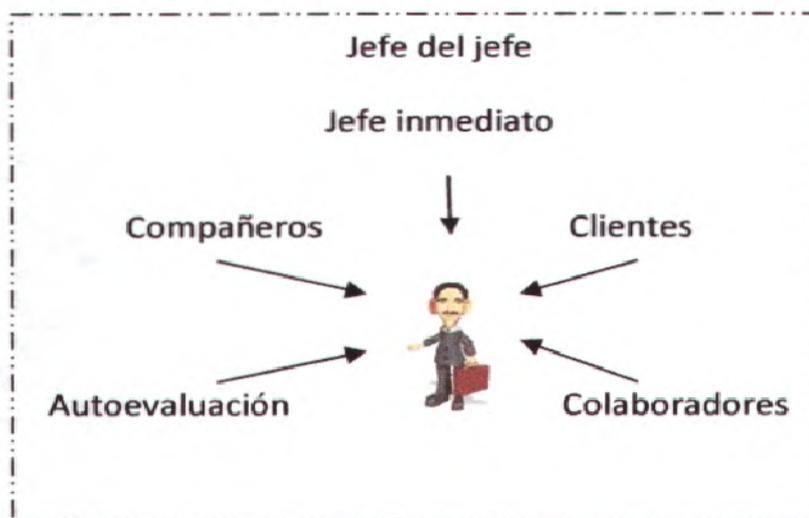


La evaluación de 180° es aquella en la que el colaborador es evaluado por su jefe, sus compañeros y en muchas ocasiones por los clientes o usuarios, esto último es debido a que muchas organizaciones prefieren no sacar información

fuera de la compañía y que el manejo sea interno. La evaluación de 180° es una opción intermedia entre la evaluación tradicional y la de 360°. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la organización como de quienes la integran. A través de su aplicación, la organización le está otorgando a su personal una excelente herramienta de autodesarrollo, ya que así como los demás tipos de evaluación, se requiere un trabajo personal de análisis y reflexión. Quienes participan como evaluadores en este proceso deben ser personas que de uno u otro modo tengan oportunidad de ver al evaluado en acción, como para poder estimar sus habilidades y el comportamiento en sí.

### 2.1.11.3. Evaluación de 360°

Este es un esquema más sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo el entorno: jefes, compañeros, colaboradores,



clientes y por sí mismo. Además, puede incluir a otras personas, como al jefe del jefe, proveedores, etc. Este sistema es considerado de mayor fiabilidad cuanto mayor sea el número

de evaluadores. Debido a su marco más completo y relevante del desempeño de una persona, se crea un clima de mayor colaboración en el trabajo. Se asumen los comportamientos con mayor responsabilidad y sus efectos en los demás. Cabe insistir en que su aplicación implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

Tanto como en la evaluación de 180°, en la evaluación de 360°-aunque parezca sorprendente- se recomienda que el evaluado escoja a sus evaluadores, como forma de la empresa para otorgarles confianza. Sin embargo, se debe recalcar ante ellos la confidencialidad del proceso y alentarlos a que elijan de manera inteligente a sus evaluadores, a personas que aporten un comentario válido sobre cómo están haciendo las cosas; y que sólo de esta manera, se obtendrán resultados que sirvan de base para el desarrollo de sus competencias.

En conclusión, la evaluación de 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no sólo del jefe, sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

### **2.1.12. MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO**

Cuando los resultados de la evaluación no son satisfactorios, ya sea porque se tiene personas que están pasando por un mal momento laboral o personal, o porque han bajado su nivel de productividad (o por otros motivos), se puede implementar un programa de mejoramiento del rendimiento.

Como primer paso, se debe analizar la evaluación y encontrar –como trabajo en conjunto- las posibles mejoras. De tal manera, jefes y empleados encuentran un momento de reflexión y de oportunidad de expresión. Esta reunión o entrevista de retroalimentación es el momento más importante del proceso de evaluación de desempeño.

Durante esta reunión no se debe olvidar el ser cordial, hablar claro, resaltar los aspectos positivos del evaluado, así como también indicar los aspectos negativos a tomar en cuenta. Luego, se debe presentar posibilidades de desarrollo para el evaluado, muchas veces el personal que tiene un desempeño ineficiente no comprende exactamente qué se espera de ellos.

Recordemos que este no es un espacio para estigmatizar el comportamiento laboral del personal, sino más bien un espacio para identificar la causa del desempeño no esperado, concretar objetivos a cumplir, de mutuo acuerdo.

Un plan de mejora del rendimiento debe incluir:

- ✓ Instrucciones verbales
- ✓ Sugerencias frecuentes
- ✓ Conversaciones formales e informales
- ✓ Informes periódicos de su desempeño
- ✓ Entrenamiento y Capacitación
- ✓ Advertencias verbales y por escrito

Otra opción sería ingresar a la persona en un programa de *Mentoring*, en la que un compañero de trabajo asume un rol de *mentor* y guía a la persona en el plan de mejora del rendimiento.

Cuando un empleado ya ha agotado el tiempo brindado para el cumplimiento de sus nuevos objetivos, dentro del plan de mejoramiento, se puede recurrir ya a las siguientes instancias:

- ✓ Realineamiento de la carrera profesional: otra posición de acorde con su nuevo perfil.
- ✓ Determinación de nuevos plazos y objetivos con el jefe inmediato.
- ✓ Proceso de desvinculación.

### **2.1.13. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

Chiavenato refiere que *"cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad"*<sup>5</sup>. A continuación se analizarán cada uno de los métodos de evaluación de desempeño, los mismos que se clasifican de acuerdo con aquello que miden:

#### **2.1.13.1. Métodos basados en características:**

Estos diseños miden hasta que punto un colaborador posee ciertas características importantes para la organización, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo. Sin embargo, estas evaluaciones tienden a ser vagas y subjetivas.

- ❖ **Escalas gráficas de calificación:** El evaluador concede una calificación al desenvolvimiento del empleado, dentro de una escala que va de bajo

---

<sup>5</sup> Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano, El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*, Mc Graw Hill, 2002

a alto, para representar el grado en que el empleado posee esas características.

- ❖ **Métodos de escalas mixtas:** El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con escalas, se le da al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.
- ❖ **Método de distribución forzada:** El evaluador debe seleccionar la frase más descriptiva del desempeño de su personal. Son clasificaciones o declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, favorables o desfavorables. Este método está actualmente en desuso.
- ❖ **Método de formas narrativas:** El evaluador prepara un ensayo que describa al colaborador con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Sin embargo, tiende a ser muy subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura y redacción.

#### **2.1.13.2. Métodos basados en comportamientos**

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar el grado en que el colaborador se aleja del estándar. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

- ❖ **Método de incidente crítico:** El evaluador consigna el comportamiento del evaluado de acuerdo al éxito o el fracaso poco usual en algún momento de su trabajo. Para esto, se requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria.

Una de las ventajas de este método es que abarca todo el periodo evaluado, y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del evaluado.

***Incidente crítico:*** suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.

- ❖ **Escala fundamentada para la medición del comportamiento:** Consiste en una serie de escalas verticales en las que se realiza una descripción de los comportamientos, de acuerdo a la dimensión importante del desempeño laboral, siendo las primeras descripciones las consideradas de mayor rendimiento.
- ❖ **Escala de observación de comportamiento:** Mide la frecuencia observada en el comportamiento. La escala está diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada uno de los comportamientos. En este método es más fácil informar al evaluado sobre su evaluación.

#### **2.1.13.3. Métodos basados en resultados**

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Tienen la ventaja de ser más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los colaboradores. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción supone menos subjetividad.

- ❖ **Mediciones de productividad:** Se evalúa el volumen de las unidades producidas o de ventas. Sin embargo, tiene como desventaja la presencia de factores externos sobre los cuales los empleados no tienen influencia: la escasez de materia prima o asignación de una zona mala. También induce al trabajo a corto plazo y a objetivos personales que prevalecen sobre los de la organización.
- ❖ **Administración por objetivos:** Se evalúa el desempeño en base al cumplimiento de las metas fijadas mediante acuerdos entre la organización y sus colaboradores. La administración por objetivos

representa un ciclo, el inicio es el establecimiento de las metas y objetivos y su fin es el mismo pero de forma renovada. En la entrevista de retroalimentación se realiza una autoevaluación y se analiza el grado de cumplimiento de metas de evaluado y de la organización.

#### **2.1.13.4. Ventajas y desventajas de los métodos de evaluación del desempeño**

	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Métodos de características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son más fáciles de usar.</li> <li>• Resultan de rápido diseño.</li> <li>• Implican menor costo y tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor margen de error.</li> <li>• No son tan útiles para dar retroalimentación.</li> </ul>
<b>Métodos de comportamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definen estándares de desempeño aceptados por jefes y subordinados.</li> <li>• Son muy útiles para la retroalimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo costoso.</li> <li>• Implica más tiempo.</li> </ul>
<b>Métodos de resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitan la subjetividad.</li> <li>• Son fácilmente aceptados.</li> <li>• Relacionan el desempeño de las personas con la organización.</li> <li>• Fomentan los objetivos compartidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su desarrollo requiere mucho tiempo.</li> <li>• Fomenta un enfoque de corto plazo.</li> </ul>

#### **2.1.14. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

La evaluación de desempeño por competencias es un enfoque basado en comportamientos, que tiene como objetivo la medición del grado de desarrollo de cada uno de los criterios de rendimiento – competencias-. En este método, el colaborador debe conocer las competencias requeridas para su cargo, con el fin de que los resultados de su evaluación no lo tomen por sorpresa; y que, pueda verificar, analizar y controlar sus propios comportamientos en virtud con lo requerido por la organización.

En una gestión de evaluación de desempeño por competencias, se pueden usar las competencias en relación con el nivel requerido para la posición y puesto de trabajo. También se puede desarrollar una estructura de comportamientos por familias de cargos, aunque esto conlleve a un trabajo arduo de análisis y determinación de competencias. Luego de elegir el número de competencias para un determinado cargo, se debe definir el concepto de cada una de ellas para conocimiento de toda la organización.

Cabe recordar que en una evaluación de desempeño por competencias, no se trata de analizar evaluar los rasgos de personalidad, sino de identificar y ponderar comportamientos en el trabajo y en relación con el cargo.

##### **2.1.14.1. ¿QUÉ SON COMPETENCIAS?**

Actualmente, el concepto de competencias forma parte de la gestión del talento humano. Este término: *competencia*, según Martha Alles, hace referencia a *“las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”*. Significa que a la hora de desarrollar y evaluar la contribución de una persona al éxito de la empresa, se tiene en cuenta los llamados “factores de éxito”, eso que hace que unas

personas sean mejores en un determinado puesto o que tengan mejores condiciones para desarrollar ese trabajo.

Competencia son aquellos factores que distinguen a la persona por su desempeño superior, son aquellas características personales del colaborador: motivación, valores, principios, rasgos, habilidades, que le permiten hacer de forma óptima y efectiva las funciones de su puesto de trabajo.

Existe una diferencia entre conocimiento y competencias, los primeros son habilidades técnicas y las competencias son habilidades conductuales o de gestión. Los conocimientos son más fáciles de adquirir, por ejemplo: la informática, la contabilidad financiera; las competencias generan un comportamiento exitoso, y difieren según la especialidad y el nivel profesional de los colaboradores, por ejemplo: la iniciativa, el trabajo en equipo, etc.

Los conocimientos constituyen la base sobre la cual se aplica desde la selección hasta la evaluación del personal, por ser más fáciles de detectar desde la entrevista con el empleado, son factores excluyentes en un proceso de búsqueda. También, deberían ser los primeros factores a evaluar, para luego tomar en cuenta, de manera más profunda, las competencias desarrolladas por la persona.

Las competencias, de acuerdo a la función que realizan dentro de la organización, se dividen en:

- **Competencias Cardinales u Organizacionales:** Aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- **Competencias Específicas o Funcionales:** Aquellas que se determinan por el área o departamento donde se encuentra la persona y por las funciones que realiza.

## **2.1.14.2. PASOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

- 1. Definición de las competencias:** La organización debe definir cuáles serán las competencias cardinales que se tomará en cuenta para su personal. Así como también deberán definirse las competencias de cada cargo, las mismas que deben formar parte del manual de descripción de funciones. Luego se sugiere hacer un inventario de todas las competencias del personal. Cuando la organización empieza a implementar el modelo de evaluación por competencias, debe cuidar que no ingresen personas que no poseen las competencias necesarias y el grado requerido.
- 2. Diseño de la herramienta:** En este paso, se requiere diseñar los instructivos y cuestionarios, que servirán como soporte del proceso.
- 3. Elección de las personas:** se debe elegir a las personas que tendrán el rol de evaluadores, estos pueden ser: los jefes inmediatos, los jefes de los jefes, colaboradores, compañeros o pares, clientes internos o externos, proveedores. Todo depende del tipo de medición de desempeño que se escoja, de 180° o 360°. Es recomendable que sea el mismo evaluado quien las elija.
- 4. Lanzamiento del proceso:** difusión del programa de evaluación en toda la organización. En este paso, se puede también incluir la capacitación de cómo evaluar y cómo ser buenos evaluadores.
- 5. Levantamiento y procesamiento de los datos:** esta etapa es netamente operativa, la personas o personas encargadas del proceso de evaluación trabajan en total reserva para mantener la confidencialidad de los datos.
- 6. Comunicación de los resultados:** los evaluados debe conocer los resultados de su evaluación total, puede ser mediante una entrevista de retroalimentación.
- 7. Informes:** la organización recibe sólo un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo.

## **Bibliografía**

- Diccionario de la Real Academia de la Lengua
- José Palma, **Manuales Administrativos**,  
<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
- Martha Alles, **Desempeño por competencias – Evaluación de 360°**.  
Editorial Granica, 2da edición, Año 2008.- Buenos Aires, Argentina.
- Idalberto Chiavenato, **Gestión del Talento Humano**, Mac Graw Hill, 2002

# **BLOQUE II**

## **2.2. FASES DEL PROYECTO**

### **2.2.1. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA DEL PROYECTO**

Dentro de la gestión que realiza la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, se encuentran unidades encargadas de los subsistemas de remuneraciones, reclutamiento y selección, desarrollo, y mantenimiento de personal. Sin embargo, el subsistema de evaluación del desempeño no ha tenido un responsable principal de la implementación del mismo. Por lo que hasta ahora, este proceso se ha realizado de manera muy experimental y sin bases objetivas que aporten al crecimiento del personal administrativo.

Por lo tanto, sus principales beneficios no han sido objeto de decisión para que se implemente de manera estrictamente necesaria al personal.

La ejecución de este proceso brinda varias oportunidades, tanto para la organización como para quienes la integran. Aquellas instituciones que establecen adecuadamente las funciones a desempeñar, los conocimientos y competencias requeridas para sus cargos, le han prestado la colaboración necesaria para desempeñar bien las tareas y reconocen el rendimiento de sus colaboradores aseguran un buen clima organizacional y éxito.

Por tal razón, es necesario diseñar nuevos índices de mediciones del desempeño, para redefinir el desempeño organizacional no solamente en términos financieros. Muy particularmente, dentro de las organizaciones que trabajan con el conocimiento y el servicio – como la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil- se convierte en prioridad el desarrollo del potencial de sus colaboradores, para poder establecer el compromiso con los objetivos de la institución.

## 2.2.2. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

Dado que ocupé por 4 años seguidos el cargo de Jefe de Selección y Capacitación en la Dirección de Recursos Humanos de esta institución, se me facilitó el desarrollo de mis prácticas profesionales. Debido a esta situación, no tuve ningún tipo de guía o supervisor que me indicara como se realizan los procesos, más que la autorización de la Directora de Recursos Humanos que en este caso es mi jefe inmediato superior.

Basada en mi experiencia, conocimientos y habilidades desarrolladas en este cargo, pude identificar las falencias presentadas en el subsistema de Evaluación de Desempeño del Personal, así que tome la decisión de presentar como proyecto un sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias.

Se revisaron los formatos de Evaluación de Desempeño utilizados en periodos anteriores y el manual de políticas, procesos y procedimientos. Así como también se definieron (como propuesta) las competencias organizacionales y específicas por familias de cargos, con el fin de crear nuevas herramientas de medición aplicadas a los tipos de empleados: Funcionarios, Administrativos y Servicios Generales.

Una vez revisada esta información se establecieron los principales objetivos, la metodología a utilizar, los tiempos, recursos requeridos, y los beneficios de la implementación de este proceso; para la respectiva autorización de la Directora de Recursos Humanos.

### 2.2.3. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Teniendo las respectivas autorizaciones y de acuerdo a las necesidades críticas de las Unidades Administrativas y Académicas se escogió las siguientes áreas, para realizar un plan piloto del nuevo sistema de Evaluación: Dirección de Sistema de Postgrado (10 personas), Centro de Idiomas (10 personas), Facultad de Ciencias Medicas (60 personas) y Sistema de Investigación y Desarrollo (10 personas).

El tipo de medición escogido fue el de Evaluación de 180° el cual consistía en que cada uno de los colaboradores fuera calificado por su Jefe inmediato, por sí mismo y por sus compañeros de trabajo. Para cada uno de este tipo de evaluaciones se realizo un formato individual (Ver **Anexo 2 Evaluaciones, Coevaluaciones y Autoevaluaciones de Funcionarios, Administrativos y Servicios Generales**) con el mismo sistema de calificación, descrito en un *Formulario de Instrucciones* (Ver **Anexo 1**).

Para poder evaluar a estas unidades, se convoco en sesiones de trabajo por grupos, para explicarles los principales objetivos de este proceso. Las jornadas de trabajo incluyeron conversaciones, explicaciones y aclaración de las inquietudes del personal. Una vez que todos comprendieron la finalidad de la evaluación se mostraron predispuestos y colaboraron en el trabajo requerido. Al final, se les agradeció por el tiempo invertido y se les indicó que la fase de retroalimentación sería brindado por sus jefes inmediatos.

Durante el mes de enero y febrero de 2011 se revisó el manual de políticas, procesos y procedimientos con fecha de actualización: 15/07/2008 (Ver **Anexo 3**); para proceder a actualizarlo con fecha 15 de Febrero de 2011.

## 2.2.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### **Conclusión 1:**

Al aplicar este proyecto en una institución educativa debemos tomar en cuenta que los resultados son diferentes, desde la misma naturaleza del servicio de la organización. Los cambios organizacionales se dan a mediano y largo plazo depende de la evolución o desarrollo de las competencias del personal.

### **Recomendación 1:**

Es importante que los estudiantes realicen un análisis del entorno donde va a ser aplicado el proyecto ya que depende del personal y como este lo va adoptar en sus procesos cotidianos.

### **Conclusión 2:**

En el transcurso de la aplicación del proyecto se realizaron reuniones constantes con los directores departamentales para analizar la viabilidad y la aceptación que tendría este proceso en la organización y en el departamento en sí.

### **Recomendación 2:**

Toda reunión debe ser planificada con anticipación, ya que debemos tomar en cuenta el tiempo y organización del personal de los departamentos.

### **Conclusión 3:**

Antes de aplicar las evaluaciones se realizó una breve inducción al personal para que de esta manera tengan conocimiento de los principales objetivos del proceso, los resultados que se necesitaban evidenciar y la responsabilidades adquiridas en sus roles de evaluados y/o evaluadores.

### **Recomendación 3:**

Para evitar confusiones y resultados inesperados es necesario dar una explicación breve del proceso a realizar, de esta manera se recibe la información necesaria para hacer cumplir con los objetivos del proceso de evaluación.

### **3. INFORME FINAL**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**EVALUACION DE DESEMPEÑO 2010**  
**FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES**

**Lugar:** Sala de Cómputo - Centro de Idiomas

**Día:** Miércoles, 15 de Septiembre del 2010

**PARTICIPANTES**

No.	NOMBRES	CARGO	FIRMAS
1	ASSAF NADER REBECA	COORDINADOR FUNCIONAL	<i>Rebeca Assaf</i>
2	BARROS CABEZAS MARIA LORNA	DIRECTOR (E) CENTRO DE IDIOMAS	<i>[Signature]</i>
3	ORDOÑEZ FELIX JULIAN UFREDO	ASISTENTE 1	<i>[Signature]</i>
4	PITA JIMENEZ LUIS ALEXIS	ASISTENTE 1	No TRABAJAN AQUI *
5	LOZADO GUILLEN FLAVIO ROLANDO	ASISTENTE 1	<del>No TRABAJAN AQUI *</del>
6	CHIRIBOGA CHUCHUCA MARCO ANTONIO	ASISTENTE 1	No TRABAJA AQUI *
7	ZAVALA INTRIAGO MELISA BEATRIZ	ASISTENTE 2	<i>Melisa Zavala</i>
8	ESCOBAR RIVADENEIRA MARJORIE KARINA	ASISTENTE 2	<i>[Signature]</i>
9	CASTRO MACIAS MARGARITA GEORGINA	ASISTENTE 2	<i>[Signature]</i>
10	MONTALVO VILLACRES JHILMA CRISTINA	ASISTENTE 2	<i>[Signature]</i>
11	GRANJA MONAR SOLANGE KATHERINE	PASANTE	No TRABAJA AQUI *



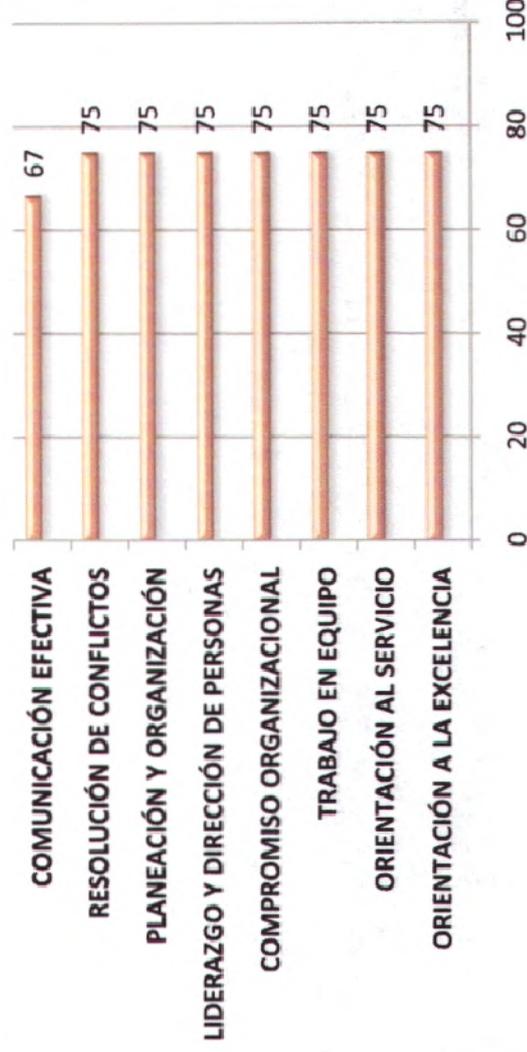
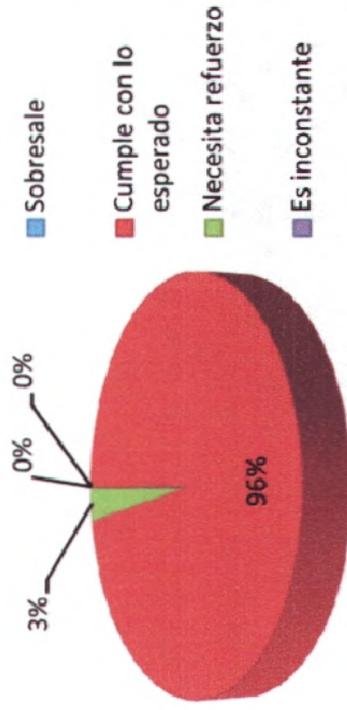
## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

### CENTRO DE IDIOMAS

**NOMBRES:** MARIA LORNA BARROS CABEZAS  
**CARGO:** DIRECTORA (e)

TOTAL DEL EVALUADO		Competencias (% de Desarrollo)	
ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA	75	ORIENTACIÓN AL SERVICIO	75
TRABAJO EN EQUIPO	75	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	75
LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS	75	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	75
PLANEAÇÃO Y ORGANIZACIÓN	75	COMUNICACIÓN EFECTIVA	67
		<b>Sobresale</b>	<b>0%</b>
		<b>Cumple con lo esperado</b>	<b>96%</b>
		<b>Necesita refuerzo</b>	<b>3%</b>
		<b>Es inconstante</b>	<b>0%</b>

MA. LORNA BARROS CABEZAS





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

### CENTRO DE IDIOMAS

NOMBRES: **REBECA ASSAF NADER**

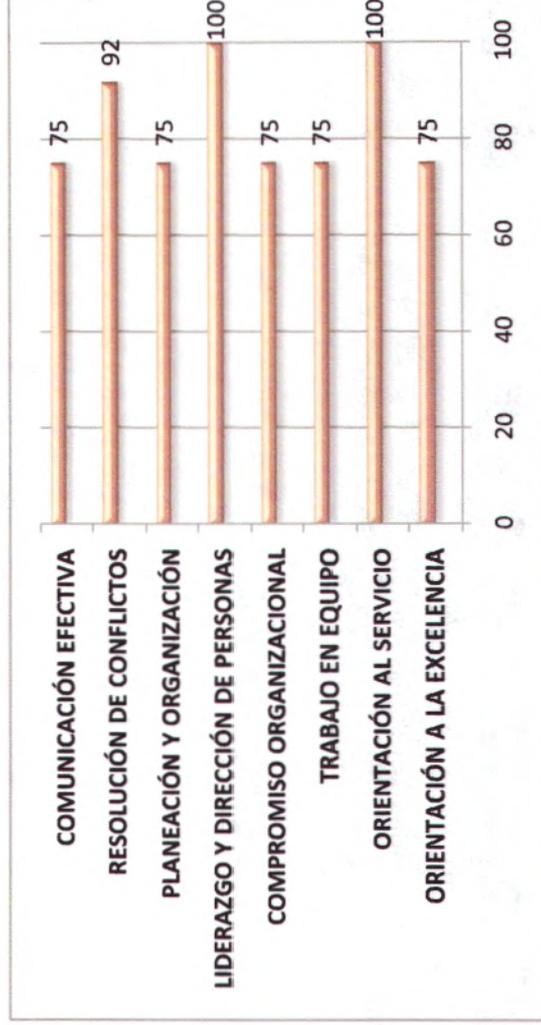
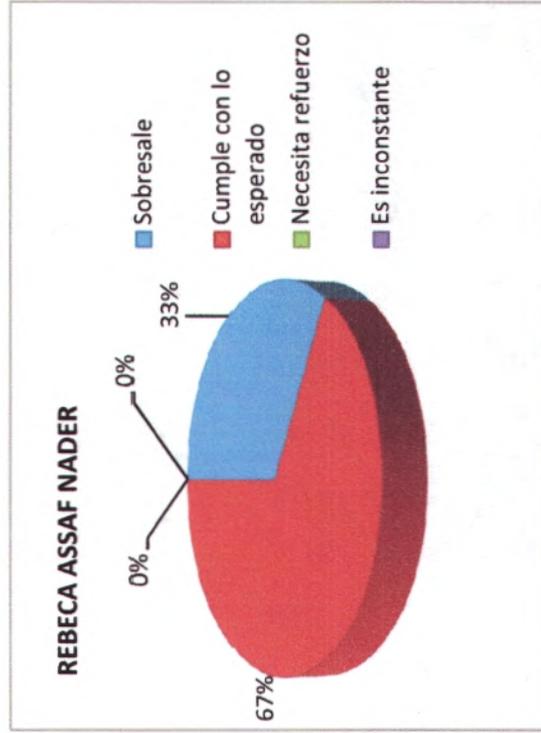
CARGO:

**REBECA ASSAF  
NADER**

COORDINADOR  
FUNCIONAL

TOTAL DEL EVALUADO  
Competencias (% de  
Desarrollo)

Competencia	Calificación	Porcentaje
ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA	A	75
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	B	100
TRABAJO EN EQUIPO	B	75
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	B	75
LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS	B	100
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	B	75
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	B	92
COMUNICACIÓN EFECTIVA	B	75
<b>Total</b>	<b>A B C D</b>	<b>33% 67% 0% 0%</b>





## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

### CENTRO DE IDIOMAS

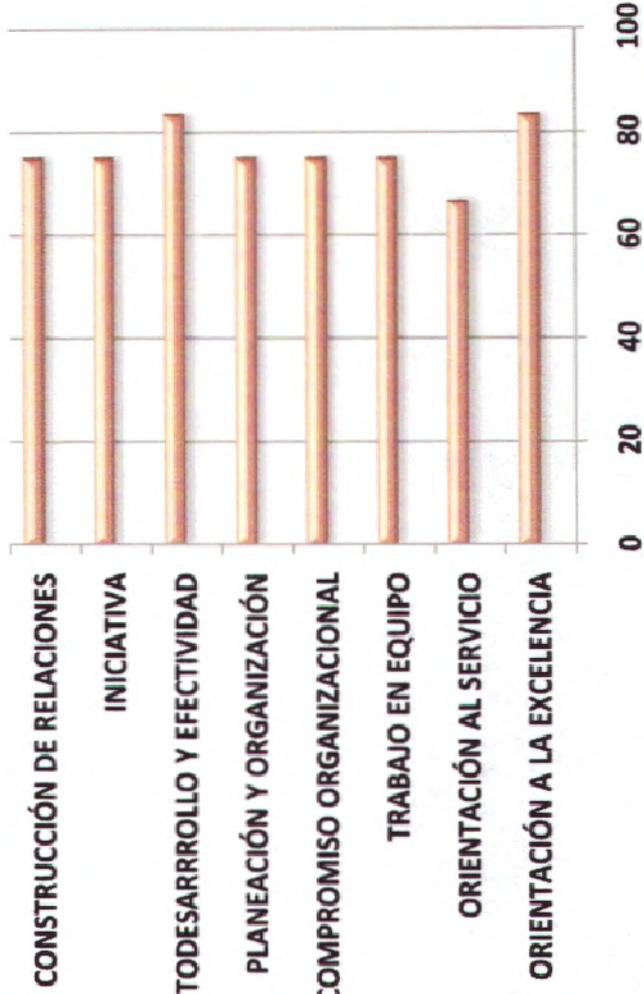
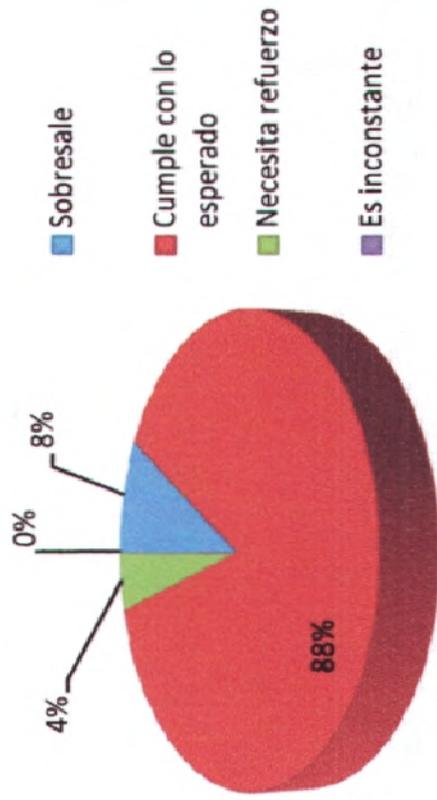
NOMBRES: **MELISA BEATRIZ ZAVALA INTRIAGO**  
CARGO: **Asistente 2**

ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA	ORIENTACIÓN AL SERVICIO	TRABAJO EN EQUIPO	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	AUTODESARROLLO Y EFECTIVIDAD	INICIATIVA	CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES
83	67	75	75	75	83	75	75

TOTAL DEL EVALUADO  
Competencias (% de Desarrollo)

Sobresale	Cumple con lo esperado	Necesita refuerzo	Es Inconstante
A	B	C	D
8%	88%	4%	0%

#### MELISA BEATRIZ ZAVALA INTRIAGO





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

### CENTRO DE IDIOMAS

NOMBRES: CARGO:

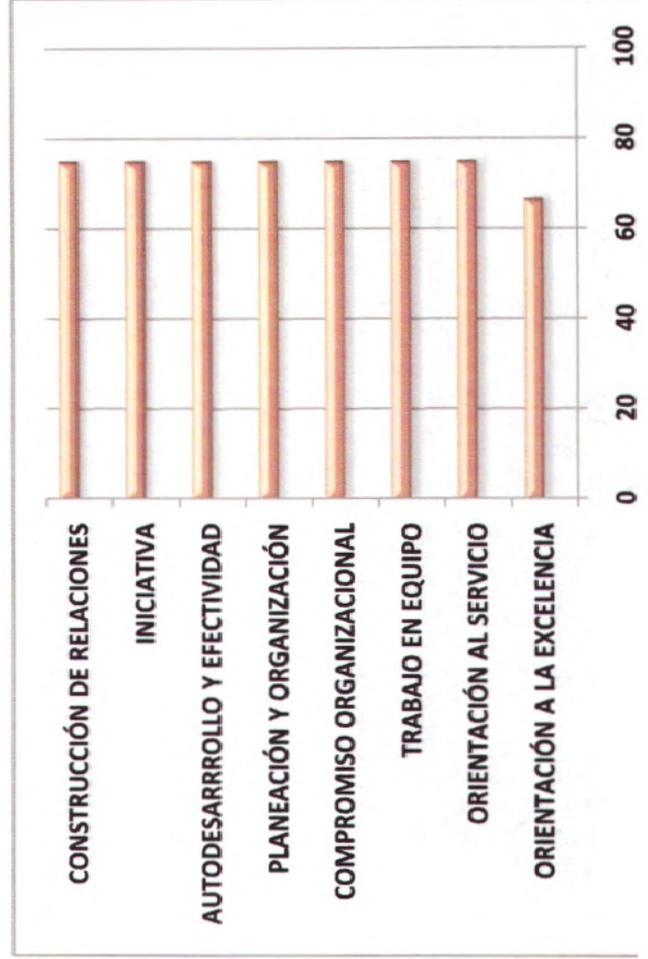
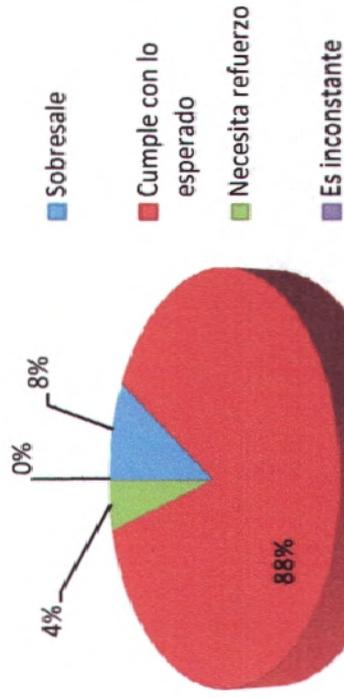
MARJORIE KARINA  
ESCOBAR / Asistente 2  
RIVADENEIRA

TOTAL DE EVALUADO  
Competencias (% de  
Desarrollo)

ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA	67	75	75	75	75	75	75	75
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	75	75	75	75	75	75	75	75
TRABAJO EN EQUIPO	75	75	75	75	75	75	75	75
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	75	75	75	75	75	75	75	75
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	75	75	75	75	75	75	75	75
AUTODESARROLLO Y EFECTIVIDAD	75	75	75	75	75	75	75	75
INICIATIVA	75	75	75	75	75	75	75	75
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	75	75	75	75	75	75	75	75

Sobresale	A	0%
Cumple con lo esperado	B	96%
Necesita refuerzo	C	4%
Es Inconstante	D	0%

### MARJORIE KARINA ESCOBAR RIVADENEIRA





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

### CENTRO DE IDIOMAS

NOMBRES: CARGO:

MARGARITA

GEORGINA

CASTRO MACÍAS

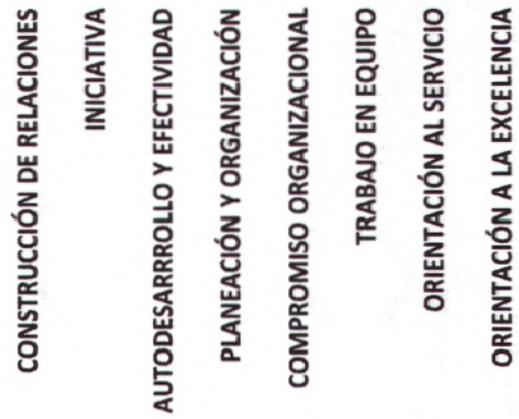
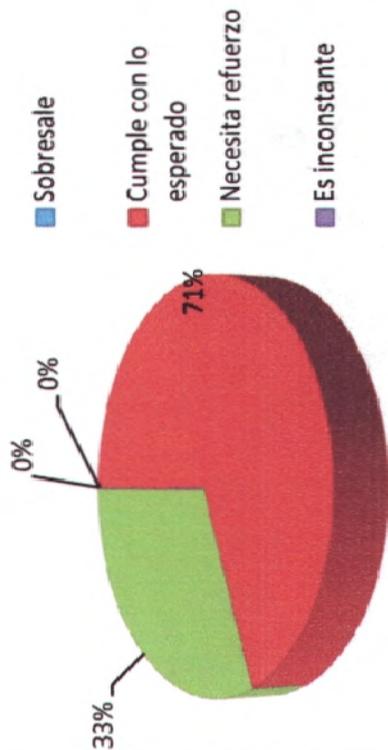
Asistente 2

TOTAL DEL EVALUADO  
Competencias (% de  
Desarrollo)

Competencia	Puntuación	Total
ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA	75	75
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	75	75
TRABAJO EN EQUIPO	50	75
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	75	75
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	67	75
AUTODESARROLLO Y EFECTIVIDAD	75	75
INICIATIVA	67	75
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	58	75

Categoría	Porcentaje
Sobresale (A)	0%
Cumple con lo esperado (B)	71%
Necesita refuerzo (C)	33%
Es inconstante (D)	0%

### MARGARITA GEORGINA CASTRO MACÍAS



## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

### CENTRO DE IDIOMAS

**NOMBRES:**  
 JHILMA CRISTINA  
 MONTALVO  
 VILLACRES

**CARGO:**

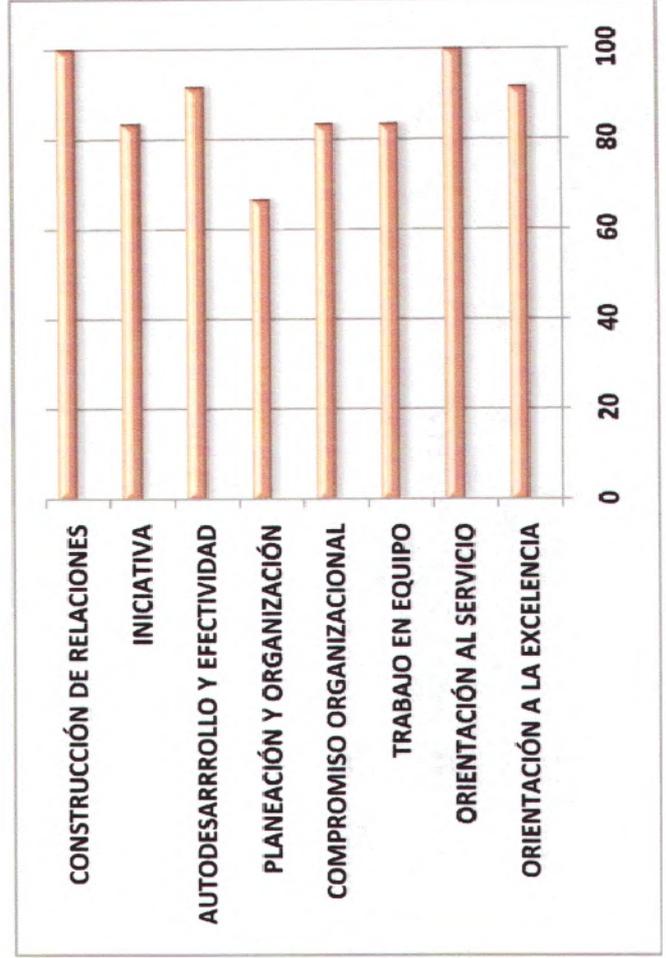
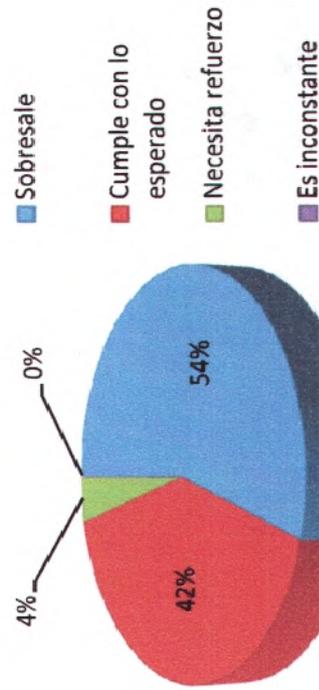
Asistente 2

**TOTAL DEL EVALUADO**  
 Competencias (% de  
 Desarrollo)

Competencia	Puntuación	Porcentaje
ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA	92	100%
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	92	100%
TRABAJO EN EQUIPO	83	83%
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	83	83%
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	67	67%
AUTODESARROLLO Y EFECTIVIDAD	92	92%
INICIATIVA	83	83%
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	100	100%



### JHILMA CRISTINA MONTALVO VILLACRES





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

### CENTRO DE IDIOMAS

NOMBRES: CARGO:

FLAVIO ROLANDO  
LOZADO GUILLÉN

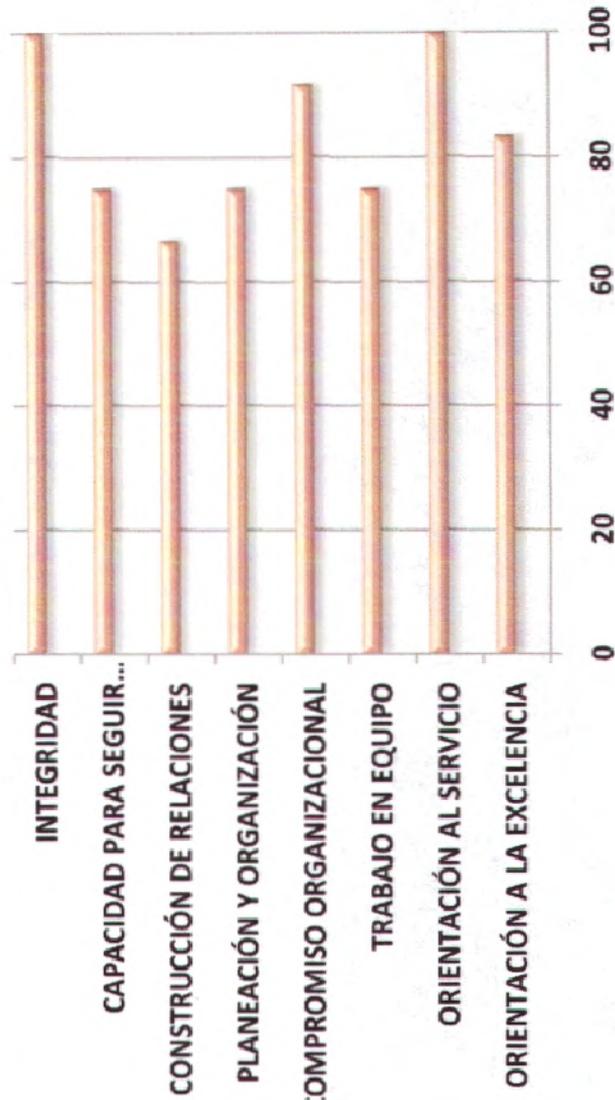
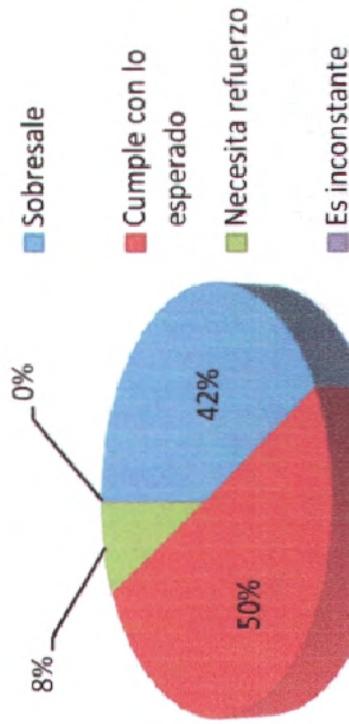
COORDINADOR  
FUNCIONAL

83 100 75 92 75 67 75 100

ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA	83	100
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	100	75
TRABAJO EN EQUIPO	75	92
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	75	67
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	75	67
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	67	75
CAPACIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES	75	100
INTEGRIDAD	100	100

Sobresale	A	42%
Cumple con lo esperado	B	50%
Necesita refuerzo	C	8%
Es inconstante	D	0%

### FLAVIO ROLANDO LOZADO GUILLÉN





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

### CENTRO DE IDIOMAS

NOMBRES: JULIÁN UFREDO ORDOÑEZ FÉLIX  
CARGO: DIRECTORA (e)

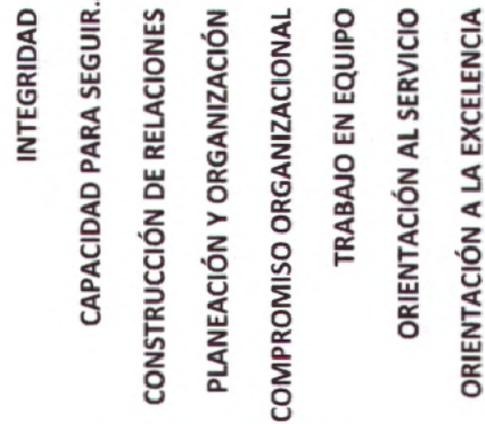
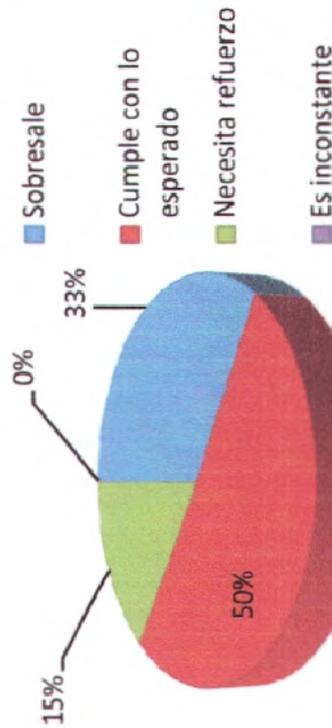
TOTAL DEL EVALUADO  
Competencias (% de  
Desarrollo)

COMPETENCIA	ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA	ORIENTACIÓN AL SERVICIO	TRABAJO EN EQUIPO	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	CAPACIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES	INTEGRIDAD
	83	100	67	92	75	50	83	83

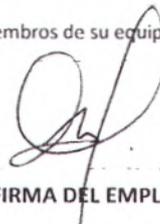
Calificación	Porcentaje
Sobresale (A)	33%
Cumple con lo esperado (B)	50%
Necesita refuerzo (C)	15%
Es inconstante (D)	0%

### JULIÁN UFREDO ORDOÑEZ FÉLIX



**DATOS PERSONALES**

<b>Nombre:</b>	BARROS CABEZAS MARIA LORNA	<b>Unidad:</b> FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	<b>Fecha de Evaluación:</b>
<b>Cargo:</b>	DIRECTOR (E) DEL CENTRO DE IDIOMAS	<b>Subunidad:</b> CENTRO DE IDIOMAS	15-Sep-10

CUESTIONARIO	A	B	C	D
1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.	✓			
2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.	✓			
3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.	✓			
4. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.		✓		
5. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		✓		
6. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.	✓			
7. Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.	✓			
8. Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.	✓			
9. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.		✓		
10. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.	✓			
11. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		✓		
12. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.	✓			
13. Valora las perspectivas diversas para articular y dirigir a su equipo de trabajo.	✓			
14. Procura y fomenta el desarrollo de sus trabajadores.	✓			
15. Delega con confianza, da prioridad a la autogestión y reconoce los logros de su equipo de trabajo.		✓		
16. Diseña estrategias y promueve la responsabilidad en el grupo.		✓		
17. Determina con anticipación los recursos humanos y materiales que requiere para su labor.			✓	
18. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.	✓			
19. Busca soluciones efectivas considerando las políticas internas de la institución.	✓			
20. Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar relaciones conflictivas.	✓			
21. Gestiona la confrontación positiva y anima a sus colaboradores a que expresen su opinión.		✓		
22. Diseña y promueve estrategias; y los da a conocer de manera oportuna a su equipo de trabajo.		✓		
23. Se asegura que su equipo exprese opiniones, haga propuestas y debata razones.		✓		
24. Promueve la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo.		✓		
 <b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>	13	10	1	
	52	30	2	
	84			



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

COEVALUACIÓN  
(Funcionario)

### DATOS PERSONALES

Nombre: <b>BARROS CABEZAS MARIA LORNA</b>	Unidad: <b>FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES</b>	Fecha de Evaluación: <b>15-Sep-10</b>
Cargo: <b>DIRECTOR (E) DEL CENTRO DE IDIOMAS</b>	Subunidad: <b>CENTRO DE IDIOMAS</b>	

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.		✓		
2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.	✓			
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.		✓		
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.		✓		
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.	✓			
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.	✓			
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.		✓		
8.	Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		✓		
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.	✓			
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.	✓			
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		✓		
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.		✓		
13.	Valora las perspectivas diversas para articular y dirigir a su equipo de trabajo.		✓		
14.	Procura y fomenta el desarrollo de sus trabajadores.	✓			
15.	Delega con confianza, da prioridad a la autogestión y reconoce los logros de su equipo de trabajo.		✓		
16.	Diseña estrategias y promueve la responsabilidad en el grupo.		✓		
17.	Determina con anticipación los recursos humanos y materiales que requiere para su labor.		✓		
18.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.			✓	
19.	Busca soluciones efectivas considerando las políticas internas de la institución.		✓		
20.	Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar relaciones conflictivas.		✓		
21.	Gestiona la confrontación positiva y anima a sus colaboradores a que expresen su opinión.			✓	
22.	Diseña y promueve estrategias; y los da a conocer de manera oportuna a su equipo de trabajo.		✓		
23.	Se asegura que su equipo exprese opiniones, haga propuestas y debata razones.			✓	
24.	Promueve la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo.			✓	
OBSERVACIONES: <i>Tiene que tener más time antes de decir algo, es estar segura de los cosas y asumir responsabilidad y encominar- nos a cada uno para nuestro bienestar laboralmente.</i>		6	14	4	
		24	42	8	
		74			



DATOS PERSONALES

Nombre:	BARROS CABEZAS MARIA LORNA	Unidad:	FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:	
Cargo:	DIRECTOR (E) DEL CENTRO DE IDIOMAS	Subunidad:	CENTRO DE IDIOMAS		15-Sep-10

CUESTIONARIO

	A	B	C	D
1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.		✓		
2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.		✓		
3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.		✓		
4. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.		✓		
5. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		✓		
6. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.		✓		
7. Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.			✓	
8. Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		✓		
9. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.		✓		
10. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.			✓	
11. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		✓		
12. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.			✓	
13. Valora las perspectivas diversas para articular y dirigir a su equipo de trabajo.			✓	
14. Procura y fomenta el desarrollo de sus trabajadores.			✓	
15. Delega con confianza, da prioridad a la autogestión y reconoce los logros de su equipo de trabajo.			✓	
16. Diseña estrategias y promueve la responsabilidad en el grupo.		✓		
17. Determina con anticipación los recursos humanos y materiales que requiere para su labor.		✓		
18. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.			✓	
19. Busca soluciones efectivas considerando las políticas internas de la institución.		✓		
20. Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar relaciones conflictivas.			✓	
21. Gestiona la confrontación positiva y anima a sus colaboradores a que expresen su opinión.		✓		
22. Diseña y promueve estrategias; y los da a conocer de manera oportuna a su equipo de trabajo.		✓		
23. Se asegura que su equipo exprese opiniones, haga propuestas y debata razones.		✓		
24. Promueve la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo.		✓		
OBSERVACIONES:	-	16	8	
	-	48	16	
		64		



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

## COEVALUACIÓN (Funcionario)

### DATOS PERSONALES

Nombre:	BARROS CABEZAS MARIA LORNA	Unidad:	FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:	
Cargo:	DIRECTOR (E) DEL CENTRO DE IDIOMAS	Subunidad:	CENTRO DE IDIOMAS		15-Sep-10

### CUESTIONARIO

	A	B	C	D
1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.				✓
2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.			✓	
3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.		✓		
4. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.			✓	
5. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		✓		
6. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.		✓		
7. Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.		✓		
8. Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		✓		
9. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.		✓		
10. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.		✓		
11. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.	✓			
12. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.	✓			
13. Valora las perspectivas diversas para articular y dirigir a su equipo de trabajo.	✓			
14. Procura y fomenta el desarrollo de sus trabajadores.	✓			
15. Delega con confianza, da prioridad a la autogestión y reconoce los logros de su equipo de trabajo.	✓			
16. Diseña estrategias y promueve la responsabilidad en el grupo.	✓			
17. Determina con anticipación los recursos humanos y materiales que requiere para su labor.	✓			
18. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.				✓
19. Busca soluciones efectivas considerando las políticas internas de la institución.				✓
20. Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar relaciones conflictivas.				✓
21. Gestiona la confrontación positiva y anima a sus colaboradores a que expresen su opinión.				✓
22. Diseña y promueve estrategias; y los da a conocer de manera oportuna a su equipo de trabajo.	✓			
23. Se asegura que su equipo exprese opiniones, haga propuestas y debata razones.				✓
24. Promueve la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo.				✓
OBSERVACIONES:	8	7	8	1
	32	21	16	1
	70			



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

## COEVALUACIÓN (Funcionario)

### DATOS PERSONALES

Nombre: **BARROS CABEZAS MARIA LORNA**

Unidad: **FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES**

Fecha de Evaluación:

Cargo: **DIRECTOR (E) DEL CENTRO DE IDIOMAS**

Subunidad: **CENTRO DE IDIOMAS**

15-Sep-10

### CUESTIONARIO

	A	B	C	D
1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.			✓	
2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.			✓	
3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.		✓		
4. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.		✓		
5. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		✓		
6. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.				✓
7. Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.			✓	
8. Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.			✓	
9. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.			✓	
10. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.				✓
11. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.				✓
12. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.				✓
13. Valora las perspectivas diversas para articular y dirigir a su equipo de trabajo.			✓	
14. Procura y fomenta el desarrollo de sus trabajadores.			✓	
15. Delega con confianza, da prioridad a la autogestión y reconoce los logros de su equipo de trabajo.			✓	
16. Diseña estrategias y promueve la responsabilidad en el grupo.			✓	
17. Determina con anticipación los recursos humanos y materiales que requiere para su labor.			✓	
18. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.			✓	
19. Busca soluciones efectivas considerando las políticas internas de la institución.			✓	
20. Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar relaciones conflictivas.		✓		
21. Gestiona la confrontación positiva y anima a sus colaboradores a que expresen su opinión.			✓	
22. Diseña y promueve estrategias; y los da a conocer de manera oportuna a su equipo de trabajo.			✓	
23. Se asegura que su equipo exprese opiniones, haga propuestas y debata razones.			✓	
24. Promueve la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo.				✓
OBSERVACIONES:		4	15	5
		12	30	5
		47		



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

## COEVALUACIÓN (Funcionario)

### DATOS PERSONALES

Nombre: <b>BARROS CABEZAS MARIA LORNA</b>	Unidad: <b>FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES</b>	Fecha de Evaluación:
Cargo: <b>DIRECTOR (E) DEL CENTRO DE IDIOMAS</b>	Subunidad: <b>CENTRO DE IDIOMAS</b>	<b>15-Sep-10</b>

### CUESTIONARIO

	A	B	C	D
1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.	/			
2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.	/			
3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.	/			
4. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.	✓			
5. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.	/			
6. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.	/			
7. Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.	✓			
8. Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		/		
9. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.	/			
10. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.	/			
11. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.	/			
12. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.	/			
13. Valora las perspectivas diversas para articular y dirigir a su equipo de trabajo.	/			
14. Procura y fomenta el desarrollo de sus trabajadores.	/			
15. Delega con confianza, da prioridad a la autogestión y reconoce los logros de su equipo de trabajo.	/			
16. Diseña estrategias y promueve la responsabilidad en el grupo.	/			
17. Determina con anticipación los recursos humanos y materiales que requiere para su labor.	✓			
18. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.	✓			
19. Busca soluciones efectivas considerando las políticas internas de la institución.	✓			
20. Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar relaciones conflictivas.		/		
21. Gestiona la confrontación positiva y anima a sus colaboradores a que expresen su opinión.	/			
22. Diseña y promueve estrategias; y los da a conocer de manera oportuna a su equipo de trabajo.	/			
23. Se asegura que su equipo exprese opiniones, haga propuestas y debata razones.	/			
24. Promueve la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo.	/			
OBSERVACIONES:	22	2	-	-
	84	6		
	94 //			



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SAN FERNANDO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

## Funcionarios

### DATOS PERSONALES

Nombre: ASSAF NADER REBECA

Unidad: FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES

Fecha de Evaluación:

Cargo: COORDINADOR FUNCIONAL

Subunidad: CENTRO DE IDIOMAS

### COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

	A	B	C	D
<b>1. ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA</b>				
1.1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.		✓		
1.2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.			✓	
1.3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.		✓		
<b>2. ORIENTACIÓN AL SERVICIO</b>				
2.1. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.	✓			
2.2. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.	✓			
2.3. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.	✓			
<b>3. TRABAJO EN EQUIPO</b>				
3.1. Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.		✓		
3.2. Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.	✓			
3.3. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.			✓	
<b>4. COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>				
4.1. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.	✓			
4.2. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		✓		
4.3. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.			✓	

### COMPETENCIAS FUNCIONALES

	A	B	C	D
<b>5. LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS</b>				
5.1. Valora las perspectivas diversas para articular y dirigir a su equipo de trabajo.	✓			
5.2. Procura y fomenta el desarrollo de sus trabajadores.	✓			
5.3. Delega con confianza, da prioridad a la autogestión y reconoce los logros de su equipo de trabajo.	✓			
<b>6. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>				
6.1. Diseña estrategias y promueve la responsabilidad en el grupo.		✓		
6.2. Determina con anticipación los recursos humanos y materiales que requiere para su labor.		✓		
6.3. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.		✓		
<b>7. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES</b>				
7.1. Busca soluciones efectivas considerando las políticas internas de la institución.		✓		
7.2. Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar relaciones conflictivas.			✓	
7.3. Gestiona la confrontación positiva y anima a sus colaboradores a que expresen su opinión.	✓			
<b>8. COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>				
8.1. Diseña y promueve estrategias; y los da a conocer de manera oportuna a su equipo de trabajo.		✓		
8.2. Se asegura que su equipo exprese opiniones, haga propuestas y debata razones.	✓			
8.3. Promueve la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo.		✓		

### PUNTAJES

1. Coloque el número de "vistos" por cada letra.	10	10	4	
2. Multiplique el número de factores por el puntaje asignado a cada letra: A(4) B(3) C(2) D(1)	40	30	8	%
<b>Total</b>		<b>78</b>		



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

### AUTOEVALUACIÓN (Funcionario)

#### DATOS PERSONALES

Nombre: ASSAF NADER REBECA  
Cargo: COORDINADOR FUNCIONAL

Unidad: FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES  
Subunidad: CENTRO DE IDIOMAS

Fecha de Evaluación:  
15-Sep-10

#### CUESTIONARIO

	A	B	C	D
1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.	/			
2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.		/		
3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.	/			
4. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.	/			
5. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		/		
6. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.	/			
7. Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.	/			
8. Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.	/			
9. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.	/			
10. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.		/		
11. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.	/			
12. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.	/			
13. Valora las perspectivas diversas para articular y dirigir a su equipo de trabajo.	/			
14. Procura y fomenta el desarrollo de sus trabajadores.	/			
15. Delega con confianza, da prioridad a la autogestión y reconoce los logros de su equipo de trabajo.	/			
16. Diseña estrategias y promueve la responsabilidad en el grupo.		/		
17. Determina con anticipación los recursos humanos y materiales que requiere para su labor.		/		
18. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.		/		
19. Busca soluciones efectivas considerando las políticas internas de la institución.	/			
20. Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar relaciones conflictivas.	/			
21. Gestiona la confrontación positiva y anima a sus colaboradores a que expresen su opinión.		/		
22. Diseña y promueve estrategias; y los da a conocer de manera oportuna a su equipo de trabajo.		/		
23. Se asegura que su equipo exprese opiniones, haga propuestas y debata razones.	/			
24. Promueve la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo.	/			
	16	8		
	64	24		
	88			

*Rebeca Assaf Nader*

FIRMA DEL EMPLEADO



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

COEVALUACIÓN  
(Funcionario)

## DATOS PERSONALES

Nombre:	ASSAF NADER REBECA	Unidad:	FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:	
Cargo:	COORDINADOR FUNCIONAL	Subunidad:	CENTRO DE IDIOMAS		13-Sep-10

## CUESTIONARIO

	A	B	C	D
1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.		/		
2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.	/			
3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.			/	
4. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.	/			
5. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.	/			
6. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.	/			
7. Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.		/		
8. Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		/		
9. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.		/		
10. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.	/			
11. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		/		
12. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.		/		
13. Valora las perspectivas diversas para articular y dirigir a su equipo de trabajo.	/			
14. Procura y fomenta el desarrollo de sus trabajadores.		/		
15. Delega con confianza, da prioridad a la autogestión y reconoce los logros de su equipo de trabajo.		/		
16. Diseña estrategias y promueve la responsabilidad en el grupo.	/			
17. Determina con anticipación los recursos humanos y materiales que requiere para su labor.			/	
18. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.		/		
19. Busca soluciones efectivas considerando las políticas internas de la institución.	/			
20. Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar relaciones conflictivas.	/			
21. Gestiona la confrontación positiva y anima a sus colaboradores a que expresen su opinión.	/			
22. Diseña y promueve estrategias; y los da a conocer de manera oportuna a su equipo de trabajo.		/		
23. Se asegura que su equipo exprese opiniones, haga propuestas y debata razones.			/	
24. Promueve la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo.		/		
OBSERVACIONES: <i>Se acepta a cualquier situación y da lo mejor para salir adelante, debería brindar más apoyo en los problemas de estudiantes, porque ese es el fuerte de ella.</i>	10	11	3	
	40	33	6	
	79			



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

## COEVALUACIÓN (Funcionario)

### DATOS PERSONALES

Nombre: ASSAF NADER REBECA  
Cargo: COORDINADOR FUNCIONAL

Unidad: FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES  
Subunidad: CENTRO DE IDIOMAS

Fecha de Evaluación:  
13-Sep-10

### CUESTIONARIO

	A	B	C	D
1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.		✓		
2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.		✓		
3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.		✓		
4. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.		✓		
5. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		✓		
6. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.		✓		
7. Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.		✓		
8. Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		✓		
9. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.		✓		
10. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.		✓		
11. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		✓		
12. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.		✓		
13. Valora las perspectivas diversas para articular y dirigir a su equipo de trabajo.		✓		
14. Procura y fomenta el desarrollo de sus trabajadores.		✓		
15. Delega con confianza, da prioridad a la autogestión y reconoce los logros de su equipo de trabajo.		✓		
16. Diseña estrategias y promueve la responsabilidad en el grupo.		✓		
17. Determina con anticipación los recursos humanos y materiales que requiere para su labor.		✓		
18. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.		✓		
19. Busca soluciones efectivas considerando las políticas internas de la institución.		✓		
20. Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar relaciones conflictivas.		✓		
21. Gestiona la confrontación positiva y anima a sus colaboradores a que expresen su opinión.		✓		
22. Diseña y promueve estrategias; y los da a conocer de manera oportuna a su equipo de trabajo.		✓		
23. Se asegura que su equipo exprese opiniones, haga propuestas y debata razones.		✓		
24. Promueve la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo.		✓		
OBSERVACIONES:		24		
		72		
				72

#### DATOS PERSONALES

Nombre: ASSAF NADER REBECA

Unidad: FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES

Fecha de Evaluación:

Cargo: COORDINADOR FUNCIONAL

Subunidad: CENTRO DE IDIOMAS

13-Sep-10

#### CUESTIONARIO

	A	B	C	D
1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.		✓		
2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.		✓		
3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.		✓		
4. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.		✓		
5. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		✓		
6. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.		✓		
7. Cooperación eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.		✓		
8. Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		✓		
9. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.			✓	
10. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.			✓	
11. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		✓		
12. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.			✓	
13. Valora las perspectivas diversas para articular y dirigir a su equipo de trabajo.		✓		
14. Procura y fomenta el desarrollo de sus trabajadores.		✓		
15. Delega con confianza, da prioridad a la autogestión y reconoce los logros de su equipo de trabajo.		✓		
16. Diseña estrategias y promueve la responsabilidad en el grupo.		✓		
17. Determina con anticipación los recursos humanos y materiales que requiere para su labor.			✓	
18. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.			✓	
19. Busca soluciones efectivas considerando las políticas internas de la institución.		✓		
20. Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar relaciones conflictivas.			✓	
21. Gestiona la confrontación positiva y anima a sus colaboradores a que expresen su opinión.		✓		
22. Diseña y promueve estrategias; y los da a conocer de manera oportuna a su equipo de trabajo.			✓	
23. Se asegura que su equipo exprese opiniones, haga propuestas y debata razones.		✓		
24. Promueve la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo.		✓		
OBSERVACIONES:		17	7	
		51	14	
		65		



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

## COEVALUACIÓN (Funcionario)

### DATOS PERSONALES

Nombre: ASSAF NADER REBECA

Unidad: FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES

Fecha de Evaluación:

Cargo: COORDINADOR FUNCIONAL

Subunidad: CENTRO DE IDIOMAS

15-Sep-10

### CUESTIONARIO

	A	B	C	D
1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.	✓			
2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.			✓	
3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.	✓			
4. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.	✓			
5. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.	✓			
6. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.	✓			
7. Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.	✓			
8. Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.	✓			
9. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.	✓			
10. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.	✓			
11. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.	✓			
12. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.	✓			
13. Valora las perspectivas diversas para articular y dirigir a su equipo de trabajo.	✓			
14. Procura y fomenta el desarrollo de sus trabajadores.	✓			
15. Delega con confianza, da prioridad a la autogestión y reconoce los logros de su equipo de trabajo.	✓			
16. Diseña estrategias y promueve la responsabilidad en el grupo.	✓			
17. Determina con anticipación los recursos humanos y materiales que requiere para su labor.	✓			
18. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.	✓			
19. Busca soluciones efectivas considerando las políticas internas de la institución.	✓			
20. Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar relaciones conflictivas.			✓	
21. Gestiona la confrontación positiva y anima a sus colaboradores a que expresen su opinión.	✓			
22. Diseña y promueve estrategias; y los da a conocer de manera oportuna a su equipo de trabajo.	✓			
23. Se asegura que su equipo exprese opiniones, haga propuestas y debata razones.	✓			
24. Promueve la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo.	✓			
OBSERVACIONES:	22		2	
	88		4	
	92			



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

### COEVALUACIÓN (Funcionario)

#### DATOS PERSONALES

Nombre: ASSAF NADER REBECA

Unidad: FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES

Fecha de Evaluación:

Cargo: COORDINADOR FUNCIONAL

Subunidad: CENTRO DE IDIOMAS

15-Sep-10

#### CUESTIONARIO

	A	B	C	D
1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.		/		
2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.		/		
3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.		/		
4. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.		/		
5. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		/		
6. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.		/		
7. Cooperación eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.		/		
8. Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		/		
9. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.		/		
10. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.		/		
11. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		/		
12. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.		/		
13. Valora las perspectivas diversas para articular y dirigir a su equipo de trabajo.		/		
14. Procura y fomenta el desarrollo de sus trabajadores.		/		
15. Delega con confianza, da prioridad a la autogestión y reconoce los logros de su equipo de trabajo.		/		
16. Diseña estrategias y promueve la responsabilidad en el grupo.		/		
17. Determina con anticipación los recursos humanos y materiales que requiere para su labor.		/		
18. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.		/		
19. Busca soluciones efectivas considerando las políticas internas de la institución.		/		
20. Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar relaciones conflictivas.		/		
21. Gestiona la confrontación positiva y anima a sus colaboradores a que expresen su opinión.		/		
22. Diseña y promueve estrategias; y los da a conocer de manera oportuna a su equipo de trabajo.		/		
23. Se asegura que su equipo exprese opiniones, haga propuestas y debata razones.		/		
24. Promueve la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo.		/		
OBSERVACIONES:		24		
		12		
		12		



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

COEVALUACIÓN  
(Funcionario)

## DATOS PERSONALES

Nombre: ASSAF NADER REBECA

Unidad: FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES

Fecha de Evaluación:

Cargo: COORDINADOR FUNCIONAL

Subunidad: CENTRO DE IDIOMAS

13-Sep-10

## CUESTIONARIO

	A	B	C	D
1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.	✓			
2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.	✓			
3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.	✓			
4. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.	✓			
5. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.	✓			
6. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.		/		
7. Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.	✓			
8. Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		/		
9. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.	✓			
10. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.	✓			
11. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.	✓			
12. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.	✓			
13. Valora las perspectivas diversas para articular y dirigir a su equipo de trabajo.	✓			
14. Procura y fomenta el desarrollo de sus trabajadores.	✓			
15. Delega con confianza, da prioridad a la autogestión y reconoce los logros de su equipo de trabajo.	✓			
16. Diseña estrategias y promueve la responsabilidad en el grupo.	✓			
17. Determina con anticipación los recursos humanos y materiales que requiere para su labor.	✓			
18. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.	✓			
19. Busca soluciones efectivas considerando las políticas internas de la institución.	✓			
20. Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar relaciones conflictivas.	✓			
21. Gestiona la confrontación positiva y anima a sus colaboradores a que expresen su opinión.	✓			
22. Diseña y promueve estrategias; y los da a conocer de manera oportuna a su equipo de trabajo.	✓			
23. Se asegura que su equipo exprese opiniones, haga propuestas y debata razones.	✓			
24. Promueve la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo.	✓			
OBSERVACIONES:	22	2		
	88	6		
	94			



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

### COEVALUACIÓN (Funcionario)

#### DATOS PERSONALES

Nombre:	ASSAF NADER REBECA	Unidad:	FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:	
Cargo:	COORDINADOR FUNCIONAL	Subunidad:	CENTRO DE IDIOMAS		13-Sep-10

#### CUESTIONARIO

	A	B	C	D
1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.				
2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.				
3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.				
4. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.				
5. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.				
6. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.				
7. Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.				
8. Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.				
9. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.				
10. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.				
11. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.				
12. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.				
13. Valora las perspectivas diversas para articular y dirigir a su equipo de trabajo.				
14. Procura y fomenta el desarrollo de sus trabajadores.				
15. Delega con confianza, da prioridad a la autogestión y reconoce los logros de su equipo de trabajo.				
16. Diseña estrategias y promueve la responsabilidad en el grupo.				
17. Determina con anticipación los recursos humanos y materiales que requiere para su labor.				
18. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.				
19. Busca soluciones efectivas considerando las políticas internas de la institución.				
20. Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar relaciones conflictivas.				
21. Gestiona la confrontación positiva y anima a sus colaboradores a que expresen su opinión.				
22. Diseña y promueve estrategias; y los da a conocer de manera oportuna a su equipo de trabajo.				
23. Se asegura que su equipo exprese opiniones, haga propuestas y debata razones.				
24. Promueve la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo.				

OBSERVACIONES:

--	--	--	--	--



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

### Administrativos

#### DATOS PERSONALES

Nombre: MONTALVO VILLACRES JHILMA CRISTINA  
Cargo: ASISTENTE 2

Unidad: FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES  
Subunidad: CENTRO DE IDIOMAS

Fecha de Evaluación:  
13-Sep-10

#### COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

##### 1. ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA

- 1.1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.  
1.2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.  
1.3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.

##### 2. ORIENTACIÓN AL SERVICIO

- 2.1. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.  
2.2. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.  
2.3. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.

##### 3. TRABAJO EN EQUIPO

- 3.1. Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.  
3.2. Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.  
3.3. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.

##### 4. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

- 4.1. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.  
4.2. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.  
4.3. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.

#### COMPETENCIAS FUNCIONALES

##### 5. AUTODESARROLLO Y EFECTIVIDAD

- 5.1. Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área.  
5.2. Sustenta con información confiable los informes.  
5.3. Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.

##### 6. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE TRABAJO

- 6.1. Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.  
6.2. Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.  
6.3. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.

##### 7. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS E INICIATIVA

- 7.1. Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.  
7.2. Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.  
7.3. Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales

##### 8. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES

- 8.1. Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.  
8.2. Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.  
8.3. Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.

#### PUNTAJES

1. Coloque el número de "vistos" por cada letra.  
2. Multiplique el número de factores por el puntaje asignado a cada letra: A(4) B(3) C(2) D(1)

Total

A	B	C	D
12	9	3	-
48	27	6	-
81 %			

### AUTOEVALUACIÓN (Administrativo)

#### DATOS PERSONALES

Nombre:	MONTALVO VILLACRES JHILMA CRISTINA	Unidad: FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:
Cargo:	ASISTENTE 2	Subunidad: CENTRO DE IDIOMAS	13-Sep-10

#### CUESTIONARIO

	A	B	C	D
1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.	✓			
2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.		✓		
3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.	✓			
4. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.	✓			
5. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.	✓			
6. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.	✓			
7. Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.		✓		
8. Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		✓		
9. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.		✓		
10. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.		✓		
11. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		✓		
12. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.	✓			
13. Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área.		✓		
14. Sustenta con información confiable los informes.		✓		
15. Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.	✓			
16. Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.		✓		
17. Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.	✓			
18. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.		✓		
19. Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.		✓		
20. Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.		✓		
21. Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales	✓			
22. Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.	✓			
23. Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.		✓		
24. Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.	✓			
 FIRMA DEL EVALUADO	12 48	13 39	-	-
		87		



DATOS PERSONALES

Nombre:	MONTALVO VILLACRES JHILMA CRISTINA	Unidad:	FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:	
Cargo:	ASISTENTE 2	Subunidad:	CENTRO DE IDIOMAS		13-Sep-10

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.	/			
2.	Tiene a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.		/		
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.	/			
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.	/			
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		/		
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.		/		
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.	/			
8.	Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.	/			
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.	/			
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.	/			
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.	/			
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.	/			
13.	Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área.	/			
14.	Sustenta con información confiable los informes.	/			
15.	Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.		/		
16.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.		/		
17.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.		/		
18.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.		/		
19.	Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.		/		
20.	Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.		/		
21.	Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales	/			
22.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.	/			
23.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.	/			
24.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.	/			
OBSERVACIONES:		15	6	3	
		60	18	6	
		84			

**DATOS PERSONALES**

Nombre: **MONTALVO VILLACRES JHILMA CRISTINA**

Unidad: **FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES**

Fecha de Evaluación:

Cargo: **ASISTENTE 2**

Subunidad: **CENTRO DE IDIOMAS**

**13-Sep-10**

**CUESTIONARIO**

	A	B	C	D
1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.		✓		
2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.		✓		
3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.	✓			
4. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.	✓			
5. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		✓		
6. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.	✓			
7. Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.		✓		
8. Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		✓		
9. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.		✓		
10. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.	✓			
11. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		✓		
12. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.	✓			
13. Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área.		✓		
14. Sustenta con información confiable los informes.	✓			
15. Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.		✓		
16. Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.		✓		
17. Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.		✓		
18. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.	✓			
19. Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.		✓		
20. Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.		✓		
21. Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales	✓			
22. Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.		✓		
23. Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.		✓		
24. Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.		✓		
OBSERVACIONES: <i>Es muy reservada, atiende bien a los estudiantes y es una buena compañera.</i>	8 32	16 48	-	80



### DATOS PERSONALES

Nombre:	MONTALVO VILLACRES JHILMA CRISTINA	Unidad:	FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:
Cargo:	ASISTENTE 2	Subunidad:	CENTRO DE IDIOMAS	13-Sep-10

### CUESTIONARIO

	A	B	C	D
1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.	✓			
2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.	✓			
3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.	✓			
4. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.	✓			
5. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.	✓			
6. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.	✓			
7. Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.	✓			
8. Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		✓		
9. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.	✓			
10. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.			✓	
11. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.	✓			
12. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.	✓			
13. Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área.	✓			
14. Sustenta con información confiable los informes.	✓			
15. Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.	✓			
16. Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.			✓	
17. Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.	✓			
18. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.			✓	
19. Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.	✓			
20. Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.	✓			
21. Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales	✓			
22. Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.	✓			
23. Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.	✓			
24. Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.	✓			
OBSERVACIONES:	20	1	3	-



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

### Administrativos

#### DATOS PERSONALES

Nombre: CASTRO MACIAS MARGARITA GEORGINA

Unidad: FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES

Fecha de Evaluación:

Cargo: ASISTENTE 2

Subunidad: CENTRO DE IDIOMAS

13-Sep-10

#### COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

##### 1. ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA

- |                                                                                                               | A | B | C | D |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 1.1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.                       |   | ✓ |   |   |
| 1.2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo. | ✓ |   |   |   |
| 1.3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.                 |   | ✓ |   |   |

##### 2. ORIENTACIÓN AL SERVICIO

- |                                                                                                                                | A | B | C | D |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 2.1. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.                                    |   |   | ✓ |   |
| 2.2. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.    |   | ✓ |   |   |
| 2.3. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio. |   |   | ✓ |   |

##### 3. TRABAJO EN EQUIPO

- |                                                                                                                                                     | A | B | C | D |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 3.1. Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.                                                         |   |   | ✓ |   |
| 3.2. Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.                                                |   | ✓ |   |   |
| 3.3. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente. |   |   | ✓ |   |

##### 4. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

- |                                                                                                                                  | A | B | C | D |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 4.1. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.                                              | ✓ |   |   |   |
| 4.2. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.                                           |   | ✓ |   |   |
| 4.3. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos. |   | ✓ |   |   |

#### COMPETENCIAS FUNCIONALES

##### 5. AUTODESARROLLO Y EFECTIVIDAD

- |                                                                         | A | B | C | D |
|-------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 5.1. Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área. | ✓ |   |   |   |
| 5.2. Sustenta con información confiable los informes.                   | ✓ |   |   |   |
| 5.3. Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.                  |   | ✓ |   |   |

##### 6. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE TRABAJO

- |                                                                          | A | B | C | D |
|--------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 6.1. Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.             | ✓ |   |   |   |
| 6.2. Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor. |   | ✓ |   |   |
| 6.3. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.        |   |   | ✓ |   |

##### 7. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS E INICIATIVA

- |                                                                             | A | B | C | D |
|-----------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 7.1. Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.  |   | ✓ |   |   |
| 7.2. Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.                   | ✓ |   |   |   |
| 7.3. Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales. |   |   | ✓ |   |

##### 8. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES

- |                                                                                               | A | B | C | D |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 8.1. Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.                                   |   |   | ✓ |   |
| 8.2. Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información. |   | ✓ |   |   |
| 8.3. Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.                   |   |   | ✓ |   |

#### PUNTAJES

1. Coloque el número de "vistos" por cada letra.

6 10 8

2. Multiplique el número de factores por el puntaje asignado a cada letra: A(4) B(3) C(2) D(1)

24 30 16

Total

70

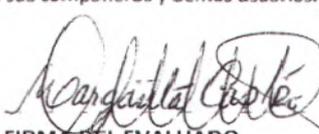
%

### AUTOEVALUACIÓN (Administrativo)

#### DATOS PERSONALES

Nombre:	CASTRO MACIAS MARGARITA GEORGINA	Unidad: FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:
Cargo:	ASISTENTE 2	Subunidad: CENTRO DE IDIOMAS	13-Sep-10

#### CUESTIONARIO

	A	B	C	D
1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.		✓		
2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.	✓			
3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.		✓		
4. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.		✓		
5. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		✓		
6. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.		✓		
7. Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.		✓		
8. Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		✓		
9. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.		✓		
10. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.		✓		
11. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		✓		
12. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.		✓		
13. Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área.		✓		
14. Sustenta con información confiable los informes.			✓	
15. Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.		✓		
16. Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.		✓		
17. Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.		✓		
18. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.		✓		
19. Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.		✓		
20. Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.		✓		
21. Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales			✓	
22. Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.		✓		
23. Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.		✓		
24. Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.		✓		
 FIRMA DEL EVALUADO	7 4	21 63	2 4	71

**DATOS PERSONALES**

<b>Nombre:</b> CASTRO MACIAS MARGARITA GEORGINA	<b>Unidad:</b> FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	<b>Fecha de Evaluación:</b>
<b>Cargo:</b> ASISTENTE 2	<b>Subunidad:</b> CENTRO DE IDIOMAS	13-Sep-10

CUESTIONARIO	A	B	C	D
1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.	✓			
2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.		✓		
3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.		/		
4. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.		/		
5. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		/		
6. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.		/		
7. Cooperación eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.		/		
8. Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		/		
9. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.		/		
10. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.		/		
11. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		/		
12. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.	/			
13. Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área.	/			
14. Sustenta con información confiable los informes.			/	
15. Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.		/		
16. Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.			/	
17. Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.			/	
18. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.		/		
19. Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.		/		
20. Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.		/		
21. Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales		/		
22. Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.		/		
23. Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.	/			
24. Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.	/			
OBSERVACIONES:	5	16	3	
	20	48	6	
			74	

**DATOS PERSONALES**

**Nombre:** CASTRO MACIAS MARGARITA GEORGINA

**Unidad:** FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES

**Fecha de Evaluación:**

**Cargo:** ASISTENTE 2

**Subunidad:** CENTRO DE IDIOMAS

13-Sep-10

**CUESTIONARIO**

	A	B	C	D
1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.		✓		
2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.			✓	
3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.			✓	
4. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.			✓	
5. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.			✓	
6. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.			✓	
7. Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.				✓
8. Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.				✓
9. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.			✓	
10. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.		✓		
11. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		✓		
12. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.			✓	
13. Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área.			✓	
14. Sustenta con información confiable los informes.			✓	
15. Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.			✓	
16. Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.			✓	
17. Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.		✓		
18. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.			✓	
19. Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.			✓	
20. Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.				✓
21. Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales				✓
22. Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.				✓
23. Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.				✓
24. Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.				✓
OBSERVACIONES:		4	13	7
		12	26	7
		45		

**DATOS PERSONALES**

Nombre: CASTRO MACIAS MARGARITA GEORGINA	Unidad: FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:
Cargo: ASISTENTE 2	Subunidad: CENTRO DE IDIOMAS	13-Sep-10

CUESTIONARIO	A	B	C	D
1. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.	✓			
2. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.	✓			
3. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.			✓	
4. Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.		✓		
5. Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		✓		
6. Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.		✓		
7. Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.			✓	
8. Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.			✓	
9. Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.			✓	
10. Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.	✓			
11. Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		✓		
12. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.		✓		
13. Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área.	✓			
14. Sustenta con información confiable los informes.	✓			
15. Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.		✓		
16. Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.			✓	
17. Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.		✓		
18. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.				✓
19. Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.	✓			
20. Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.		✓		
21. Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales				✓
22. Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.			✓	
23. Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.			✓	
24. Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.			✓	
OBSERVACIONES:	6	8	8	2
	24	24	16	2
		66		

DATOS PERSONALES

Nombre:	ESCOBAR RIVADENEIRA MARJORIE KARINA	Unidad:	FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:
Cargo:	ASISTENTE 2	Subunidad:	CENTRO DE IDIOMAS	13-Sep-10

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		A	B	C	D
<b>1. ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA</b>					
1.1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.		✓		
1.2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.			✓	
1.3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.			✓	
<b>2. ORIENTACIÓN AL SERVICIO</b>					
2.1.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.	✓			
2.2.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.			✓	
2.3.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.		✓		
<b>3. TRABAJO EN EQUIPO</b>					
3.1.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.		✓		
3.2.	Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		✓		
3.3.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.			✓	
<b>4. COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>					
4.1.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.		✓		
4.2.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		✓		
4.3.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.			✓	
COMPETENCIAS FUNCIONALES		A	B	C	D
<b>5. AUTODESARROLLO Y EFECTIVIDAD</b>					
5.1.	Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área.			✓	
5.2.	Sustenta con información confiable los informes.			✓	
5.3.	Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.		✓		
<b>6. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE TRABAJO</b>					
6.1.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.		✓		
6.2.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.		✓		
6.3.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.			✓	
<b>7. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS E INICIATIVA</b>					
7.1.	Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.		✓		
7.2.	Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.		✓		
7.3.	Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales		✓		
<b>8. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES</b>					
8.1.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.			✓	
8.2.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.	✓			
8.3.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.		✓		
<b>PUNTAJES</b>					
1. Coloque el número de "vistos" por cada letra.		2	13	9	
2. Multiplique el número de factores por el puntaje asignado a cada letra: A(4) B(3) C(2) D(1)		8	39	18	
Total		65			



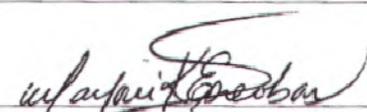
UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

## AUTOEVALUACIÓN (Administrativo)

### DATOS PERSONALES

Nombre:	ESCOBAR RIVADENEIRA MARJORIE KARINA	Unidad: FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:
Cargo:	ASISTENTE 2	Subunidad: CENTRO DE IDIOMAS	13-Sep-10

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.		✓		
2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.	✓			
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.	✓			
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.	✓			
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.	✓			
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.	✓			
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.		✓		
8.	Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		✓		
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.	✓			
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.		✓		
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.	✓			
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.	✓			
13.	Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área.	✓			
14.	Sustenta con información confiable los informes.	✓			
15.	Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.	✓			
16.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.	✓			
17.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.	✓			
18.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.	✓			
19.	Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.	✓			
20.	Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.	✓			
21.	Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales	✓			
22.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.	✓			
23.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.	✓			
24.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.	✓			
		20	4		
		80	12		
 FIRMA DEL EVALUADO		92			



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

COEVALUACIÓN  
(Administrativo)

### DATOS PERSONALES

Nombre:	ESCOBAR RIVADENEIRA MARJORIE KARINA	Unidad: FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:
Cargo:	ASISTENTE 2	Subunidad: CENTRO DE IDIOMAS	13-Sep-10

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.		✓		
2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.		✓		
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.		✓	✗	
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.		✓		
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		✓		
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.		✓		
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.		✓		
8.	Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		✓		
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.		✓		
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.		✓		
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		✓		
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.		✓		
13.	Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área.		✓		
14.	Sustenta con información confiable los informes.		✓		
15.	Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.		✓		
16.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.		✓		
17.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.		✓		
18.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.		✓		
19.	Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.		✓		
20.	Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.		✓		
21.	Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales		✓		
22.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.		✓		
23.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.		✓		
24.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.		✓		
OBSERVACIONES:			24		
			12		
			72		

### DATOS PERSONALES

Nombre:	ESCOBAR RIVADENEIRA MARJORIE KARINA	Unidad: FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:
Cargo:	ASISTENTE 2	Subunidad: CENTRO DE IDIOMAS	13-Sep-10

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.		/		
2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.			/	
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.				/
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.		/		
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		/		
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.		/		
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.			/	
8.	Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.	/			
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.			/	
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.	/			
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		/		
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.		/		
13.	Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área.			/	
14.	Sustenta con información confiable los informes.		/	/	
15.	Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.		/		
16.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.		/		
17.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.			/	
18.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.			/	
19.	Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.			/	
20.	Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.	/			
21.	Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales		/		
22.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.		/		
23.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.	/			
24.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.		/		
OBSERVACIONES:		4	11	8	1
		16	33	16	1
		66			



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

### Administrativos

#### DATOS PERSONALES

Nombre:	ZAVALA INTRIAGO MELISA BEATRIZ	Unidad:	FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:
Cargo:	ASISTENTE 2	Subunidad:	CENTRO DE IDIOMAS	13-Sep-10

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		A	B	C	D
<b>1. ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA</b>					
1.1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.	✓			
1.2.	Tiene a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.			✓	
1.3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.	✓			
<b>2. ORIENTACIÓN AL SERVICIO</b>					
2.1.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.		✓		
2.2.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		✓		
2.3.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.		✓		
<b>3. TRABAJO EN EQUIPO</b>					
3.1.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.		✓		
3.2.	Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		✓		
3.3.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.			✓	
<b>4. COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>					
4.1.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.	✓			
4.2.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		✓		
4.3.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.		✓		
COMPETENCIAS FUNCIONALES		A	B	C	D
<b>5. AUTODESARROLLO Y EFECTIVIDAD</b>					
5.1.	Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área.	✓			
5.2.	Sustenta con información confiable los informes.			✓	
5.3.	Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.	✓			
<b>6. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE TRABAJO</b>					
6.1.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.		✓		
6.2.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.		✓		
6.3.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.		✓		
<b>7. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS E INICIATIVA</b>					
7.1.	Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.	✓			
7.2.	Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.		✓		
7.3.	Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales		✓		
<b>8. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES</b>					
8.1.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.		✓		
8.2.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.	✓			
8.3.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.		✓		
<b>PUNTAJES</b>					
1.	Coloque el número de "vistos" por cada letra.	7	14	3	
2.	Multiplique el número de factores por el puntaje asignado a cada letra: A(4) B(3) C(2) D(1)	28	42	6	%
Total		76			



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

### AUTOEVALUACIÓN (Administrativo)

#### DATOS PERSONALES

Nombre:	ZAVALA INTRIAGO MELISA BEATRIZ	Unidad:	FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:
Cargo:	ASISTENTE 2	Subunidad:	CENTRO DE IDIOMAS	15-Sep-10

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.		/		
2.	Tiene a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.		/		
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.			/	
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.			/	
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		/		
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.		/		
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.		/		
8.	Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		/		
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.		/		
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.		/		
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.			/	
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.				/
13.	Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área.				/
14.	Sustenta con información confiable los informes.			/	
15.	Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.		/		
16.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.		/		
17.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.			/	
18.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.		/		
19.	Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.			/	
20.	Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.			/	
21.	Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales			/	
22.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.		/		
23.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.			/	
24.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.		/		
<p>Melisa Zavala</p> <p>FIRMA DEL EVALUADO</p>			13	9	2
			39	18	2
		59			

DATOS PERSONALES

Nombre:	ZAVALA INTRIAGO MELISA BEATRIZ	Unidad:	FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:
Cargo:	ASISTENTE 2	Subunidad:	CENTRO DE IDIOMAS	13-Sep-10

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.		✓		
2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.		✓		
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.		✓		
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.			✓	
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.			✓	
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.		✓		
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.		✓		
8.	Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.			✓	
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.		✓		
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.		✓		
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.			✓	
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.		✓		
13.	Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área.		✓		
14.	Sustenta con información confiable los informes.				
15.	Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.		✓		
16.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.			✓	
17.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.		✓		
18.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.		✓		
19.	Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.		✓		
20.	Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.		✓		
21.	Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales		✓		
22.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.		✓		
23.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.		✓		
24.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.		✓		
OBSERVACIONES:			18	5	
			54	10	
			64		



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

COEVALUACIÓN  
(Administrativo)

### DATOS PERSONALES

Nombre:	ZAVALA INTRIAGO MELISA BEATRIZ	Unidad:	FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:	
Cargo:	ASISTENTE 2	Subunidad:	CENTRO DE IDIOMAS		13-Sep-10

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.	✓			
2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.	✓			
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.		✓		
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.			✓	
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		✓		
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.	✓			
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.		✓		
8.	Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.	✓			
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.	✓			
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.		✓		
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		✓		
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.	✓			
13.	Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área.	✓			
14.	Sustenta con información confiable los informes.		✓		
15.	Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.	✓			
16.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.			✓	
17.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.		✓		
18.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.		✓		
19.	Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.	✓			
20.	Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.	✓			
21.	Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales		✓		
22.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.			✓	
23.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.		✓		
24.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.	✓			
OBSERVACIONES:		11	10	3	
		44	30	6	
		80			

DATOS PERSONALES

Nombre:	ZAVALA INTRIAGO MELISA BEATRIZ	Unidad:	FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:
Cargo:	ASISTENTE 2	Subunidad:	CENTRO DE IDIOMAS	13-Sep-10

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.	✓			
2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.			✓	
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.	✓			
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.		✓		
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		✓		
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.		✓		
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.	✓			
8.	Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		✓		
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.			✓	
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.	✓			
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		✓		
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.	✓			
13.	Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área.	✓			
14.	Sustenta con información confiable los informes.			✓	
15.	Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.		✓		
16.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.		✓		
17.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.		✓		
18.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.			✓	
19.	Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.		✓		
20.	Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.		✓		
21.	Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales		✓		
22.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.		✓		
23.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.	✓			
24.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.	✓			
OBSERVACIONES:		8	12	4	
		32	36	8	
		76			



DATOS PERSONALES

Nombre:	LOZADO GUILLEN FLAVIO ROLANDO	Unidad:	FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:
Cargo:	ASISTENTE 1	Subunidad:	CENTRO DE IDIOMAS	15-Sep-10

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		A	B	C	D
<b>1. ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA</b>					
1.1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.	/	/		
1.2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.	/			
1.3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.	/			
<b>2. ORIENTACIÓN AL SERVICIO</b>					
2.1.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.	/			
2.2.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.	/			
2.3.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.	/			
<b>3. TRABAJO EN EQUIPO</b>					
3.1.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.	/	/		
3.2.	Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.	/			
3.3.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.			/	
<b>4. COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>					
4.1.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.	/			
4.2.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.	/			
4.3.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.		/		
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>5. CAPACIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES</b>					
5.1.	Cuida los detalles de su trabajo.	/			
5.2.	Sigue instrucciones y procura resolver los inconvenientes presentados.	/			
5.3.	Es proactivo en su trabajo y da sugerencias que cumplen con la efectividad requerida.	/			
<b>6. INTEGRIDAD</b>					
6.1.	Actúa de manera íntegra y honesta con su trabajo.	/			
6.2.	Cuida los materiales, equipos y demás responsabilidades de su labor.	/			
6.3.	Se le puede confiar tareas e información relacionada con el trabajo.	/			
<b>7. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO</b>					
7.1.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.	/			
7.2.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.		/		
7.3.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.			/	
<b>8. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES</b>					
8.1.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.		/		
8.2.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.				/
8.3.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.		/		
<b>PUNTAJES</b>					
1. Coloque el número de "vistos" por cada letra.		15	6	2	1
2. Multiplique el número de factores por el puntaje asignado a cada letra: A(4) B(3) C(2) D(1)		60	18	4	1
<b>Total</b>		<b>83</b>			



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

**AUTOEVALUACIÓN**  
(Serv. Generales)

### DATOS PERSONALES

Nombre:	LOZADO GUILLEN FLAVIO ROLANDO	Unidad:	FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:	
Cargo:	ASISTENTE 1	Subunidad:	CENTRO DE IDIOMAS		15-Sep-10

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.	✓			
2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.	✓			
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.		✓		
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.	✓			
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.	✓			
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.	✓			
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.	✓			
8.	Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.	✓			
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.		✓		
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.	✓	✓		
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		✓		
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.	✓			
13.	Cuida los detalles de su trabajo.		✓		
14.	Sigue instrucciones y procura resolver los inconvenientes presentados.		✓		
15.	Es proactivo en su trabajo y da sugerencias que cumplen con la efectividad requerida.		✓		
16.	Actúa de manera íntegra y honesta con su trabajo.	✓			
17.	Cuida los materiales, equipos y demás responsabilidades de su labor.	✓			
18.	Se le puede confiar tareas e información relacionada con el trabajo.	✓			
19.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.		✓		
20.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.		✓		
21.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.		✓		
22.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.	✓			
23.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.		✓		
24.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.		✓		
		13	11		
		52	33		
FIRMA DEL EMPLEADO		85			



DATOS PERSONALES

Nombre:	LOZADO GUILLEN FLAVIO ROLANDO	Unidad:	FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:
Cargo:	ASISTENTE 1	Subunidad:	CENTRO DE IDIOMAS	15-Sep-10

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.		✓		
2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.	✓			
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.		✓		
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.		✓		
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		✓		
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.	✓			
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.		✓		
8.	Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.	✓			
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.		✓		
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.	✓			
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		✓		
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.	✓			
13.	Cuida los detalles de su trabajo.		✓		
14.	Sigue instrucciones y procura resolver los inconvenientes presentados.	✓			
15.	Es proactivo en su trabajo y da sugerencias que cumplen con la efectividad requerida.		✓		
16.	Actúa de manera íntegra y honesta con su trabajo.	✓			
17.	Cuida los materiales, equipos y demás responsabilidades de su labor.		✓		
18.	Se le puede confiar tareas e información relacionada con el trabajo.		✓		
19.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.	✓			
20.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.		✓		
21.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.		✓		
22.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.	✓			
23.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.		✓		
24.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.	✓			
OBSERVACIONES: <i>Es un buen compañero de trabajo, ayuda a los demás.</i>		10	14		
		40	42		
		82			



DATOS PERSONALES

Nombre:	LOZADO GUILLEN FLAVIO ROLANDO	Unidad:	FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:
Cargo:	ASISTENTE 1	Subunidad:	CENTRO DE IDIOMAS	15-Sep-10

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.			✓	
2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.		✓		
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.		✓		
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.		✓		
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		✓		
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.		✓		
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.			✓	
8.	Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.			✓	
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.			✓	
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.		✓		
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.			✓	
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.		✓		
13.	Cuida los detalles de su trabajo.		✓		
14.	Sigue instrucciones y procura resolver los inconvenientes presentados.			✓	
15.	Es proactivo en su trabajo y da sugerencias que cumplen con la efectividad requerida.			✓	
16.	Actúa de manera íntegra y honesta con su trabajo.		✓		
17.	Cuida los materiales, equipos y demás responsabilidades de su labor.		✓		
18.	Se le puede confiar tareas e información relacionada con el trabajo.		✓		
19.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.			✓	
20.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.		✓		
21.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.		✓		
22.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.		✓		
23.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.			✓	
24.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.		✓		
OBSERVACIONES:			75	9	
			45	18	
			63		



DATOS PERSONALES

Nombre:	LOZADO GUILLEN FLAVIO ROLANDO	Unidad:	FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:
Cargo:	ASISTENTE 1	Subunidad:	CENTRO DE IDIOMAS	15-Sep-10

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.	✓			
2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.		✓		
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.	✓			
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.	✓			
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.	✓			
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.	✓			
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.			✓	
8.	Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.	✓			
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.			✓	
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.	✓			
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.	✓			
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.	✓			
13.	Cuida los detalles de su trabajo.		✓		
14.	Sigue instrucciones y procura resolver los inconvenientes presentados.	✓			
15.	Es proactivo en su trabajo y da sugerencias que cumplen con la efectividad requerida.	✓			
16.	Actúa de manera íntegra y honesta con su trabajo.	✓			
17.	Cuida los materiales, equipos y demás responsabilidades de su labor.	✓			
18.	Se le puede confiar tareas e información relacionada con el trabajo.	✓			
19.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.	✓			
20.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.		✓		
21.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.			✓	
22.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.		✓		
23.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.			✓	
24.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.	✓			
OBSERVACIONES:		16	4	4	
		64	12	8	
		84			

DATOS PERSONALES

Nombre:	ORDOÑEZ FELIX JULIAN UFREDO	Unidad:	FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:
Cargo:	ASISTENTE 1	Subunidad:	CENTRO DE IDIOMAS	15-Sep-10

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		A	B	C	D
<b>1. ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA</b>					
1.1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.		✓		
1.2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.	✓			
1.3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.	✓			
<b>2. ORIENTACIÓN AL SERVICIO</b>					
2.1.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.	✓			
2.2.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.	✓			
2.3.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.	✓			
<b>3. TRABAJO EN EQUIPO</b>					
3.1.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.			✓	
3.2.	Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.	✓			
3.3.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.			✓	
<b>4. COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>					
4.1.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.	✓			
4.2.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		✓		
4.3.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.	✓			
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>5. CAPACIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES</b>					
5.1.	Cuida los detalles de su trabajo.	✓			
5.2.	Sigue instrucciones y procura resolver los inconvenientes presentados.	✓			
5.3.	Es proactivo en su trabajo y da sugerencias que cumplen con la efectividad requerida.	✓			
<b>6. INTEGRIDAD</b>					
6.1.	Actúa de manera íntegra y honesta con su trabajo.		✓		
6.2.	Cuida los materiales, equipos y demás responsabilidades de su labor.	✓			
6.3.	Se le puede confiar tareas e información relacionada con el trabajo.		✓		
<b>7. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO</b>					
7.1.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.	✓			
7.2.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.	✓			
7.3.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.			✓	
<b>8. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES</b>					
8.1.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.			✓	
8.2.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.				✓
8.3.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.			✓	✓
<b>PUNTAJES</b>					
1.	Coloque el número de "vistos" por cada letra.	14	4	5	1
2.	Multiplique el número de factores por el puntaje asignado a cada letra: A(4) B(3) C(2) D(1)	56	12	10	1
<b>Total</b>		<b>79</b>			



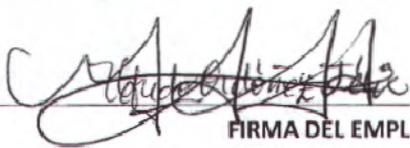
UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

**AUTOEVALUACIÓN**  
(Serv. Generales)

### DATOS PERSONALES

Nombre:	ORDOÑEZ FELIX JULIAN UFREDO	Unidad:	FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:	
Cargo:	ASISTENTE 1	Subunidad:	CENTRO DE IDIOMAS		15-Sep-10

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.		✓		
2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.	✓			
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.	✓			
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.		✓		
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		✓		
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.	✓			
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.	✓			
8.	Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.	✓			
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.		✓		
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.		✓		
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		✓		
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.	✓			
13.	Cuida los detalles de su trabajo.	✓			
14.	Sigue instrucciones y procura resolver los inconvenientes presentados.	✓			
15.	Es proactivo en su trabajo y da sugerencias que cumplen con la efectividad requerida.		✓		
16.	Actúa de manera íntegra y honesta con su trabajo.		✓		
17.	Cuida los materiales, equipos y demás responsabilidades de su labor.	✓			
18.	Se le puede confiar tareas e información relacionada con el trabajo.	✓			
19.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.		✓		
20.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.		✓		
21.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.	✓			
22.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.	✓			
23.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.		✓		
24.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.	✓			
 <b>FIRMA DEL EMPLEADO</b>		13	11	-	-
		52	33	-	-
		<b>85</b>			



DATOS PERSONALES

Nombre:	ORDOÑEZ FELIX JULIAN UFREDO	Unidad:	FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:
Cargo:	ASISTENTE 1	Subunidad:	CENTRO DE IDIOMAS	15-Sep-10

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.		/		
2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.		/		
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.			/	
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.		/		
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.		/		
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.		/		
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.			/	
8.	Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.			/	
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.		/		
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.		/		
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.		/		
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.		/		
13.	Cuida los detalles de su trabajo.		/		
14.	Sigue instrucciones y procura resolver los inconvenientes presentados.		/		
15.	Es proactivo en su trabajo y da sugerencias que cumplen con la efectividad requerida.		/		
16.	Actúa de manera íntegra y honesta con su trabajo.			/	
17.	Cuida los materiales, equipos y demás responsabilidades de su labor.		/		
18.	Se le puede confiar tareas e información relacionada con el trabajo.		/		
19.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.		/		
20.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.		/		
21.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.		/		
22.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.			/	
23.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.			/	
24.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.			/	
OBSERVACIONES:		-	17	7	
		-	51	14	
		65			



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

COEVALUACIÓN  
(Servicios Generales)

## DATOS PERSONALES

Nombre:	ORDOÑEZ FELIX JULIAN UFREDO	Unidad: FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	Fecha de Evaluación:
Cargo:	ASISTENTE 1	Subunidad: CENTRO DE IDIOMAS	15-Sep-10

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.	✓			
2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.	✓			
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.		✓		
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.	✓			
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.	✓			
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.		✓		
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.			✓	
8.	Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		✓		
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.	✓			
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.	✓			
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.	✓			
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.	✓			
13.	Cuida los detalles de su trabajo.	✓			
14.	Sigue instrucciones y procura resolver los inconvenientes presentados.		✓		
15.	Es proactivo en su trabajo y da sugerencias que cumplen con la efectividad requerida.		✓		
16.	Actúa de manera íntegra y honesta con su trabajo.	✓			
17.	Cuida los materiales, equipos y demás responsabilidades de su labor.		✓		
18.	Se le puede confiar tareas e información relacionada con el trabajo.	✓			
19.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.		✓		
20.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.		✓		
21.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.			✓	
22.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.		✓		
23.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.		✓		
24.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.			✓	
OBSERVACIONES:					
		44	36	8	
		88			

### DATOS PERSONALES

<b>Nombre:</b> ORDOÑEZ FELIX JULIAN UFREDO	<b>Unidad:</b> FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES	<b>Fecha de Evaluación:</b>
<b>Cargo:</b> ASISTENTE 1	<b>Subunidad:</b> CENTRO DE IDIOMAS	15-Sep-10

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.		/		
2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.	/			
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.			/	
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.	/			
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.	/			
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.	/			
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.			/	
8.	Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.		/		
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.			/	
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.	/			
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.	/			
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.	/			
13.	Cuida los detalles de su trabajo.	/			
14.	Sigue instrucciones y procura resolver los inconvenientes presentados.		/		
15.	Es proactivo en su trabajo y da sugerencias que cumplen con la efectividad requerida.		/		
16.	Actúa de manera íntegra y honesta con su trabajo.			/	
17.	Cuida los materiales, equipos y demás responsabilidades de su labor.	/			
18.	Se le puede confiar tareas e información relacionada con el trabajo.		/		
19.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.		/		
20.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.		/		
21.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.			/	
22.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.			/	
23.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.			/	
24.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.			/	
OBSERVACIONES:		9	7	7	1
		36	21	14	1
		72			

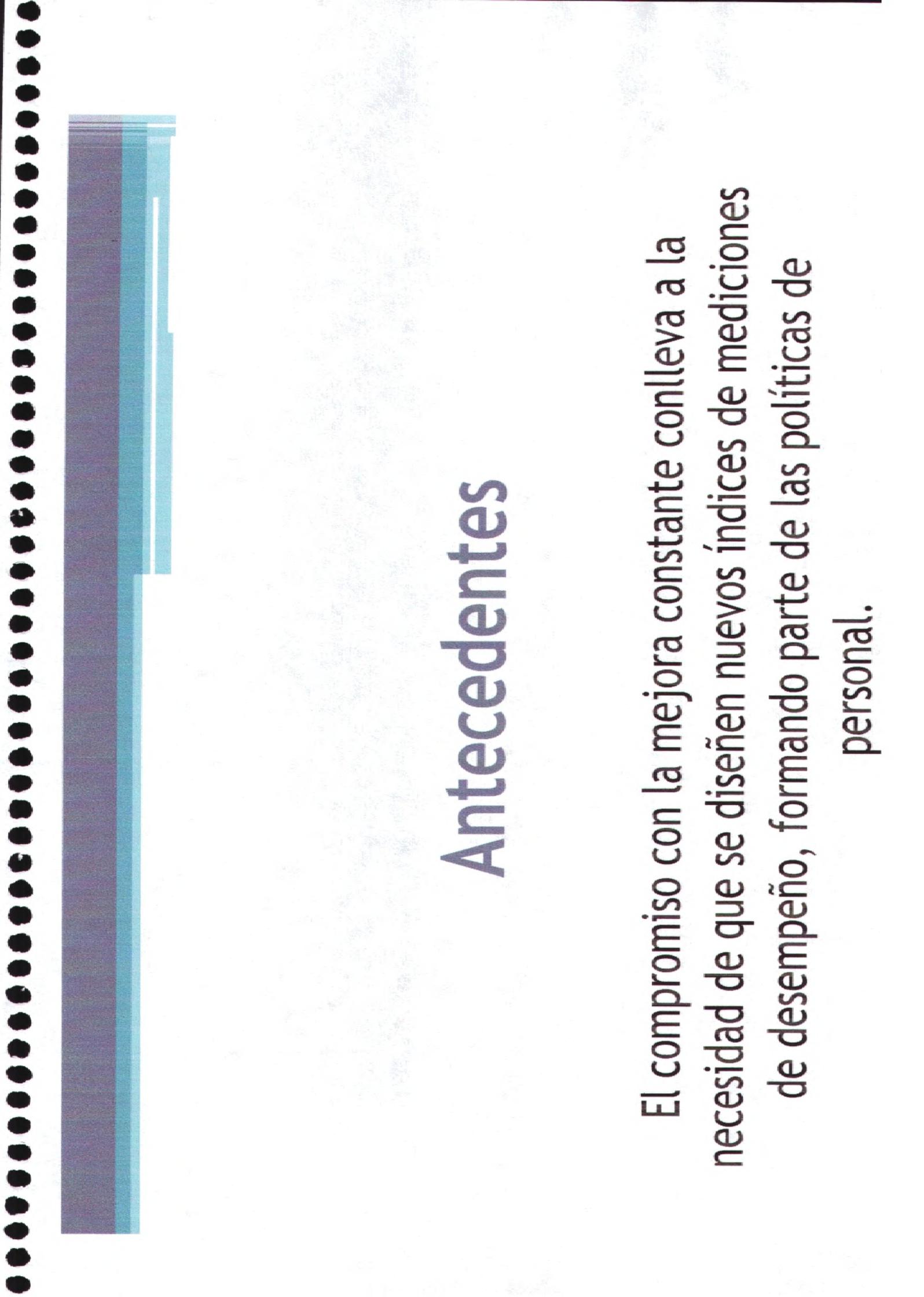
# 4. INFORME EJECUTIVO

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y  
ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE  
POLÍTICAS, PROCESOS Y  
PROCEDIMIENTOS**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE  
GUAYAQUIL**

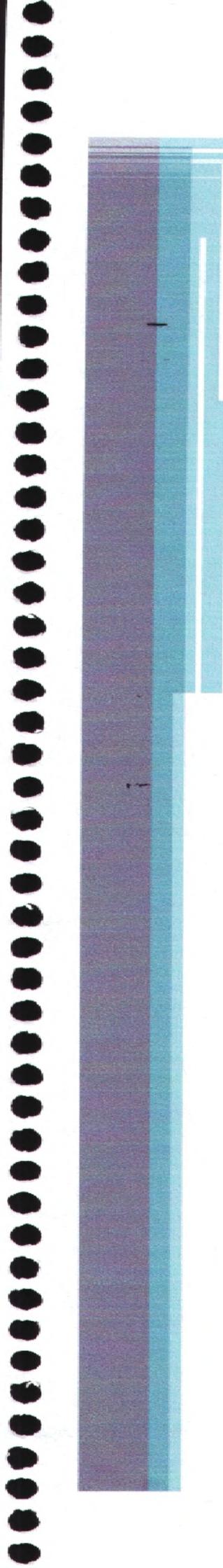
**ATENCIÓN: ING. ZOILA BUSTOS GOYA. - Directora de  
Recursos Humanos**

**RESPONSABLE: NEXI ROSALES MENDOZA**



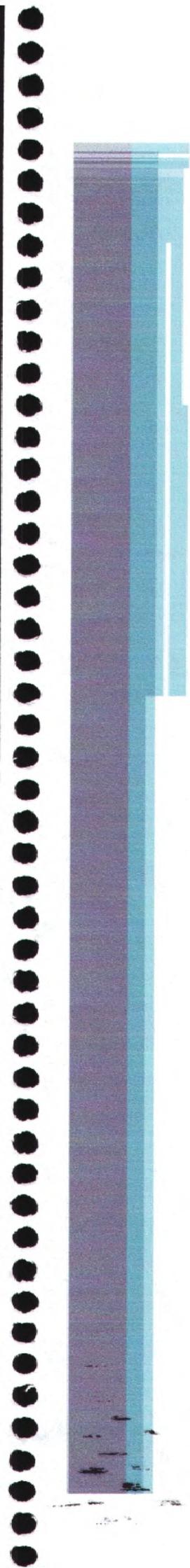
# Antecedentes

El compromiso con la mejora constante conlleva a la necesidad de que se diseñen nuevos índices de mediciones de desempeño, formando parte de las políticas de personal.



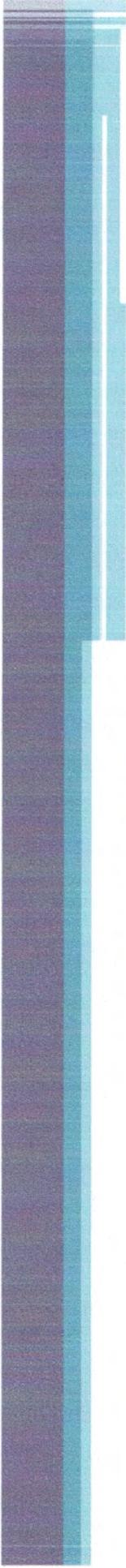
# Objetivo General

Evaluar el desempeño de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.



## Objetivos Específicos

- Elaborar los formatos de Evaluación de Desempeño.
- Aplicar la evaluación a una muestra perteneciente al grupo de colaboradores administrativos.
- Examinar la validez de las herramientas de evaluación e informar sobre los resultados de la evaluación.
- Actualizar el manual de políticas, proceso y procedimientos de Evaluación de Desempeño.



## RESULTADOS

- Se realizó la retroalimentación de parte de los jefes inmediatos al personal evaluado.
- Se incrementó la efectividad de las actividades en las unidades administrativas evaluadas.
- Se redujo el tiempo en la ejecución de las tareas.
- Se incrementó el número de usuarios satisfechos por el servicio.



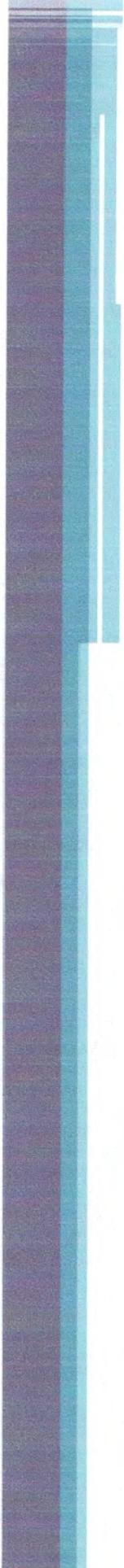
## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### ✓ **Conclusión 1**

Durante la etapa de ejecución del proyecto, los colaboradores expresaron sus inquietudes, descontentos y admiración de que el proceso de evaluación se realice a nivel organizacional.

### ✓ **Recomendación**

Se debe implementar el sistema de evaluación de desempeño a toda la institución, con el objetivo de iniciar una nueva gestión de cambio organizacional, en la que los colaboradores tengan participación en su autodesarrollo y



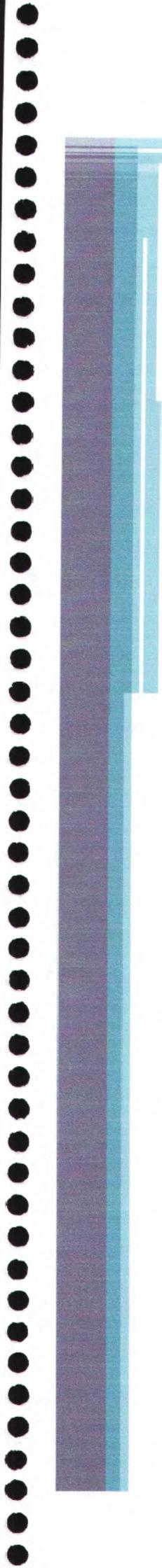
## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### ✓ **Conclusión 2**

El personal, antes de ser evaluado, debe conocer el perfil requerido para su cargo, así como sus principales funciones y competencias a desarrollar.

### ✓ **Recomendación**

Es necesario para la organización realizar toda la actualización de los Manuales de Descripción de Cargos y difundir las competencias organizacionales y específicas de cada familia de cargos.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### ✓ **Conclusión 3**

El presente proyecto definió todo un sistema de evaluación de desempeño laboral que requiere también un acercamiento directo de cada jefe a sus colaboradores.

### ✓ **Recomendación**

Se debe realizar toda una gestión de seguimiento y retroalimentación con cada uno de los colaboradores. Esto puede ser mediante entrevistas o reuniones de trabajo frecuentes. Por otro lado, se debe capacitar a los líderes de la organización en este tipo de gestión.

## **5. ANEXOS**

# ANEXOS

**Anexo 1:** Diagrama de Gant

**Anexo 2:** Formulario de Instrucciones de Evaluación de Desempeño

**Anexo 3:** Formularios de Evaluación de Desempeño

**Anexo 4:** Manual de Políticas, procesos y procedimientos de Evaluación de Desempeño (Actualizado al 15/07/2008)

**Anexo 5:** Manual de Políticas, procesos y procedimientos de Evaluación de Desempeño (Actualizado al 15/02/2011)





### OBJETIVO

Brindar una herramienta de desarrollo, con el fin de reconocer las fortalezas del personal e identificar los aspectos a mejorar, establecer medidas correctivas y diseñar un plan de mejoramiento continuo

### PROCESO METODOLÓGICO

Este proceso de análisis debe concebirse como dinámico y sistemático. En cada evaluación se debe tener en cuenta los resultados de la evaluación anterior. Por ello deberá conservar una copia y consultarla cuando desee o el evaluado se lo solicite.

### INSTRUCCIONES

1. Llene la información solicitada

2. Marque con un visto el desempeño del colaborador en cada uno de los factores, de acuerdo a la siguiente escala. La escala A sólo es para aquellos que verdaderamente son excepcionales.

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>A</b>	Sobresale: Cumple mas allá de lo esperado.
<b>B</b>	Cumple con las responsabilidades y metas de trabajo
<b>C</b>	Necesita mayor refuerzo, desarrollo y seguimiento en su trabajo.
<b>D</b>	Es inconstante, su cumplimiento es menor de los esperado.

3. Una vez que haya terminado de evaluar, proceda a contar los vistos en cada columna de escalas, anote el total en el espacio correspondiente a los puntajes. Luego, multiplíquelo por el puntaje asignado:

CALIFICACIÓN	PUNTAJE
<b>A</b>	<b>4</b>
<b>B</b>	<b>3</b>
<b>C</b>	<b>2</b>
<b>D</b>	<b>1</b>

Por ejemplo A=4, cuente todos los vistos en la columna A y el total multiplíquelo por 4; cuente todas la B y el total multiplíquelo por 3; cuente todas las C y el total multiplíquelo por 2; y por último, cuente todas las D y el total multiplíquelo por 1.

La suma total es el promedio general y se mide por la descripción del siguiente cuadro. Además, cada una de las

escalas tiene un porcentaje estandarizado que le orientará sobre los resultados esperados de su personal.

PUNTAJE TOTAL	DESCRIPCIÓN	% Standard por escalas
90 - 100	A - Excelente	10%
60-89	B - Bueno	40%
30-59	C - Aceptable	40%
0-29	D - Deficiente	10%

Los porcentajes estándares de análisis indican que los mayores resultados del evaluado deberían ubicarse en los indicadores B(40%) Y C(40%), con el fin de establecer objetivos y metas medibles y hacer un seguimiento del desempeño.

### DEFINICIONES

**Competencia Organizacional** Conducta o comportamiento que tiene el colaborador, orientado hacia el logro de las metas y objetivos de la organización.

**Competencia Funcional** Capacidad que tiene el colaborador para desempeñar de forma exitosa los procesos y tareas de su puesto de trabajo.



DATOS PERSONALES

Nombre:	Unidad:	Fecha de Evaluación:
Cargo:	Subunidad:	

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		A	B	C	D
<b>1. ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA</b>					
1.1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.				
1.2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.				
1.3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.				
<b>2. ORIENTACIÓN AL SERVICIO</b>					
2.1.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.				
2.2.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.				
2.3.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.				
<b>3. TRABAJO EN EQUIPO</b>					
3.1.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.				
3.2.	Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.				
3.3.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.				
<b>4. COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>					
4.1.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.				
4.2.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.				
4.3.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.				
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>5. AUTODESARROLLO Y EFECTIVIDAD</b>					
5.1.	Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área.				
5.2.	Sustenta con información confiable los informes.				
5.3.	Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.				
<b>6. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE TRABAJO</b>					
6.1.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.				
6.2.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.				
6.3.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.				
<b>7. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS E INICIATIVA</b>					
7.1.	Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.				
7.2.	Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.				
7.3.	Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales				
<b>8. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES</b>					
8.1.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.				
8.2.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.				
8.3.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.				
<b>PUNTAJES</b>					
1. Coloque el número de "vistos" por cada letra.					
2. Multiplique el número de factores por el puntaje asignado a cada letra: A(4) B(3) C(2) D(1)					
<b>Total</b>					<b>%</b>



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

### AUTOEVALUACIÓN (Administrativo)

#### DATOS PERSONALES

Nombre:	Unidad:	Fecha de Evaluación:
Cargo:	Subunidad:	

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.				
2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.				
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.				
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.				
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.				
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.				
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.				
8.	Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.				
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.				
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.				
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.				
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.				
13.	Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área.				
14.	Sustenta con información confiable los informes.				
15.	Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.				
16.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.				
17.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.				
18.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.				
19.	Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.				
20.	Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.				
21.	Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales				
22.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.				
23.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.				
24.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.				
<b>PUNTAJES</b>					
1.	Coloque el número de "vistas" por cada letra.				
2.	Multiplique el número de factores por el puntaje asignado a cada letra: A(4) B(3) C(2) D(1)				%
<b>Total</b>					



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

COEVALUACIÓN  
(Administrativo)

### DATOS PERSONALES

Nombre:		Unidad:		Fecha de Evaluación:	
Cargo:		Subunidad:			

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.				
2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.				
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.				
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.				
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.				
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.				
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.				
8.	Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.				
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.				
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.				
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.				
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.				
13.	Conoce en detalles las diferentes funciones y procesos de su área.				
14.	Sustenta con información confiable los informes.				
15.	Al emitir un concepto muestra dominio en el tema.				
16.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.				
17.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.				
18.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.				
19.	Detecta los problemas a tiempo, analiza y propone soluciones viables.				
20.	Planea ideas para mejorar la labor y los resultados.				
21.	Tiene voluntad para llegar a consensos, evitando conflictos laborales				
22.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.				
23.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.				
24.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.				
<b>PUNTAJES</b>					
1.	Coloque el número de "vistos" por cada letra.				
2.	Multiplique el número de factores por el puntaje asignado a cada letra: A(4) B(3) C(2) D(1)				
<b>Total</b>					%



**DATOS PERSONALES**

Nombre:		Unidad:		Fecha de Evaluación:	
Cargo:		Subunidad:			

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		A	B	C	D
<b>1. ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA</b>					
1.1.					
1.2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.				
1.3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.				
<b>2. ORIENTACIÓN AL SERVICIO</b>					
2.1.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.				
2.2.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.				
2.3.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.				
<b>3. TRABAJO EN EQUIPO</b>					
3.1.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.				
3.2.	Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.				
3.3.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.				
<b>4. COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>					
4.1.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.				
4.2.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.				
4.3.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.				
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>5. LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS</b>					
5.1.	Valora las perspectivas diversas para articular y dirigir a su equipo de trabajo.				
5.2.	Procura y fomenta el desarrollo de sus trabajadores.				
5.3.	Delega con confianza, da prioridad a la autogestión y reconoce los logros de su equipo de trabajo.				
<b>6. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>					
6.1.	Diseña estrategias y promueve la responsabilidad en el grupo.				
6.2.	Determina con anticipación los recursos humanos y materiales que requiere para su labor.				
6.3.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.				
<b>7. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES</b>					
7.1.	Busca soluciones efectivas considerando las políticas internas de la institución.				
7.2.	Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar relaciones conflictivas.				
7.3.	Gestiona la confrontación positiva y anima a sus colaboradores a que expresen su opinión.				
<b>8. COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>					
8.1.	Diseña y promueve estrategias; y los da a conocer de manera oportuna a su equipo de trabajo.				
8.2.	Se asegura que su equipo exprese opiniones, haga propuestas y debata razones.				
8.3.	Promueve la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo.				
<b>PUNTAJES</b>					
1.	Coloque el número de "vistos" por cada letra.				
2.	Multiplique el número de factores por el puntaje asignado a cada letra: A(4) B(3) C(2) D(1)				
<b>Total</b>					

### DATOS PERSONALES

Nombre:	Unidad:	Fecha de Evaluación:
Cargo:	Subunidad:	

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.				
2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.				
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.				
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.				
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.				
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.				
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.				
8.	Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.				
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.				
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.				
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.				
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.				
13.	Valora las perspectivas diversas para articular y dirigir a su equipo de trabajo.				
14.	Procura y fomenta el desarrollo de sus trabajadores.				
15.	Delega con confianza, da prioridad a la autogestión y reconoce los logros de su equipo de trabajo.				
16.	Diseña estrategias y promueve la responsabilidad en el grupo.				
17.	Determina con anticipación los recursos humanos y materiales que requiere para su labor.				
18.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.				
19.	Busca soluciones efectivas considerando las políticas internas de la institución.				
20.	Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar relaciones conflictivas.				
21.	Gestiona la confrontación positiva y anima a sus colaboradores a que expresen su opinión.				
22.	Diseña y promueve estrategias; y los da a conocer de manera oportuna a su equipo de trabajo.				
23.	Se asegura que su equipo exprese opiniones, haga propuestas y debata razones.				
24.	Promueve la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo.				
<b>PUNTAJES</b>					
1.	Coloque el número de "vistos" por cada letra.				
2.	Multiplique el número de factores por el puntaje asignado a cada letra: A(4) B(3) C(2) D(1)				
<b>Total</b>					



DATOS PERSONALES

Nombre:	Unidad:	Fecha de Evaluación:
Cargo:	Subunidad:	

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.				
2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.				
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.				
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.				
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.				
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.				
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.				
8.	Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.				
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.				
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.				
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.				
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.				
13.	Valora las perspectivas diversas para articular y dirigir a su equipo de trabajo.				
14.	Procura y fomenta el desarrollo de sus trabajadores.				
15.	Delega con confianza, da prioridad a la autogestión y reconoce los logros de su equipo de trabajo.				
16.	Diseña estrategias y promueve la responsabilidad en el grupo.				
17.	Determina con anticipación los recursos humanos y materiales que requiere para su labor.				
18.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.				
19.	Busca soluciones efectivas considerando las políticas internas de la institución.				
20.	Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar relaciones conflictivas.				
21.	Gestiona la confrontación positiva y anima a sus colaboradores a que expresen su opinión.				
22.	Diseña y promueve estrategias; y los da a conocer de manera oportuna a su equipo de trabajo.				
23.	Se asegura que su equipo exprese opiniones, haga propuestas y debata razones.				
24.	Promueve la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo.				
<b>PUNTAJES</b>					
1.	Coloque el número de "vistos" por cada letra.				
2.	Multiplique el número de factores por el puntaje asignado a cada letra: A(4) B(3) C(2) D(1)				
<b>Total</b>					



DATOS PERSONALES

Nombre:	Unidad:	Fecha de Evaluación:
Cargo:	Subunidad:	

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		A	B	C	D
<b>1. ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA</b>					
1.1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.				
1.2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.				
1.3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.				
<b>2. ORIENTACIÓN AL SERVICIO</b>					
2.1.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.				
2.2.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.				
2.3.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.				
<b>3. TRABAJO EN EQUIPO</b>					
3.1.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.				
3.2.	Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.				
3.3.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.				
<b>4. COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>					
4.1.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.				
4.2.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.				
4.3.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.				
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>5. CAPACIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES</b>					
5.1.	Cuida los detalles de su trabajo.				
5.2.	Sigue instrucciones y procura resolver los inconvenientes presentados.				
5.3.	Es proactivo en su trabajo y da sugerencias que cumplen con la efectividad requerida.				
<b>6. INTEGRIDAD</b>					
6.1.	Actúa de manera íntegra y honesta con su trabajo.				
6.2.	Cuida los materiales, equipos y demás responsabilidades de su labor.				
6.3.	Se le puede confiar tareas e información relacionada con el trabajo.				
<b>7. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO</b>					
7.1.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.				
7.2.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.				
7.3.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.				
<b>8. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES</b>					
8.1.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.				
8.2.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.				
8.3.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.				
<b>PUNTAJES</b>					
1.	Coloque el número de "vistos" por cada letra.				
2.	Multiplique el número de factores por el puntaje asignado a cada letra: A(4) B(3) C(2) D(1)				

Total

%



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2010

**AUTOEVALUACIÓN**  
(Serv. Generales)

### DATOS PERSONALES

Nombre:	Unidad:	Fecha de Evaluación:
Cargo:	Subunidad:	

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.				
2.	Tiene a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.				
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.				
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.				
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.				
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.				
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.				
8.	Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.				
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.				
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.				
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.				
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.				
13.	Cuida los detalles de su trabajo.				
14.	Sigue instrucciones y procura resolver los inconvenientes presentados.				
15.	Es proactivo en su trabajo y da sugerencias que cumplen con la efectividad requerida.				
16.	Actúa de manera íntegra y honesta con su trabajo.				
17.	Cuida los materiales, equipos y demás responsabilidades de su labor.				
18.	Se le puede confiar tareas e información relacionada con el trabajo.				
19.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.				
20.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.				
21.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.				
22.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.				
23.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.				
24.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.				
<b>PUNTAJES</b>					
1.	Coloque el número de "vistos" por cada letra.				
2.	Multiplique el número de factores por el puntaje asignado a cada letra: A(4) B(3) C(2) D(1)				
<b>Total</b>					%



DATOS PERSONALES

Nombre:	Unidad:	Fecha de Evaluación:
Cargo:	Subunidad:	

CUESTIONARIO		A	B	C	D
1.	Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr resultados.				
2.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos. Se fija altos estándares de calidad en su trabajo.				
3.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios organizacionales.				
4.	Orienta y facilita el acceso a los servicios, de manera oportuna, eficiente y cordial.				
5.	Da prioridad a las requerimientos del usuario, buscando aprobaciones, recomendando alternativas y canales de solución.				
6.	Muestra interés en identificar las necesidades básicas de los usuarios, y en mejorar los procesos orientados al servicio.				
7.	Coopera eficientemente con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía.				
8.	Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa en conseguir los resultados esperados por el equipo.				
9.	Interactúa efectivamente en el equipo de trabajo, aportando ideas para llegar a acuerdos. Es tolerante con las personas que piensan diferente.				
10.	Demuestra compromiso con las metas de la institución, y de su área de trabajo.				
11.	Enfatiza lo positivo de la institución y da a conocer sus principales fortalezas.				
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones con los clientes internos y externos.				
13.	Cuida los detalles de su trabajo.				
14.	Sigue instrucciones y procura resolver los inconvenientes presentados.				
15.	Es proactivo en su trabajo y da sugerencias que cumplen con la efectividad requerida.				
16.	Actúa de manera íntegra y honesta con su trabajo.				
17.	Cuida los materiales, equipos y demás responsabilidades de su labor.				
18.	Se le puede confiar tareas e información relacionada con el trabajo.				
19.	Maneja adecuadamente su tiempo y establece prioridades.				
20.	Determina con anticipación los recursos que requiere para su labor.				
21.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.				
22.	Propicia un clima de cordialidad y armonía en su área.				
23.	Tiene una actitud reservada para actuar. Muestra discreción al proporcionar información.				
24.	Fomenta una relación de respeto entre sus compañeros y demás usuarios.				
<b>PUNTAJES</b>					
1.	Coloque el número de "vistos" por cada letra.				
2.	Multiplique el número de factores por el puntaje asignado a cada letra: A(4) B(3) C(2) D(1)				
<b>Total</b>					%



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**MANUAL DE POLÍTICAS,  
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

Código:  
**RHH/SEL/PCS-3**

Página  
**1 de 14**

Creado  
**14/07/2008**  
Actualizado  
**15/07/2008**

**EVALUAR AL PERSONAL**

Elaborado por  
Organización y Métodos

Revisado por

Aprobado por

**TABLA DE CONTENIDO**

	Página
INTRODUCCIÓN .....	2
OBJETIVO .....	2
ALCANCE .....	2
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD .....	2
REGISTRO CONTABLE.....	2
CODIFICACIÓN .....	2
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	3
POLÍTICAS .....	5
PROCESO .....	9
PROCEDIMIENTOS.....	9

12244

 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	Página	Creado
		RHH/SEL/PCS-3	2 de 12	14/07/2008
<b>EVALUAR AL PERSONAL</b>				
Elaborado por Organización y Métodos	Revisado por	Aprobado por		

## INTRODUCCIÓN

Consciente de la importancia que representan las personas que laboran en la Institución, y ante la necesidad de conocer su potencial para hacer frente a los desafíos que se presenten tanto interna como externamente, la UCSG establece como objetivo prioritario examinar el rendimiento individual y grupal de autoridades, funcionarios, empleados administrativos y de intendencia, como medio inicial para identificar las áreas o campos en los cuales se debe orientar todo el esfuerzo de capacitación y desarrollo de competencias de dicho personal.

La Dirección de Recursos Humanos es la responsable del proceso, por lo que este documento muestra en detalle lo que tiene relación con su participación, con el fin de ubicar, en un flujograma macro, las entradas y salidas de este proceso; sin embargo, de ello, se requiere del apoyo y cumplimiento de políticas y procedimientos por parte de todas las instancias que se mencionen en su descripción.

## OBJETIVO

Establecer, de manera ordenada, los pasos que deben ser cumplidos para que el programa de evaluación de desempeño permita identificar los temas claves en los cuales se debe orientar los mayores esfuerzos de capacitación y desarrollo.

## ALCANCE

Las políticas y procedimientos que se describen en este documento son de aplicación exclusiva por parte de la Dirección de Recursos Humanos, una vez que el Órgano Superior de la Institución apruebe el calendario anual de actividades relacionadas con este campo.

## RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

La Dirección de Recursos Humanos, a través de la Unidad de Selección y Capacitación, es la responsable de la aplicación de los procesos de evaluación lo que permitirá identificar las áreas de capacitación y desarrollo del personal.

## REGISTRO CONTABLE

El proceso de evaluación, en sí, no genera un registro contable ya que está dentro de las funciones de la Unidad de Selección y Capacitación.

## CODIFICACIÓN

Para la codificación de las políticas y procedimientos relacionados con el proceso "Evaluar al Personal", se ha tomado en cuenta la identificación numérica o alfanumérica previamente establecida. Por lo que a este proceso se le ha asignado el código "PCS-4", que lo cumple la Dirección de Recursos Humanos (RHH) a través de la Unidad de Selección y Capacitación (SEL).

 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>MANUAL DE POLÍTICAS,          PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	Página	Creado
		RHH/SEL/PCS-3	3 de 12	14/07/2008
<b>EVALUAR AL PERSONAL</b>				
Elaborado por Organización y Métodos	Revisado por	Aprobado por		

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Actitud:** entusiasmo por la labor encargada, confiabilidad, lealtad a la institución y respeto a sus normas, políticas y procedimientos

**Aptitud de dirección y conducción de personal:** capacidad para motivar, desarrollar y evaluar al personal, estimulando o aplicando correctivos cuando sea necesario, con racionalidad, imparcialidad y justicia

**Atención y concentración:** Capacidad para lograr la concentración mientras se realiza una tarea repetitiva y monótona.

**Calidad de atención al cliente:** predisposición permanente para ofrecer un servicio orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente interno y externo, en lo que a su cargo involucra

**Cargo:** Conjunto de funciones que conlleva en un conjunto de responsabilidades, deberes y derechos con posición definida en la estructura organizacional. La ubicación del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la empresa.

**Competencia profesional:** combinación de atributos -con respecto al conocimiento y sus aplicaciones, aptitudes, destrezas y responsabilidades- que describen el nivel o grado de suficiencia con que una persona es capaz de desempeñarlos.

**Comportamiento:** Se refiere a toda actividad del trabajador en observación por parte del evaluador, incluye la expresión tanto física como emocional del individuo.

**Compromiso de desempeño:** Se define como un resultado que se alcanza al estimular el entusiasmo de los empleados por su trabajo y dirigirlo hacia el éxito de la organización.

**Compromiso:** aptitud de identificarse con los lineamientos y objetivos de la institución y desarrollar sentido de pertenencia hacia procesos y resultados

**Comunicación constructiva:** La comunicación constructiva es la habilidad para comunicarse de una manera calmada y civilizada exponiendo brevemente el conflicto en términos no ofensivos.

**Comunicación:** capacidad de interrelacionarse con los demás, logrando que el receptor del mensaje lo reciba correctamente, utilizando los niveles establecidos y canales adecuados

**Criterio:** capacidad para juzgar la importancia de las situaciones presentadas y de las tareas asignadas, y poder establecer prioridades para alcanzar resultados esperados

**Delegación y control:** capacidad de asignar tareas en forma clara y eficiente, así como también de establecer lineamientos y medidas de control de procesos y resultados, sin descuidar su nivel de responsabilidad sobre los mismos

**Desempeño efectivo:** conjunto de actividades que realiza un trabajador con el fin de cumplir con lo que él entiende que debe cumplir en su trabajo.

 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>MANUAL DE POLÍTICAS,          PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	Página	Creado
		RHH/SEL/PCS-3	4 de 12	14/07/2008 Actualizado 09/08/2008
<b>EVALUAR AL PERSONAL</b>				
Elaborado por Organización y Métodos	Revisado por	Aprobado por		

**Efectividad:** Es el grado total o parcial del logro de algún objetivo por parte del desafiante, ya sea un trabajador, un sistema, un método, etc.

**Estándar de medición:** aquellos instrumentos, procedimientos, sistemas, protocolos, que son utilizados para definir unidades de medidas de las cuales depende una medición. Especifican escalas que permiten la comparación de resultados en diferentes lugares y momentos.

**Evaluación de desempeño:** acción de calificar alguna actividad, en este caso, el trabajo.

**Flexibilidad:** aptitud y actitud que revele predisposición natural para aceptar los cambios e ideas nuevas que tiendan a la mejora continua de procesos internos

**Funciones:** Conjunto de tareas y/o atribuciones que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.

**Informe de desempeño:** es la recopilación de resultados del proceso de evaluación, en donde se registra las notas de cada subfactor, debidamente fundamentadas, con que el/la Jefe/a ha valorado el desempeño y las actitudes de cada uno de los funcionarios y/o empleados a cargo.

**Iniciativa:** capacidad de generar y desarrollar ideas o trabajos nuevos, sin esperar instrucciones detalladas para ello, y que dichas ideas o trabajos sean reflejo de reales necesidades de la Institución.

**Junta Calificadora:** es la instancia que CALIFICA a los/as funcionarios/as y empleados/as en base a un informe de desempeño y los parámetros de evaluación previamente establecidos.

**Métodos y procesos de trabajo:** proceso sistemático que tiene un objetivo que cumplir, para lo cual debe tener un orden, claridad y aplicación en la práctica.

**Ocupación o profesión:** Es un término que se utiliza para designar trabajos muy generales, sin tener en cuenta las características de la organización

**Personal:** Es el grupo de personas (trabajadores) que tiene a disposición una empresa o parte de ella (departamentos de la empresa).

**Polivalencia y versatilidad:** aptitud y predisposición para aprender otras tareas que no sean inherentes a su cargo

**Pruebas profesionales:** evalúan la competencia y la destreza en una actividad determinada, por ejemplo, realizar un informe, proyecto o investigación, reparar o montar un aparato o buscar solución a un problema concreto.

**Recursos Humanos:** Es el conjunto de todas las actividades y tópicos relativos a la fuerza laboral de las empresas, el trabajador.

 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>MANUAL DE POLÍTICAS,          PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código: <b>RHH/SEL/PCS-3</b>	Página <b>5 de 12</b>	Creado <b>14/07/2008</b>
				Actualizado <b>09/08/2008</b>
<b>EVALUAR AL PERSONAL</b>				
Elaborado por Organización y Métodos	Revisado por	Aprobado por		

**Relaciones de autoridad y subordinación:** A quién debe reportarse el ocupante del cargo y a quién deberá supervisar o dirigir.

**Responsabilidad:** Obligación de cumplir ciertas tareas y funciones dentro de las organizaciones.

**Sentido de colaboración:** actitud para colaborar, brindar apoyo y trabajar en equipo en el desarrollo de las tareas o cuando las circunstancias lo requieran

**Solución de conflictos:** aptitud para instrumentar los recursos necesarios que eviten y/o neutralicen situaciones conflictivas que generen descontento y/o rotación de personal

**Tarea:** Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios tales como "montar una pieza", "enroscar un tornillo", "insertar una pieza", etc. Se hace una tarea cada vez que el empleado realiza un esfuerzo humano, ya sea físico o mental, con una determinada finalidad.

**Trabajo en equipo:** habilidad para desempeñar tareas con superiores, pares y subordinados, pensando en objetivos comunes, con mente abierta a ideas y pensamientos diferentes

**Uso de la autoridad:** capacidad para ejercer la autoridad en todos los niveles, a través del respeto mutuo, evitando invadir otras áreas

## POLÍTICAS

### RHH/SEL/PCS-3/POL-1: **FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El proceso de evaluación de desempeño tiene como objetivo fundamental identificar el potencial de su recurso humano con el fin de orientarlo hacia su desarrollo individual y profesional, buscando:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados e identificar su potencial y posibilidad de promoción
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados
- Detección del grado de ajuste persona-puesto
- Proporcionar un sistema de doble vía de comunicación constructiva dentro de la empresa
- Implantar un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento
- Aplicar sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales
- Detectar necesidades de formación

 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>MANUAL DE POLÍTICAS,          PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	Página	Creado
		RHH/SEL/PCS-3	6 de 12	14/07/2008 Actualizado 09/08/2008
<b>EVALUAR AL PERSONAL</b>				
Elaborado por Organización y Métodos	Revisado por	Aprobado por		

- Mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo, entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua
- Inducir a la autovaloración, por parte de los empleados
- Establecer objetivos individuales que el evaluado debe alcanzar en el período que medie entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de sus objetivos anteriores
- Validar los programas de selección implementados en la Institución y,
- Actualizar las descripciones de puestos.

#### RHH/SEL/PCS-3/POL-2: **PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La evaluación de desempeño es un proceso institucional interno que debe ser aplicado bajo los siguientes principios:

- **Objetividad:** se evalúa el rendimiento del empleado sobre la base de un instrumento de medición conforme con los requisitos del cargo
- **Imparcialidad:** se evalúa el rendimiento del empleado independientemente de cualquier parcialidad que pueda tener el evaluador
- **Periodicidad:** se evalúa por período establecido de acuerdo a las políticas de la Institución
- **Información del desempeño:** el evaluado debe conocer los resultados de su desempeño a través de una adecuada retroalimentación
- **Relación directa de los resultados con las acciones de personal:** como resultado de la evaluación del desempeño se derivan acciones, tales como: reconocimiento, inclusión en registro de elegibles para promociones, identificación de necesidades de capacitación y desarrollo personal, entre otros.

#### RHH/SEL/PCS-3/POL-3: **PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN**

Un proceso de evaluación de desempeño debe ser consistente y periódico. Se establece que la evaluación general debe ser realizada una vez al año; sin embargo, evaluaciones específicas pueden ser realizadas cuando:

- Hayan transcurrido los 60 días de un contrato a prueba, o
- Cuando algún colaborador desee participar en un proceso de selección para ocupar una vacante (esto lo excluye las pruebas que se aplicaren por efecto de selección para el nuevo cargo)

 <b>UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL</b>	<b>MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código: <b>RHH/SEL/PCS-3</b>	Página 7 de 12	Creado <b>14/07/2008</b>
				Actualizado <b>09/08/2008</b>
<b>EVALUAR AL PERSONAL</b>				
Elaborado por Organización y Métodos	Revisado por	Aprobado por		

#### **RHH/SEL/PCS-3/POL-4: MODALIDAD DE EVALUACIÓN**

Se constituyen en evaluadores todos los Directores y Jefes de Unidades Académicas y Administrativas que tengan personal a su cargo. Se aplicará la modalidad de evaluación de 360 grados a nivel todos los integrantes de la Comunidad Universitaria, sea en relación de dependencia o por contrato civil de honorarios profesionales.

Todos los integrantes que participan en el proceso deberán llenar su "autoevaluación", cuyo resultado será tomado en cuenta en el informe final del proceso.

- Las Autoridades serán evaluadas a través de los mecanismos establecidos en el Estatuto de la Institución.
- Los Funcionarios serán evaluados por: **(1)** Autoridades de la Universidad, **(2)** Funcionarios de su mismo nivel jerárquico de la misma Unidad Académica o Administrativa, **(3)** Subordinados inmediatos y, **(4)** Usuarios del servicio que se deriva de su cargo.
- Los Empleados Administrativos y de Intendencia serán evaluados por **(1)** Jefe inmediato, **(2)** compañeros de trabajo de su mismo nivel jerárquico de la misma Unidad o dependencia, **(3)** Personal de su mismo nivel jerárquico de otras Unidades o dependencias que hayan recibido el servicio de sus funciones y, **(4)** Usuarios directos del servicio que se deriva de su cargo.

#### **RHH/SEL/PCS-3/POL-5: FORMULARIOS**

La Dirección de Recursos Humanos, a través de la Unidad de Selección y Capacitación, diseñará y/o actualizará los formularios que permitan obtener la información necesaria para cumplir con la finalidad fundamental del proceso. Estos formularios serán revisados y ajustados a las necesidades de la Institución, los mismos que deben ser diseñados de acuerdo al objetivo específico de la evaluación:

- Para el personal de nuevo ingreso y que haya cumplido con el período de prueba de ley (tres meses)
- Para la evaluación anual general: evaluación del superior, autoevaluación, evaluación de pares y evaluación de usuarios
- Para aplicar transferencias y/o ascensos, así como para promociones en el escalafón administrativo

Todos los integrantes de la Comunidad Universitaria deberán conocer las políticas e instrumentos a ser aplicados en el proceso, para ello se establecerá un taller de difusión y socialización del mismo en un período previo a su aplicación.

#### **RHH/SEL/PCS-3/POL-6: FACTORES Y SUBFACTORES A EVALUAR**

Se planteará un plan de competencias organizacionales y profesionales el cual debe ser revisado por los Directores de cada Unidad Administrativa, así como por los Directores de Carrera. Este plan de competencias tendrá identificados los factores y subfactores que se desea medir los mismos que serán incluidos en los formularios de evaluación.

 <b>UNIVERSIDAD CATÓLICA</b> DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>MANUAL DE POLÍTICAS,          PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	Página	Creado
		RHH/SEL/PCS-3	8 de 12	14/07/2008 Actualizado 09/08/2008
<b>EVALUAR AL PERSONAL</b>				
Elaborado por Organización y Métodos	Revisado por	Aprobado por		

**RHH/SEL/PCS-3/POL-7: NIVELES DE CALIFICACIÓN**

Para que el proceso de evaluación de desempeño ofrezca los lineamientos necesarios en cuanto a capacitación y desarrollo del personal se refiere, se establece los siguientes niveles de calificación a cada uno de los factores:

- "D" deficiente: desempeño con serias limitaciones que no alcanza a satisfacer los requerimientos mínimos y esenciales del puesto
- "M" medio: desempeño que no siempre satisface los requerimientos de la posición. Necesita mejorar su desempeño en el término de al menos seis meses y no mayor al período determinado para la próxima evaluación
- "B" bueno: desempeño que cumple solamente los requerimientos básicos o mínimos del puesto, pero no alcanza al total de los requeridos por la posición. Necesita mejorar su desempeño en el término no mayor al período determinado para la próxima evaluación
- "MB" muy bueno: desempeña aptitudes y actitudes que le posibilitan superarse en su gestión y continuar su desarrollo, debiendo cubrir algunas exigencias del cargo, en uno o varios aspectos del mismo.
- "E" excelente: desempeño que demuestra actuación claramente superior a la esperada y a los requerimientos del cargo, sobresale por la cantidad y calidad de su trabajo, donde se visualiza claramente eficiencia y eficacia.

**RHH/SEL/PCS-3/POL-8: RESPONSABILIDAD DEL PROCESO**

Para lograr el éxito en la aplicación de la evaluación de desempeño es necesaria la participación activa de Autoridades, Funcionarios y Empleados Administrativos y de Intendencia, así como la correcta observancia de las políticas establecidas para el proceso.

La responsabilidad de la **Dirección de Recursos Humanos** se concreta en:

- Administrar la aplicación eficiente del proceso de evaluación del desempeño
- Asesorar y capacitar a Jefes y Subordinados en el uso y aplicación de los instrumentos de evaluación
- Dar seguimiento tanto a la aplicabilidad de los instrumentos como a sus resultados y a las acciones tomadas posteriores al proceso
- Velar por el cumplimiento de las políticas de evaluación

La responsabilidad de los **evaluadores** se concreta en:

- Evaluar al personal sea que esté bajo su dependencia o que tenga alguna relación como usuario del servicio que presta el evaluado
- Aplicar la objetividad e imparcialidad al momento de evaluar, evitando prejuicios personales o resultados de evaluaciones anteriores

La responsabilidad de los **evaluados** se concreta en aplicar su autoevaluación, la que formará parte del informe final del proceso

 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>MANUAL DE POLÍTICAS,          PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	Página	Creado
		RHH/SEL/PCS-3	9 de 12	14/07/2008 Actualizado 09/08/2008
<b>EVALUAR AL PERSONAL</b>				
Elaborado por Organización y Métodos	Revisado por	Aprobado por		

**RHH/SEL/PCS-3/POL-9: APLICACIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados de la evaluación deberán ser conocidos por los interesados, a través de un informe elaborado por la Unidad de Selección y Capacitación, el mismo que contendrá la calificación obtenida y las necesidades de capacitación y desarrollo personal y/o profesional, con el fin de reforzar su desempeño para beneficio propio y de la Institución.

Los resultados de la evaluación de desempeño ofrecerán información necesaria para la aplicación de promociones e incentivos.

**RHH/SEL/PCS-3/POL-10: ENTREVISTA CON EL EVALUADO**

Una de las utilidades de la evaluación de desempeño es la de facilitar la comunicación entre el jefe y el subordinado. El empleado debe conocer qué se opina sobre su desempeño, no con sentido de crítica sino resaltando la necesidad de superación de aspectos menos eficientes así como el reconocimiento de los méritos encontrados. Esto conlleva también a la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo para incrementar la eficiencia del funcionario o empleado.

**RHH/SEL/PCS-3/POL-11: BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN**

Para el **Jefe**:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, aplicando un sistema de medición que neutralice la subjetividad
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de las personas
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación y participen activamente en el proceso

Para el **Subordinado**:

- Conocer las reglas del juego, esto es los parámetros de medición y los aspectos de comportamiento y desempeño que valora la Institución
- Conocer las expectativas del Jefe acerca de su desempeño, fortalezas y debilidades
- Saber qué medidas tomará el Jefe para mejorar su desempeño y las que el propio empleado debe asumir por su cuenta

Para la **Universidad**:

- Evaluar el potencial de su recurso humano a corto, mediano y largo plazo
- Identificar a los empleados que requieren mayor actualización y perfeccionamiento, en qué áreas, y seleccionar a posibles candidatos para ascensos y/o promociones
- Reforzar la política de superación y progreso de su personal, estimulando la productividad y mejorando las condiciones de trabajo



**EVALUAR AL PERSONAL**

Elaborado por  
Organización y Métodos

Revisado por

Aprobado por

**PROCESO**

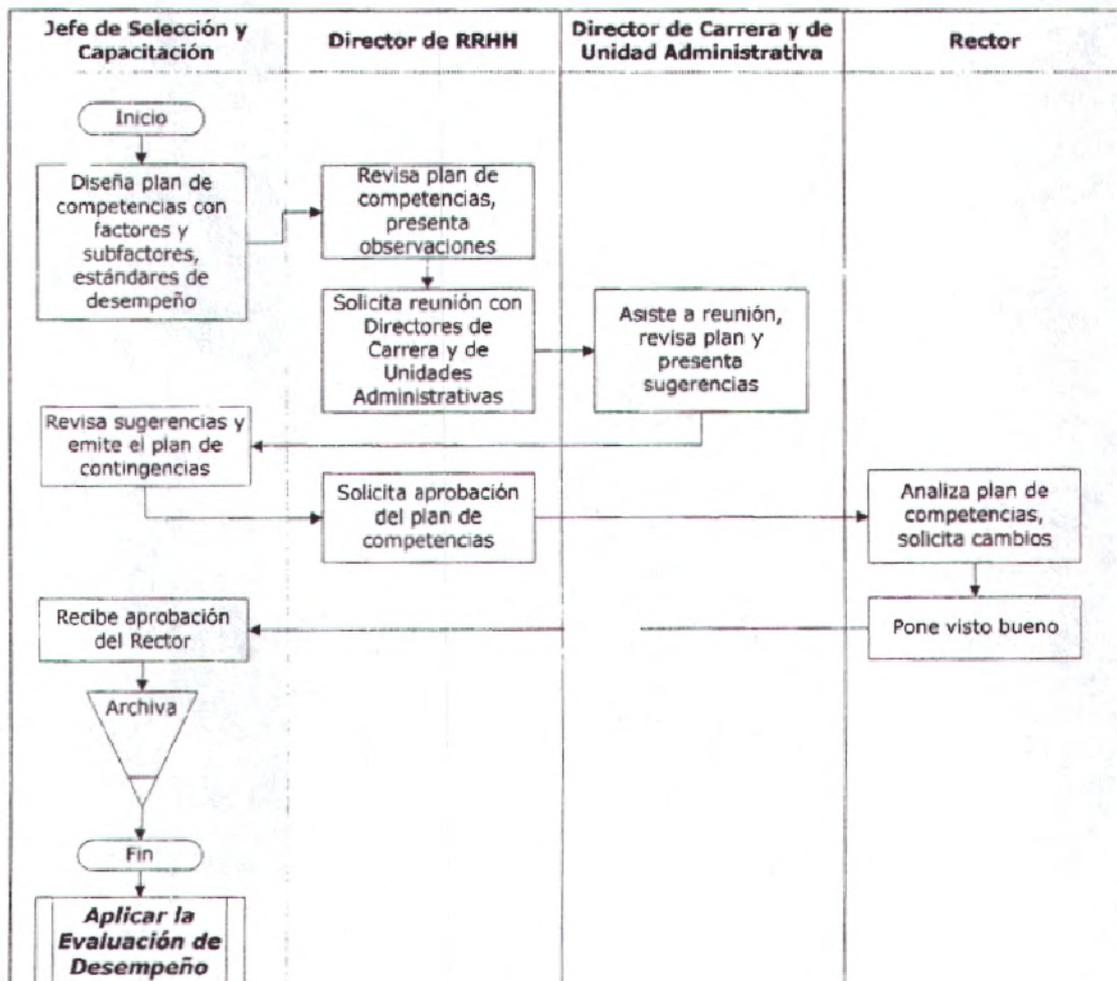
**RHH/SEL/PCS-3: EVALUACIÓN DE PERSONAL**

Dirección de Recursos Humanos



**PROCEDIMIENTOS**

**RHH/SEL/PCS-3/PCD-1: ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETENCIAS**





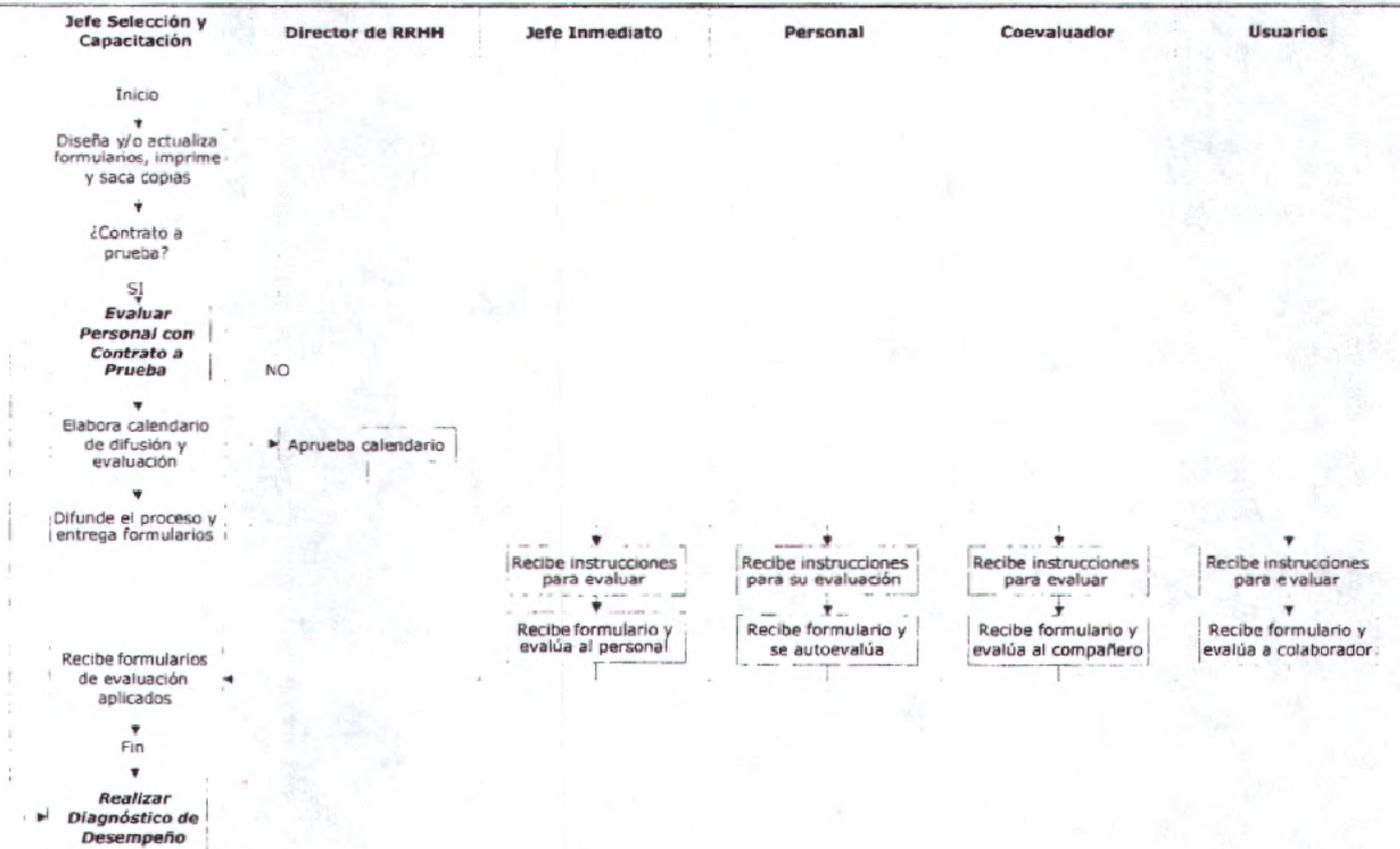
**EVALUAR AL PERSONAL**

Elaborado por  
Organización y Métodos

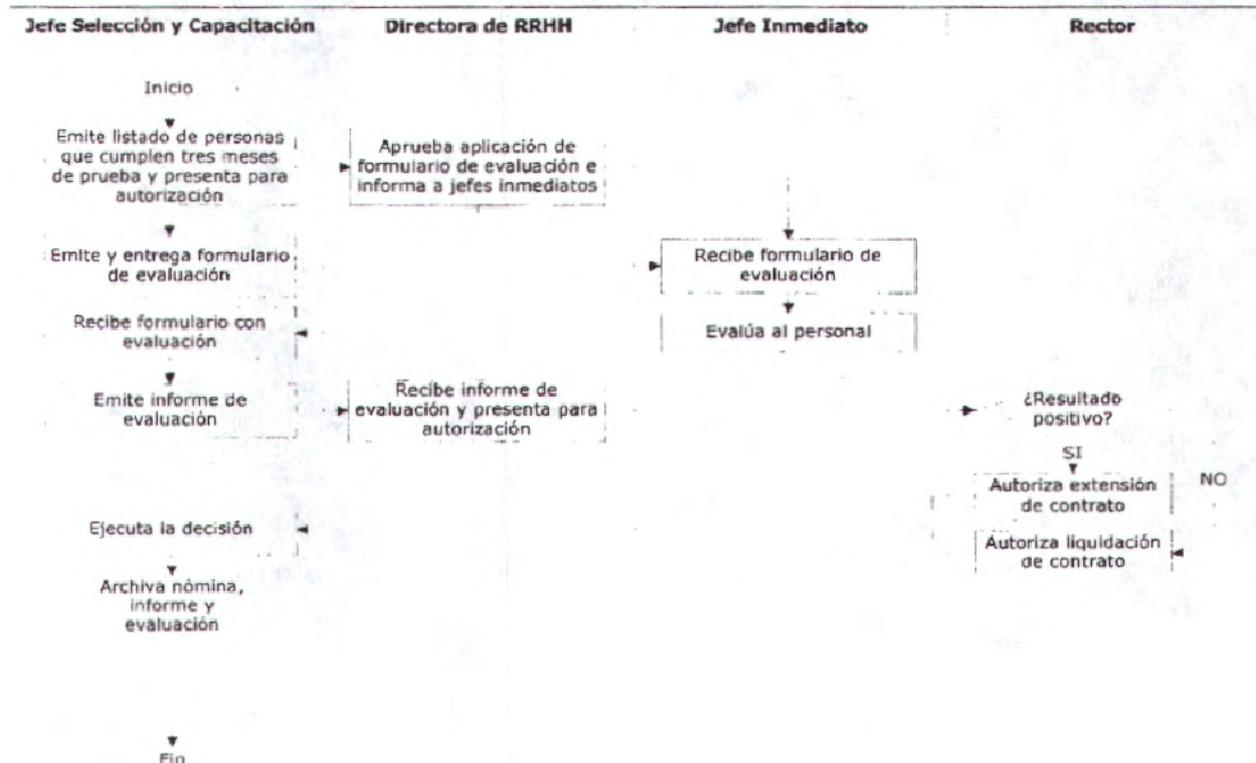
Revisado por

Aprobado por

**RHH/SEL/PCS-3/PCD-2: EVALUACIÓN DEL PERSONAL**



**RHH/SEL/PCS-3/PCD-3: EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE PERIODO DE PRUEBA**





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

# MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Código:  
RHH/SEL/PCS-3

Página  
12 de  
12

Creado  
14/07/2008  
Actualizado  
09/08/2008

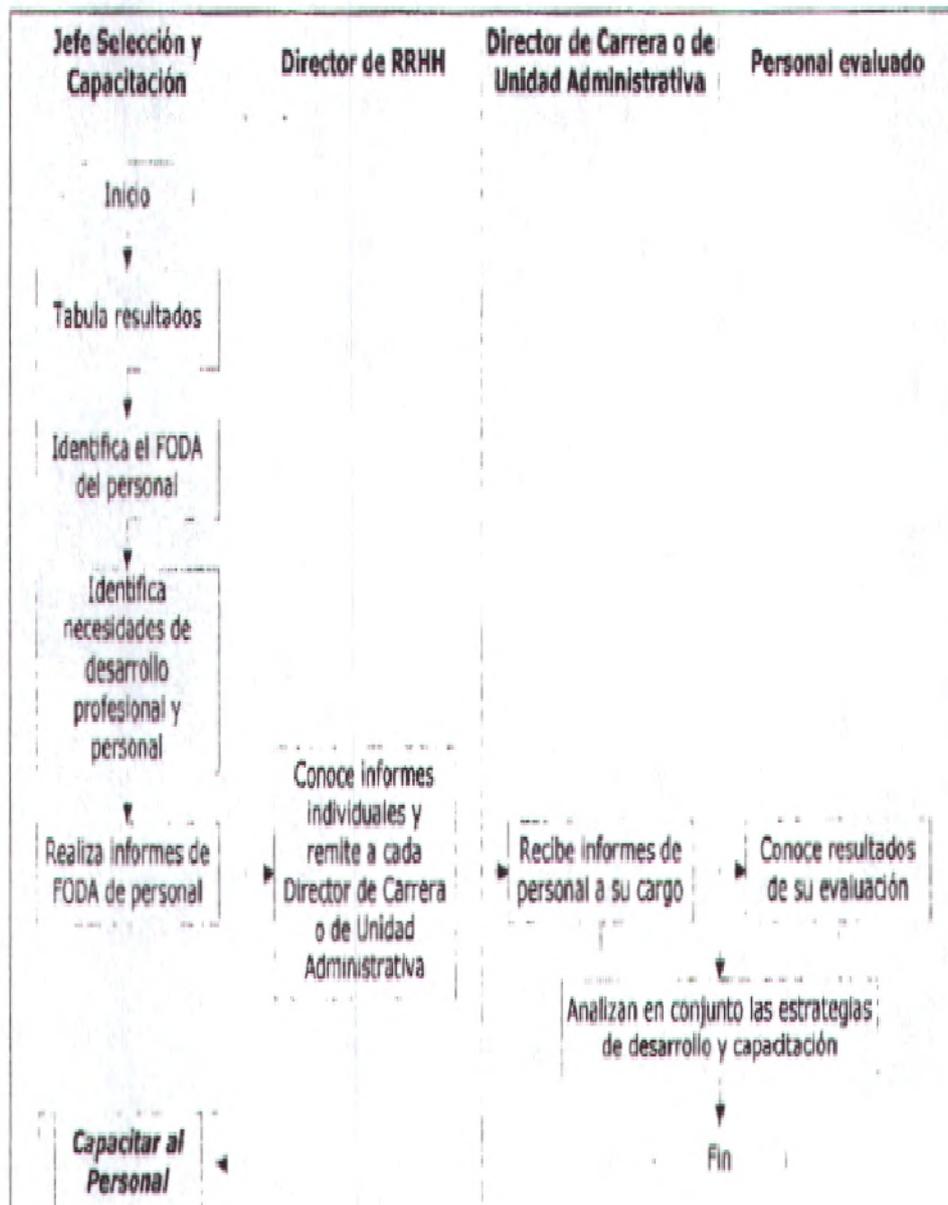
## EVALUAR AL PERSONAL

Elaborado por  
Organización y Métodos

Revisado por

Aprobado por

### RHH/SEL/PCS-3/PCD-4: *DIAGNÓSTICO DE DESEMPEÑO*





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**MANUAL DE POLÍTICAS,  
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

Código:  
**RHH/SEL/PCS-3**

Página <b>1 de 8</b>	Creado <b>14/07/2008</b>
	Actualizado <b>15/02/2011</b>

**EVALUACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Elaborado por:  
Nexi Rosales Mendoza

Revisado por  
Ing. Kathy Díaz, Jefe de Org. Y Métodos

Aprobado por  
Mgs. Zoila Bustos Goya

**TABLA DE CONTENIDO**

	Página
INTRODUCCIÓN .....	2
OBJETIVO.....	2
ALCANCE .....	2
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD .....	2
REGISTRO CONTABLE .....	2
CODIFICACIÓN .....	2
GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	3
POLÍTICAS.....	5
PROCESO .....	9
PROCEDIMIENTOS .....	9

 <b>UNIVERSIDAD CATÓLICA</b> DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>MANUAL DE POLÍTICAS,  PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código: <b>RHH/SEL/PCS-3</b>	Página <b>2 de 8</b>	Creado <b>14/07/2008</b>
				Actualizado <b>15/02/2011</b>
<b>EVALUACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>				
Elaborado por: Nexi Rosales Mendoza	Revisado por Ing. Kathy Díaz, Jefe de Org. Y Métodos	Aprobado por Mgs. Zoila Bustos Goya		

## INTRODUCCIÓN

Consciente de la importancia que representan las personas que laboran en la Institución, y ante la necesidad de conocer su potencial para hacer frente a los desafíos que se presenten tanto interna como externamente, la UCSG establece como objetivo prioritario examinar el rendimiento individual y grupal de autoridades, funcionarios, empleados administrativos y de intendencia, como medio inicial para identificar las áreas o campos en los cuales se debe orientar todo el esfuerzo de capacitación y desarrollo de competencias de dicho personal.

La Dirección de Recursos Humanos es la responsable del proceso, por lo que este documento muestra en detalle lo que tiene relación con su participación, con el fin de ubicar, en un flujograma macro, las entradas y salidas de este proceso; sin embargo, de ello, se requiere del apoyo y cumplimiento de políticas y procedimientos por parte de todas las instancias que se mencionen en su descripción.

## OBJETIVO

Establecer, de manera ordenada, los pasos que deben ser cumplidos para que el programa de evaluación de desempeño permita identificar los temas claves en los cuales se debe orientar los mayores esfuerzos de capacitación y desarrollo.

## ALCANCE

Las políticas y procedimientos que se describen en este documento son de aplicación exclusiva por parte de la Dirección de Recursos Humanos, una vez que el Órgano Superior de la Institución apruebe el calendario anual de actividades relacionadas con este campo.

## RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

La Dirección de Recursos Humanos, a través de la Unidad de Selección y Capacitación, es la responsable de la aplicación de los procesos de evaluación lo que permitirá identificar las áreas de capacitación y desarrollo del personal.

## REGISTRO CONTABLE

El proceso de evaluación, en sí, no genera un registro contable ya que está dentro de las funciones de la Unidad de Selección y Capacitación.

## CODIFICACIÓN

Para la codificación de las políticas y procedimientos relacionados con el proceso "Evaluación de Personal Administrativo", se ha tomado en cuenta la identificación numérica o alfanumérica previamente establecida. Por lo que a este proceso se le ha asignado el código "PCS-4", que lo cumple la Dirección de Recursos Humanos (RHH) a través de la Unidad de Selección y Capacitación (SEL).

 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>MANUAL DE POLÍTICAS,          PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código: <b>RHH/SEL/PCS-3</b>	Página <b>3 de 8</b>	Creado <b>14/07/2008</b>
				Actualizado <b>15/02/2011</b>
<b>EVALUACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>				
Elaborado por: Nexi Rosales Mendoza	Revisado por Ing. Kathy Díaz, Jefe de Org. Y Métodos	Aprobado por Mgs. Zoila Bustos Goya		

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Cargo:** Conjunto de funciones que conlleva en un conjunto de responsabilidades, deberes y derechos con posición definida en la estructura organizacional. La ubicación del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la empresa.

**Comportamiento:** Se refiere a toda actividad del trabajador en observación por parte del evaluador, incluye la expresión tanto física como emocional del individuo.

**Desempeño efectivo:** conjunto de actividades que realiza un trabajador con el fin de cumplir con lo que él entiende que debe cumplir en su trabajo.

**Efectividad:** Es el grado total o parcial del logro de algún objetivo por parte del desafiante, ya sea un trabajador, un sistema, un método, etc.

**Evaluación de desempeño:** acción de calificar alguna actividad, en este caso, el trabajo.

**Funciones:** Conjunto de tareas y/o atribuciones que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.

**Informe de desempeño:** es la recopilación de resultados del proceso de evaluación, en donde se registra las notas de cada factor, debidamente fundamentadas, con que el/la Jefe/a ha valorado el desempeño y las actitudes de cada uno de los funcionarios y/o empleados a cargo.

**Métodos y procesos de trabajo:** proceso sistemático que tiene un objetivo que cumplir, para lo cual debe tener un orden, claridad y aplicación en la práctica.

**Personal:** Es el grupo de personas (trabajadores) que tiene a disposición una empresa o parte de ella (departamentos de la empresa).

**Recursos Humanos:** Es el conjunto de todas las actividades y tópicos relativos a la fuerza laboral de las empresas, el trabajador.

**Responsabilidad:** Obligación de cumplir ciertas tareas y funciones dentro de las organizaciones.

**Tarea:** Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios tales como "montar una pieza", "enroscar un tornillo", "insertar una pieza", etc. Se hace una tarea cada vez que el empleado realiza un esfuerzo humano, ya sea físico o mental, con una determinada finalidad.

**Delegación y control:** capacidad de asignar tareas en forma clara y eficiente, así como también de establecer lineamientos y medidas de control de procesos y resultados, si descuidar su nivel de responsabilidad sobre los mismos

 <b>UNIVERSIDAD CATÓLICA</b> DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>MANUAL DE POLÍTICAS,          PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código: <b>RHH/SEL/PCS-3</b>	Página <b>4 de 8</b>	Creado <b>14/07/2008</b>
				Actualizado <b>15/02/2011</b>
<b>EVALUACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>				
Elaborado por: Nexi Rosales Mendoza	Revisado por Ing. Kathy Díaz, Jefe de Org. Y Métodos	Aprobado por Mgs. Zoila Bustos Goya		

## POLÍTICAS

### RHH/SEL/PCS-3/POL-1: *FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO*

El proceso de evaluación de desempeño tiene como objetivo fundamental identificar el potencial de su recurso humano con el fin de orientarlo hacia su desarrollo individual y profesional, tal como se menciona a continuación:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados e identificar su potencial y posibilidad de promoción
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados
- Detección del grado de ajuste persona-puesto
- Proporcionar un sistema de doble vía de comunicación constructiva dentro de la empresa
- Implantar un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento
- Aplicar sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales
- Detectar necesidades de formación
- Mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo, entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua
- Inducir a la autovaloración, por parte de los empleados
- Establecer objetivos individuales que el evaluado debe alcanzar en el período que medie entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de sus objetivos anteriores
- Validar los programas de selección implementados en la Institución y,
- Actualizar las descripciones de puestos.

### RHH/SEL/PCS-3/POL-2: *PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO*

La evaluación de desempeño debe ser aplicada bajo los siguientes principios:

- **Objetividad:** se evalúa el rendimiento del empleado sobre la base de un instrumento de medición conforme con los requisitos del cargo
- **Imparcialidad:** se evalúa el rendimiento del empleado independientemente de cualquier parcialidad que pueda tener el evaluador
- **Periodicidad:** se evalúa por período establecido de acuerdo a las políticas de la Institución
- **Información del desempeño:** el evaluado debe conocer los resultados de su desempeño a través de una adecuada retroalimentación

 <b>UNIVERSIDAD CATÓLICA</b> DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>MANUAL DE POLÍTICAS,  PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código: <b>RHH/SEL/PCS-3</b>	Creado	<b>14/07/2008</b>
			Actualizado	<b>15/02/2011</b>
<b>EVALUACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>			Página	<b>5 de 8</b>
Elaborado por: Nexi Rosales Mendoza	Revisado por Ing. Kathy Díaz, Jefe de Org. Y Métodos	Aprobado por Mgs. Zoila Bustos Goya		

- **Relación directa de los resultados con las acciones de personal:** como resultado de la evaluación del desempeño se derivan acciones, tales como: reconocimiento, inclusión en registro de elegibles para promociones, identificación de necesidades de capacitación y desarrollo personal, entre otros.

#### RHH/SEL/PCS-3/POL-3: PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN

La evaluación de desempeño será efectuada al:

- Finalizar el período de prueba de ley (tres meses)
- Una vez al año.

#### RHH/SEL/PCS-3/POL-4: MODALIDAD DE EVALUACIÓN

Se constituyen en evaluadores todos los Directores y Jefes de Unidades Académicas y Administrativas que tengan personal a su cargo. Se aplicará la modalidad de evaluación de 360 grados a nivel todos los integrantes de la Comunidad Universitaria, sea en relación de dependencia o por contrato civil de honorarios profesionales.

Todos los integrantes que participan en el proceso deberán llenar su "autoevaluación", cuyo resultado será tomado en cuenta en el informe final del proceso.

- Las Autoridades serán evaluadas a través de los mecanismos establecidos en el Estatuto de la Institución.
- Los Funcionarios serán evaluados por: **(1)** Autoridades de la Universidad, **(2)** Funcionarios de su mismo nivel jerárquico de la misma Unidad Académica o Administrativa, **(3)** Subordinados inmediatos y, **(4)** Usuarios del servicio que se deriva de su cargo.
- Los Empleados Administrativos y de Intendencia serán evaluados por **(1)** Jefe inmediato, **(2)** compañeros de trabajo de su mismo nivel jerárquico de la misma Unidad o dependencia, **(3)** Personal de su mismo nivel jerárquico de otras Unidades o dependencias que hayan recibido el servicio de sus funciones y, **(4)** Usuarios directos del servicio que se deriva de su cargo.

 <b>UNIVERSIDAD CATÓLICA</b> DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>MANUAL DE POLÍTICAS,  PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código: <b>RHH/SEL/PCS-3</b>	Página <b>6 de 8</b>	Creado <b>14/07/2008</b>
				Actualizado <b>15/02/2011</b>
<b>EVALUACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>				
Elaborado por: Nexi Rosales Mendoza	Revisado por Ing. Kathy Díaz, Jefe de Org. Y Métodos	Aprobado por Mgs. Zoila Bustos Goya		

#### RHH/SEL/PCS-3/POL-5: *FORMULARIOS*

La Dirección de Recursos Humanos, a través de la Unidad de Selección y Capacitación, diseñará los formularios que permitan obtener la información necesaria para cumplir con la finalidad fundamental del proceso. Estos formularios serán revisados y ajustados a las necesidades de la Institución, los mismos que deben ser diseñados de acuerdo al objetivo específico de la evaluación:

- Para el personal de nuevo ingreso y que haya cumplido con el período de prueba de ley (tres meses)
- Para la evaluación anual general: evaluación del superior, autoevaluación, evaluación de pares y evaluación de usuarios

Todos los integrantes de la Comunidad Universitaria deberán conocer las políticas e instrumentos a ser aplicados en el proceso, para ello se establecerá un taller de difusión y socialización del mismo en un período previo a su aplicación.

#### RHH/SEL/PCS-3/POL-6: *NIVELES DE CALIFICACIÓN*

Para que el proceso de evaluación de desempeño ofrezca los lineamientos necesarios en cuanto a capacitación y desarrollo de personal ser refiere, se establece los siguientes niveles de acuerdo a los porcentajes obtenidos en cada calificación:

- "D" Es inconstante: desempeño con serias limitaciones que no alcanza a satisfacer los requerimientos mínimos y esenciales del puesto
- "C" Necesita Refuerzo: desempeño que no siempre satisface los requerimientos de la posición. Necesita mejorar su desempeño en un período no mayor antes de llegar a la próxima evaluación
- "B" Cumple con lo esperado: desempeño que cumple solamente los requerimientos básicos o mínimos del puesto, pero no alcanza al total de los requeridos por la posición.
- "A" SOBRESALE: desempeña aptitudes y actitudes que le posibilitan superarse en su gestión y continuar su desarrollo, superando algunas exigencias del cargo, en uno o varios aspectos del mismo.

#### RHH/SEL/PCS-3/POL-7: *RESPONSABILIDAD DEL PROCESO*

Para lograr el éxito en la aplicación de la evaluación de desempeño es necesaria la participación activa de Autoridades, Funcionarios y Empleados Administrativos y de Intendencia, así como la correcta observancia de las políticas establecidas para el proceso.

La responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos se concreta en:

- Administrar la aplicación eficiente del proceso de evaluación del desempeño
- Asesorar y capacitar a Jefes y Subordinados en el uso y aplicación de los instrumentos de evaluación

 <b>UNIVERSIDAD CATÓLICA</b> DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	<b>MANUAL DE POLÍTICAS,          PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código: <b>RHH/SEL/PCS-3</b>	Página <b>7 de 8</b>	Creado <b>14/07/2008</b>
				Actualizado <b>15/02/2011</b>
<b>EVALUACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>				
Elaborado por: Nexi Rosales Mendoza	Revisado por Ing. Kathy Díaz, Jefe de Org. Y Métodos	Aprobado por Mgs. Zoila Bustos Goya		

- Dar seguimiento tanto a la aplicabilidad de los instrumentos como a sus resultados y a las acciones tomadas posteriores al proceso
- Velar por el cumplimiento de las políticas de evaluación

La responsabilidad de los evaluadores se concreta en:

- Evaluar al personal sea que esté bajo su dependencia o que tenga alguna relación como usuario del servicio que presta el evaluado
- Aplicar la objetividad e imparcialidad al momento de evaluar, evitando prejuicios personales o resultados de evaluaciones anteriores

La responsabilidad de los evaluados se concreta en aplicar su autoevaluación, la que formará parte del informe final del proceso

#### **RHH/SEL/PCS-3/POL-8: APLICACIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados de la evaluación deberán ser conocidos por los interesados, a través de un informe elaborado por la Unidad de Selección y Capacitación, el mismo que contendrá la calificación obtenida y las necesidades de capacitación y desarrollo personal y/o profesional, con el fin de reforzar su desempeño para beneficio propio y de la Institución.

Los resultados de la evaluación de desempeño ofrecerán información necesaria para la aplicación de promociones e incentivos.

#### **RHH/SEL/PCS-3/POL-9: ENTREVISTA CON EL EVALUADO**

Una de las utilidades de la evaluación de desempeño es la de facilitar la comunicación entre el jefe y el subordinado. El empleado debe conocer qué se opina sobre su desempeño, no con sentido de crítica sino resaltando la necesidad de superación de aspectos menos eficientes así como el reconocimiento de los méritos encontrados. Esto conlleva también a la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo para incrementar la eficiencia del funcionario o empleado.

#### **RHH/SEL/PCS-3/POL-10: BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN**

Para el Jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, aplicando un sistema de medición que neutralice la subjetividad
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de las personas
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación y participen activamente en el proceso

Para el Subordinado:

- Conocer las reglas del juego, esto es los parámetros de medición y los aspectos de comportamiento y desempeño que valora la empresa

 <b>UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL</b>	<b>MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código: <b>RHH/SEL/PCS-3</b>	Página <b>8 de 8</b>	Creado <b>14/07/2008</b>
				Actualizado <b>15/02/2011</b>
<b>EVALUACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>				
Elaborado por: Nexi Rosales Mendoza	Revisado por Ing. Kathy Díaz, Jefe de Org. Y Métodos	Aprobado por Mgs. Zoila Bustos Goya		

- Conocer las expectativas del jefe acerca de su desempeño, fortalezas y debilidades
- Saber qué medidas tomará el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio empleado debe asumir por su cuenta

Para la Universidad:

- Identificar a los empleados que requieren mayor actualización y perfeccionamiento, en qué áreas y seleccionar a posibles candidatos para ascensos y/o promociones
- Reforzar su política de superación y progreso de su personal, estimulando la productividad y mejorando las condiciones de trabajo