

Rapport sur les ressources humaines

Préparé
par

Laurent Thouin

et

Céline Letendre

11 mai 2015

Mandat

Appuyer le directeur et son équipe de direction

Faire le suivi du plan d'action mis en place à l'automne 2014;

Appuyer le directeur dans la réussite de ses objectifs fixés pour 2015.

Ajouts au mandat

1. Lors d'une première rencontre formelle avec le directeur le 25 mars, il nous a demandé d'élaborer une politique d'évaluation de rendement avec l'appui de la directrice de la garderie. En cours de réalisation nous avons ajouté un outil de développement professionnel pour le personnel de la garderie.
2. Lors d'une rencontre avec le président de la Junta Directiva, il nous a été demandé d'élaborer un profil et une description de fonctions pour le poste de Directrice du Centre des femmes.
3. Lors d'une autre rencontre avec le président de la Junta Directiva, il nous a demandé de l'accompagner dans un processus d'évaluation et de renforcement des habilités de gestion du directeur.

Déroulement

De façon générale plusieurs de nos autres mandats (pratiques sécuritaires, psychologie etc.) avaient un lien plus ou moins direct avec la gestion des ressources humaines et constituaient aussi un appui à la direction.

D'autre part nous avons eu plusieurs rencontres informelles et 2 séances formelles de travail avec les 3 directeurs et bien sûr quelques-unes avec l'un ou l'autre d'entre eux. De plus il y a eu 4 séances de travail avec le président du C.A. et le directeur a participé à 3 d'entre elles

Systemes d'évaluation de rendement

Lors d'une première rencontre structurée avec les trois directeurs, nous leur avons présenté les grands principes et objectifs d'une éventuelle politique d'évaluation de rendement. Pour préparer le tout nous avons investigué les besoins en jeu avec la directrice de la garderie et jumelé le tout aux pratiques reconnues en la matière et à plusieurs éléments d'insatisfaction relevées en décembre 2014 en matière de climat de travail.

Lors de la deuxième rencontre structurée, le 3 mai, nous leur avons déposé une ébauche de politique, processus et formulaire d'évaluation de rendement. Le lecteur en trouvera une copie en annexe 1.

L'ébauche fut bien accueillie et nous poursuivrons les échanges sur le sujet par voie électronique au cours des prochaines semaines. Nous espérons compléter le tout en juin prochain. Par la suite le C.A de la FASMRC sera invité à approuver la politique et à voir à sa mise-en-œuvre.

Le président connaît la démarche en cours, a reçu copie de l'ébauche et nous fera aussi parvenir ses commentaires car il y jouera un rôle dans l'évaluation des 3 directeurs.

Ce qui importe et désirons mettre en relief c'est qu'il s'agira d'un cycle annuel permettant une révision semestrielle puis une évaluation annuelle de 7 compétences, lesquelles sont modulées pour 3 catégories différentes d'emploi : les directeurs, les professionnelles et les autres emplois moins spécialisés.

Le processus prévoit aussi que soit établi, annuellement, les objectifs individuels propres aux problèmes de rendement vécus et / ou aux orientations de la direction. Le cycle permet aussi l'évaluation des besoins de formation et de matériel et s'appliquera à tous incluant le directeur exécutif.

Le tout est en lien direct avec 8 des 10 thèmes et plus ou moins 25 des 81 éléments de " el cuestionario de satisfacción laboral" élaboré en décembre 2014. Pour plus de détails, le lecteur est invité à consulter l'annexe 2.

Il s'agit donc d'un outil majeur en matière de gestion de ressources humaines et pour l'atteinte des objectifs de la FASMRC.

Nous avons aussi traduit (en partie, le reste sera fait d'ici juin) un outil de développement professionnel pour le personnel de la garderie. Ce document est en fait une auto-évaluation professionnelle et est totalement indépendant du système d'évaluation de rendement.

Climat de travail

Lors de la première rencontre en avril avec les trois directeurs, nous leur avons aussi partagé sommairement nos perceptions /observations de changement du climat de travail. Quelques semaines plus tard nous avons participé à une réunion du personnel et partagé, avec tous, nos observations. Le document en annexe 3 résume nos propos. Il s'agissait avant tout d'encourager les gestionnaires et employés à continuer à aller de l'avant (EMPOWERMENT).

Lors de la seconde rencontre formelle avec les trois directeurs nous leur avons démontré que jusqu'ici leurs actions avaient eu un impact sur une vingtaine des 81 éléments du questionnaire de décembre 2014. Ensuite avons révisé avec eux leur plan d'action et chacun des 10 thèmes du questionnaire. Nous avons aussi discuté d'actions à maintenir et d'autres à mettre en œuvre. Pour plus de détails voir l'annexe 2.

Ce qui importe c'est que la direction maintienne la démarche, qu'ils se réunissent régulièrement pour travailler le dossier ensemble et qu'ils maintiennent les réunions avec le personnel pour maintenir la synergie créée.

Centre des femmes

Nous n'avons pas de mandat en lien direct avec le Centre des femmes mais au cours de notre séjour le président de la Fondaciòn Asistencia Social Misiòn Rosalía Cadron nous a demandé d'élaborer un profil d'emploi et une description de fonctions pour le poste de Directrice du Centre des Femmes. En effet il semble entendu que la titulaire actuelle n'assumera éventuellement que des fonctions de soutien administratif pour tous les départements de la FASMRC et qu'on procèdera à l'engagement d'une autre personne pour agir comme directrice du Centre des femmes.

Pour élaborer le profil d'emploi et la description de fonctions d'une directrice du Centre des femmes, nous nous sommes essentiellement inspirés des besoins signalés dans notre rapport de mission de décembre 2014 et de descriptions équivalentes au sein de diverses organisations que nous avons obtenues grâce à des personnes ressources de notre réseau et divers sites Internet.

Une ébauche fut élaborée puis nous avons consulté la directrice actuelle du Centre ainsi que la directrice de la garderie; cette dernière a été d'une grande aide. Par la suite le tout fut acheminé au directeur de la Fondation qui ne l'a guère commenté. Finalement nous l'avons proposé au président de la Junta Directiva qui, à court terme, devait s'entretenir du dossier avec la Fondation des Enfants de l'Équateur puis procéder éventuellement au recrutement. Vous trouverez ledit profil d'emploi en annexe 4.

Commentaires

Nous réitérons ici que le recrutement ne devrait pas s'effectuer qu'au niveau du réseau de la Fondation mais aussi à l'externe afin de recruter la personne la plus compétente possible qui devra avoir le leadership et la vision nécessaire pour redonner un souffle au Centre.

Il a aussi été question que la Directrice du Centre des femmes devienne possiblement la responsable de la gestion future du programme des bourses d'étude. Si c'est le cas il faudra ajuster la description d'emploi en conséquence.

Habilités de gestion du directeur

À sa demande, le 24 avril nous avons partagé au président de la FASMRC les améliorations perçues au niveau du climat de travail lesquelles révèlent un engagement du directeur et de ses adjointes.

Il n'en demeure pas moins que de part et d'autre nous avons relevé d'importantes faiblesses au niveau des habilités de gestion. Nos échanges ont conclu à la nécessité de partager au directeur général nos perceptions, de l'inviter à s'auto-évaluer et à s'impliquer dans un processus de développement structuré. Une stratégie (voir annexe 5) a alors été élaborée en vue d'une rencontre formelle avec le directeur qui eut lieu en date du 5 mai.

Au cours de cette dernière rencontre nous avons partagé notre évaluation via des événements concrets/précis survenues pendant notre séjour. Le président a aussi fait de même.

Quelques techniques de travail lui ont été enseignées et quelques outils d'auto-évaluation et de développement professionnel lui ont été remis. De plus il est entendu que le président fera une rencontre mensuelle avec le directeur pour l'accompagner dans son développement. Pour notre part nous serons possiblement mis à contribution via Internet et Skype et/ou lors d'un éventuel séjour à Pascuales.

Les besoins sont nombreux mais malheureusement au cours de ce séjour nous n'avons pu établir une relation de confiance avec le directeur. Il n'a jamais pris l'initiative de nous consulter ou de fixer des rencontres de travail visant son développement. De même plusieurs de nos rapports, tels la pratique sécuritaire, le profil d'emploi pour la directrice du Centre des femmes, le plan d'action pour la garderie, n'ont entraîné aucun échange ou commentaire de sa part malgré nos relances.

Pour nous il est évident qu'un éventuel mandat sur ce thème devra venir bien sûr des C.A de la FASMRC et de la FEÉ mais surtout et avant tout du directeur lui-même en précisant clairement ses besoins et ses attentes envers nous.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier Hélène Boulais, Myriam Beaudry, Martine Janelle et Catherine Prévost qui nous ont fourni des documents et/ou références nous ayant facilité la réalisation de ces mandats.

Annexe 1

El sistema de evaluación del desempeño Mayo 2015

BORRADOR

PRESENTACIÓN

Se formula este instrumento, cuyo propósito es guiar, facilitar, orientar y resolver la aplicación de los diversos aspectos propios del funcionamiento del proceso de evaluación de desempeño de la Fundación Asistencia Social Misión Rosalia Cadrón (FASMRC).

Por su importancia para el cumplimiento de esta labor, constituye también, una fuente de consulta obligada para quienes intervienen directa e indirectamente en el proceso de evaluación del desempeño, a saber directores, empleados (as) y presidente de la Junta directiva de la FASMRC.

Esperamos que el presente cumpla con las expectativas indicadas y, en general, contribuya con su específica función al mejoramiento de la valoración del rendimiento y la gestión de los empleados de la FASMRC.

Nuestra Misión

Nuestra misión es ayudar con compasión y ternura a las madres solteras, además educar a sus hijos de nivel pre-escolar y también a las mujeres jefas de hogar a través de la capacitación y asesoría que promueva la generación de ingresos para mejorar las condiciones de sus familias.

Nuestra Visión

Nuestra visión es que las mujeres y niños disfruten de una buena salud física, psicológica y espiritual.

1. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

► La participación del empleado(a) en la apreciación de su desempeño en el trabajo, se justifica ampliamente por la importancia que las personas tienen para el cumplimiento de la visión, la misión y los objetivos de la Fundación.

► La realimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y la organización, que han de dar fundamentar a sus planes de mejora en este ámbito, que solucionen brechas del rendimiento demostrado.

► El sistema de evaluación del desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y a las circunstancias que caracterizan la participación individual y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.

► El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo empleado(a) tiene interés y necesidad de conocer la forma en que su jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a los objetivos de la Fundación, además de observar su nivel de compromiso con los mismos.

2. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

► Fomentar la eficacia de los empleados(as) de la FASMRC, estimulando su desarrollo profesional y optimizando su contribución al logro de la eficiencia en su empleo.

- ▶ Identificar el potencial de desarrollo de los empleados(as), estimulando sus deseos de superación y guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.
- ▶ Facilitar la ejecución de las operaciones en los diferentes niveles de las organizaciones y la aplicación de los métodos y técnicas administrativas por parte de las personas que ejercen cargos de jefatura.
- ▶ Mejorar las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y empleados (as), para el logro de las metas de la Fundación.
- ▶ Valorar la forma en que el empleado(a) mediante el desempeño de las tareas asignadas, procura y logra una mayor productividad, reconoce el nivel futuro de esfuerzo requerido en ese logro, así como la calidad de su rendimiento, grado de eficiencia y satisfacción del servicio demandado.
- ▶ Identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el ciclo de evaluación.

3. USOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Algunos de los principales usos de la evaluación del desempeño son:

- ▶ Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- ▶ Conceder permisos y promociones (carrera administrativa) del personal.
- ▶ Establecer incentivos no salariales para satisfacer las expectativas y aumentar el grado de motivación de los empleados(as).
- ▶ Reconocer los méritos demostrados por el empleado(a); hacer reconocimiento formal.
- ▶ Mejorar los resultados organizacionales.
- ▶ Orientar a los empleados(as) para que su trabajo satisfaga las expectativas de la organización.
- ▶ Validar procedimientos de reclutamiento y selección de personal.
- ▶ Motivar y estimular la eficiencia, calidad y productividad en el trabajo.

4. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

El sistema de evaluación del desempeño aquí descrito está dirigido a todos los empleados(as) de la FASMRC.

4.1 El Ciclo de Evaluación

Comprende dos períodos diferentes: revisión semestral y evaluación anual.

REVISION SEMESTRAL

I Período: **A determinar Ej:** Del 01 de diciembre al 31 de mayo:

EVALUACION ANUAL

Período: **A determinar Ej:** Del 01 de junio al 30 de noviembre:

4.2 Distribución de los evaluados por grupos laborales

La distribución de los evaluados en grupos laborales se establece solo para efectos de la aplicación del sistema de evaluación del desempeño. El jefe inmediato determinará el formulario correspondiente al grupo laboral con el que se evaluará al empleado(a), según sean sus funciones reales y de acuerdo con el siguiente detalle:

GRUPO LABORAL A: NIVEL EJECUTIVO

Formulario (* ver anexo "A").

Está constituido por quienes realizan funciones de jefatura formal, es decir, por aquellos empleados (as) que ejercen autoridad técnica, administrativa, incluyendo director general, y directores de departamento.

GRUPO LABORAL B: NIVEL PROFESIONAL

Formulario (* ver anexo "B").

Comprende al personal que realiza funciones de carácter profesional: educadora, psicóloga y licenciada parvularia.

GRUPO LABORAL C: NIVEL TECNICO-ADMINISTRATIVO-SERVICIO

Formulario (* ver anexo "C").

Incluye al personal que ejecuta funciones de carácter técnico, administración, labores de seguridad y vigilancia, operación de equipo móvil, auxiliar y promotora de la cocina

4.3 Los objetivos personales y específicos y los factores del desempeño según grupos laborales

Los objetivos personales y específicos indicados en la parte B y los factores del desempeño indicados en la parte C del cuestionario de evaluación, están relacionados con las funciones medulares de los empleados de los 3 diferentes grupos laborales.

4.4 El expediente de la evaluación del desempeño.

En la unidad administrativa deberá haber un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad del director general. Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del empleado (a) (notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de felicitación por el trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, etc.). Ningún documento relacionado con el desempeño tendrá validez si el empleado(a) no ha sido notificado oportunamente, por lo cual es necesario que el jefe inmediato registre adecuadamente dicha notificación.

El expediente será un instrumento fundamental durante el proceso de evaluación y deberá ser tratado con la debida discrecionalidad. Solamente tendrá acceso a este el empleado(a) y los jefes involucrados en el proceso de evaluación.

4.5 Nivel del desempeño.

Con el fin de que el evaluador y el evaluado puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas.

NIVEL	DEFINICION	CATEGORIA
1	Desempeño muy por debajo del esperado *	DEFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	MUY BUENO
5	Desempeño Excepcional **	EXCELENTE

* El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del empleado(a), los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

* * Se refiere al desempeño que supera extraordinariamente al esperado.

IMPORTANTE: El evaluador debe de evitar el efecto “HALO” es decir: no permitir que un factor positivo o negativo afecte la evaluación completa del empleado(a). Por ejemplo, si el primer punto del formato de evaluación es cortesía y el empleado (a) que está siendo evaluado es extremadamente cortés, podría ocasionar que este atributo positivo influya en los restantes puntos del formato. Todos los factores pueden ser considerados excelentes debido al efecto halo del primer factor.

5. EL PROCESO DE EVALUACION

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo, principalmente, del jefe inmediato. El superior del jefe inmediato solo participará en la evaluación anual, cuando el empleado manifieste disconformidad en relación con lo actuado por el jefe inmediato.

El proceso de evaluación del desempeño está dividido en dos fases: revisión semestral y evaluación anual.

5.1 Revisión Semestral

La revisión semestral del desempeño permitirá al empleado(a) y a su jefe inmediato conocer en qué medida aquel ha logrado trasladar al desempeño cotidiano, sus objetivos personales, la capacitación o las otras opciones de mejoramiento proyectadas al final del ciclo anterior. También ha de servir para que el jefe inmediato haga las propuestas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el empleado (a), en procura de una reorientación y mejoría de su desempeño durante el segundo semestre del año. La revisión semestral toma la forma de una entrevista entre el jefe inmediato y el empleado (a). Un resumen de la entrevista incluyendo el alcanzada o no de los objetivos y de los puntos fuertes o debilidades del rendimiento son escrito en el evaluación con la fecha de la entrevista y la firma del jefe inmediato y del empleado (a).

Es necesario que los individuos que intervienen en este proceso, el empleado(a) y su jefe inmediato, no pierdan de vista el carácter parcial de esta evaluación.

5.2 Evaluación Anual.

La evaluación anual debe llevarse a cabo en la última quincena del mes de (**a determinar**) de cada año. Los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el empleado (a) durante todo el año. Además, de esta evaluación deben derivarse, objetivos personales, propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el empleado(a), y que se han de especificar en la parte I del formulario, con miras a la programación del trabajo para el ciclo siguiente (en la parte B).

6. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

6.1 Selección del formulario e identificación del período

El jefe inmediato escogerá el formulario adecuado, según el grupo laboral al que pertenezca el empleado(a), de acuerdo con las funciones que éste realiza.

6.2 PARTE “A”. Identificación del empleado(a) y de sus superiores

Corresponde al jefe inmediato llenar con claridad y exactitud, cada uno de los espacios de este apartado.

6.3 Parte “B” y “F”. Objetivo (s) personal (es) o específico (s) del año

Corresponde al objetivo de orientación de la Fundación, el plan de acción de la dirección y además pueden ser en relación con debilidad (es) del empleado (a) para mejorar su rendimiento. La enumeración de los objetivos anuales está en el parte “B” y son establecidos al inicio del ciclo y la evaluación en la parte “F” se hace al fin del ciclo.

Los objetivos deben ser definidos con la técnica SMART que es:

Specific (específico): un objetivo que sea específico.

Measurable (medible): hay una manera de medir tu objetivo.

Attainable (alcanzable): este objetivo se puede alcanzar por sí mismo y no depende de nada ni nadie.

Relevant (relevante): este objetivo refleja los valores de tu vida.

Time (tiempo): esta es la cantidad de tiempo que necesitarás para conseguir tu objetivo.

:

6.4 PARTE “C” y “G”. Factores del desempeño según cada grupo laboral

El parte “C” tiene la enumeración y descripción de los siete factores del desempeño, considerados como relevantes, para fundamentar los criterios de evaluación. Estos factores varían según sea el grupo laboral al que correspondan. Para seleccionar el nivel de desempeño en cada factor, el jefe inmediato deberá convocar

al empleado(a) a una entrevista en la que, con base en un diálogo franco y abierto, ambos expondrán sus apreciaciones sobre el valor del nivel de cada factor que mejor representa el desempeño alcanzado por el empleado(a) a lo largo del período evaluado. Para ello, el jefe inmediato deberá justificar su apreciación evaluativa ante el empleado(a) en el parte “G”.

Si luego del análisis del desempeño de un factor, no fuere posible el logro de consenso entre el jefe inmediato y el empleado(a), el jefe inmediato deberá proceder a marcar el nivel correspondiente, según su propio criterio.

Al concluir la entrevista, el empleado(a) procederá a firmar en el espacio provisto al final de este apartado. Esta firma prueba únicamente su participación en la entrevista, no significa la aceptación del resultado.

6.5 Parte “D”: Nivel de desempeño

Con el fin de que el evaluador y el evaluado puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas.

NIVEL	DEFINICION	CATEGORIA	Puntos
1	Desempeño muy por debajo del esperado *	DEFICIENTE	49 a 84
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR	85 a 105
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO	106 a 119
4	Desempeño por encima del esperado	MUY BUENO	120 a 133
5	Desempeño Excepcional **	EXCELENTE	134 a 140

* El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del empleado(a), los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

* * Se refiere al desempeño que supera extraordinariamente al esperado

6.6 Parte “E”: Revisión Semestral

La revisión semestral toma la forma de una entrevista entre el jefe inmediato y el empleado (a). Un resumen de la entrevista incluyendo el alcanzada o no de los objetivos y de los puntos fuertes o debilidades del rendimiento son escrito en la parte “E” del evaluación con la fecha de la entrevista y la firma del jefe inmediato y del empleado (a).

6.7 PARTE “H”. Justificación de los niveles de desempeño

Con el fin de identificar las causas más evidentes de un nivel de desempeño deficiente o regular, es necesario que el jefe inmediato justifique brevemente las razones en que se basa para otorgar el nivel 1 o el nivel 2 en cada factor evaluado. Con ese objetivo, en el espacio provisto en este apartado o en hoja adicional, si lo requiere, deberá indicar las razones por las cuales el empleado(a) tuvo niveles de desempeño 1 o 2 en determinado factor.

Por los otros niveles, 3 a 5, es la ocasión de escribir una noticia personal de satisfacción y de felicitar el empleado (a).

6.8 PARTE “I”. Capacitación y otras opciones de mejoramiento

El objetivo de este apartado es que el jefe inmediato, tomando en cuenta el criterio del evaluado y sus propias apreciaciones, determine las acciones de capacitación, asesoría u orientación que puedan contribuir a la corrección o mejoramiento del desempeño de aquellos evaluados que obtuvieron en su evaluación anual, niveles de desempeño equivalentes a DEFICIENTE O REGULAR.

Para este propósito deberá entenderse como necesidad de capacitación, la ausencia, insuficiencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el evaluado para el eficiente y efectivo desempeño de su puesto.

El jefe inmediato deberá considerar en sus propuestas de capacitación, aquellos aspectos propios de cada factor del desempeño que, a su juicio, pueden corregirse o mejorarse. En este sentido, deberá propiciar la participación del evaluado, solicitando y analizando las sugerencias que éste plantee, sin embargo, la decisión definitiva deberá tomarla él.

Al momento de formular dichas propuestas, el jefe inmediato debe considerar las condiciones de viabilidad que éstas tengan, según la disponibilidad de recursos materiales, humanos y económicos de la Fundación. Además de esto, sus recomendaciones deberán ser específicas para las necesidades particulares de cada evaluado.

Una vez resuelto lo anterior, el jefe inmediato procederá a indicar en el espacio correspondiente de este apartado la solución que recomienda.

Si el mejoramiento del desempeño no depende de la capacitación, sino de una condición ajena a este concepto, entonces, deberá utilizar el espacio “OTRO” e indicar lo que corresponda.

Los planes de capacitación que se preparen con base en los casos de evaluados que hayan obtenido niveles de desempeño equivalentes a DEFICIENTE o REGULAR, deberán ser atendidos a muy corto plazo por la institución.

Si por algún motivo la organización no pudiera cumplir dentro de un plazo prudencial, las propuestas de capacitación o cualquiera de las opciones planteadas por el jefe inmediato en este apartado, no deberán imputarse al evaluado las deficiencias o insuficiencias que, como consecuencia de dicho incumplimiento, mostrare en el período de evaluación siguiente. Por esta razón, es responsabilidad del jefe inmediato hacer las gestiones pertinentes, a fin de que la organización cumpla con tales propuestas.

Con el fin de estimular el desarrollo de aquellos evaluados que obtuvieron niveles de desempeño BUENO, MUY BUENO Y EXCELENTE, el jefe inmediato podrá indicar ciertas áreas que, a su juicio, el evaluado requiere reforzar a través de la capacitación o cualquier otra opción. Como ejemplo: confiar tareas o proyectos especiales, verificar las necesidades de medios y/o recursos materiales para realizar sus tareas.

Una vez realizado lo anterior, deberá firmar, anotar la fecha respectiva en los espacios provistos para ello y pasar el formulario al evaluado para su firma.

6.9 Parte “J”: Opinión del evaluado con relación al resultado

Después de realizada la evaluación Anual, el jefe inmediato pasará el formulario al evaluado para que proceda a llenar la parte J.

6.10 Parte “K” Observaciones del superior del jefe inmediato

Los datos de este apartado deben llenarse al fin del proceso de evaluación.

Si, después de que el jefe inmediato ha realizado el proceso de evaluación, el evaluado mantiene su disconformidad con el resultado de la evaluación, el superior del jefe inmediato, dispondrá de dos semanas para resolver en definitiva la evaluación. Para ello deberá escuchar previamente al evaluado, al jefe inmediato y analizar la documentación aportada en el expediente del desempeño del evaluado.

Después deberá indicar en los espacios correspondientes de este apartado, si ratifica o modificar el resultado de la evaluación con comentarios de su decisión.

Anexo A

<p>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</p> <p>DE LOS EMPLEADOS(AS) DE LA FUNDACION DE ASISTENCIA SOCIAL</p> <p>MISION ROSALIA CADRON</p> <p>GRUPO LABORAL A: NIVEL EJECUTIVO</p>

Abarca el período comprendido entre el mes de..... de.....y el mes de.....de

IMPORTANTE

1 El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.

2 Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de procedimientos para la evaluación del desempeño. Asimismo, se recomienda que la institución facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO(A) Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo apellido	Nombre
Edad	Tiempo efectivo meses.....	Tipo de nombramiento Permanente..... Otro.....
Nombre del puesto:		
Depto. en que trabaja		
Apellidos y nombre del jefe inmediato	Carga que ocupa	

Apellidos y nombre del jefe superior	Carga que ocupa
--------------------------------------	-----------------

B. Objetivó (s) personal (es) o específico (s)del año.

Pueden ser en relación con el plan de acción de la dirección y/o en relación del debilidad del empleado (a)

1. _____

2. _____

3. _____

C. Factores generales del desempeño

<p>1.- PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN Se refiere al establecimiento de objetivos claros y razonables conforme a las funciones de su departamento, sección, unidad, etc, a la determinación de estrategias, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de la autoridad.</p>
<p>2.- SEGUIMIENTO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Se refiere al establecimiento de sistemas efectivos para revisar los métodos, procedimientos de trabajo, mejorar el progreso del personal, así como, al interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras y guiar a sus funcionarios en la solución de problemas, según corresponda.</p>
<p>3.- TOMA DE DECISIONES Se refiere al establecimiento de prioridades para la solución de los problemas que se le presenten, resolviéndolos adecuadamente en cuanto a tiempo y resultados, con el mínimo de riesgos al tomar las decisiones más acertadas y con apego a la normas y políticas establecidas.</p>
<p>4.- RESPONSABILIDAD Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor, a la administración cuidadosa de los recursos disponibles y la respuesta eficaz a la confianza depositada.</p>
<p>5. - LIDERAZGO Se refiere a la promoción del trabajo en equipo y a la motivación a los empleados(as) hacia el logro de los resultados esperados.</p>
<p>6.- COMUNICACIÓN Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas de información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.</p>
<p>7.- RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones, unidades, etc., de la institución y otras organizaciones, así como la interacciones productivas con grupos de trabajo y a la representación adecuada de la institución cuando sea requerida.</p>

--

D. Nivel de desempeño

NIVEL	DEFINICION	CATEGORIA
1	Desempeño muy por debajo del esperado *	DEFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	MUY BUENO
5	Desempeño Excepcional **	EXCELENTE

* El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del empleado(a), los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

** Se refiere al desempeño que supera extraordinariamente al esperado.

E. Revisión semestral en relación con la parte B y C

(Resumen de la entrevista)

Firma del jefe inmediato

Firma del empleado (a)

Fecha

F. evaluación del objetivo (s) personal (es) o específico (s) del año.

1. _____

Nivel:

Comentarios: _____

2. _____

Nivel:

Comentarios: _____

3. _____

Nivel:

Comentarios: _____

G. Evaluación de los factores del desempeño

Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado

1.- PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN					
Se refiere al establecimiento de objetivos claros y razonables conforme a las funciones de su departamento, sección, unidad, etc, a la determinación de estrategias, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de la autoridad.					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20
2.- SEGUIMIENTO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS					
Se refiere al establecimiento de sistemas efectivos para revisar los métodos, procedimientos de trabajo, mejorar el progreso del personal, así como, al interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras y guiar a sus funcionarios en la solución de problemas, según corresponda.					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20
3.- TOMA DE DECISIONES					
Se refiere al establecimiento de prioridades para la solución de los problemas que se le presenten, resolviéndolos adecuadamente en cuanto a tiempo y resultados, con el mínimo de riesgos al tomar las decisiones más acertadas y con apego a la normas y políticas establecidas.					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20
4.- RESPONSABILIDAD					
Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor, a la administración cuidadosa de los recursos disponibles y la respuesta eficaz a la confianza depositada					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20
5. - LIDERAZGO					
Se refiere a la promoción del trabajo en equipo y a la motivación a los empleados (as) hacia el logro de los resultados esperados					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20
6.- COMUNICACIÓN					
Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas de información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20
7. - RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES					
Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones, unidades, etc., de la institución y otras organizaciones, así como la interacciones productivas con grupos de trabajo y a la representación adecuada de la institución cuando sea requerida.					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20

TOTAL _____

Nivel de desempeño y puntos

NIVEL	DEFINICION	CATEGORIA	PUNTOS
1	Desempeño muy por debajo del esperado *	DEFICIENTE	49 a 84
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR	85 a 105
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO	106 a 119
4	Desempeño por encima del esperado	MUY BUENO	120 a 133
5	Desempeño Excepcional **	EXCELENTE	134 a 140

* El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del empleado, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

* * Se refiere al desempeño que supera extraordinariamente al esperado.

H.JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

I. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados en las partes F y G, propongo que el evaluado participe en:

1. Un plan de capacitación en:

2. Otro (s)

Fecha

Firma del jefe inmediato

J. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la evaluación del desempeño y manifiesto:

() **Conformidad con el resultado**

() **Disconformidad con el resultado y solicito nueva entrevista con el superior de mi jefe inmediato**

Fecha

Firma del empleado (a)

K. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO

() Entrevista con el empleado (a) y el jefe inmediato

() Ratificar el resultado indicado en la parte F

() Modificar el resultado de la evaluación

Comentarios

Firma del empleado (a)

Firma del superior del jefe inmediato

Fecha

Anexo B

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DE LOS EMPLEADOS(AS) DE LA FUNDACION DE ASISTENCIA SOCIAL
MISION ROSALIA CADRON
GRUPO LABORAL B: NIVEL PROFESIONAL

Abarca el período comprendido entre el mes de..... de.....y el mes de.....de

IMPORTANTE
1 El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado (a).
2 Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de procedimientos para la evaluación del desempeño. Asimismo, se recomienda que la institución facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.
.

A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO (A) Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo apellido	Nombre
Edad	Tiempo efectivo meses.....	Tipo de nombramiento Permanente..... Otro.....
Nombre del puesto:		
Depto. en que trabaja		
Apellidos y nombre del jefe inmediato	Carga que ocupa	

Apellidos y nombre del jefe superior	Carga que ocupa
--------------------------------------	-----------------

B. Objetivó (s) personal (es) o específico (s) del año.

Pueden ser en relación con el plan de acción de la dirección y/o en relación del debilidad del empleado (a)

1. _____

2. _____

3. _____

C. Factores generales del desempeño

<p>1. COMPETENCIA PROFESIONAL Se refiere a la habilidad para analizar y resolver en forma creativa , los problemas que presenta el desarrollo de proyectos institucionales, así como mantenerse a la vanguardia de los avances de su carrera y lograr con mayor eficiencia los resultados</p>
<p>2. CALIDAD DEL TRABAJO Se refiere al trabajo preciso y completo y conciso que rara vez requiere de correcciones y, que tiene además, muy buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo</p>
<p>3. INICIATIVA Se refiere a utilización del propio criterio para lograr los resultados deseados de la manera más conveniente para la institución</p>
<p>4. PLANEAMIENTO Se refiere al planeamiento adecuado de su trabajo; a la definición clara de sus objetivos con apego a las políticas, procedimientos y programas de la institución</p>
<p>5. – DILIGENCIA Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo</p>
<p>6.- COMUNICACIÓN Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas e información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.</p>
<p>7.- RELACIONES DE TRABAJO Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.</p>

D. Nivel de desempeño

NIVEL	DEFINICION	CATEGORIA
1	Desempeño muy por debajo del esperado *	DEFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	MUY BUENO
5	Desempeño Excepcional **	EXCELENTE

* El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del empleado (a), los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

** Se refiere al desempeño que supera extraordinariamente al esperado.

E. Revisión semestral en relación con las partes B y C

(Resumen de la entrevista)

Firma del jefe inmediato

Firma del empleado (a)

F. evaluación del objetivo (s) personal (es) o específico (s) del año.

1. _____

Nivel:

Comentarios: _____

2. _____

Nivel:

Comentarios: _____

3. _____

Nivel:

Comentarios: _____

G. Evaluación de los factores del desempeño

Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado

1.-COMPETENCIA PROFESIONAL					
Se refiere a la habilidad para analizar y resolver en forma creativa , los problemas que presenta el desarrollo de proyectos institucionales, así como mantenerse a la vanguardia de los avances de su carrera y lograr con mayor eficiencia los resultados					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20
2.CALIDAD DEL TRABAJO					
Se refiere al trabajo preciso y completo y conciso que rara vez requiere de correcciones y, que tiene además, muy buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20
3.. INITIATIVA					
Se refiere a utilización del propio criterio para lograr los resultados deseados de la manera más conveniente para la institución					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20
4.- PLANEAMIENTO					
Se refiere al planeamiento adecuado de su trabajo; a la definición clara de sus objetivos con apego a las políticas, procedimientos y programas de la institución					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20
5- DILIGENCIA					
Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20
6.- COMUNICACIÓN					
Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas e información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20
7.- RELACIONES DE TRABAJO					
Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20

TOTAL _____

Nivel de desempeño y puntos

NIVEL	DEFINICION	CATEGORIA	PUNTOS
1	Desempeño muy por debajo del esperado *	DEFICIENTE	49 a 84
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR	85 a 105
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO	106 a 119
4	Desempeño por encima del esperado	MUY BUENO	120 a 133
5	Desempeño Excepcional **	EXCELENTE	134 a 140

* El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del empleado, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

** Se refiere al desempeño que supera extraordinariamente al esperado.

H.JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

I. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados en las partes F y G, propongo que el evaluado participe en:

1. Un plan de capacitación en:

2. Otro (s)

Fecha

Firma del jefe inmediato

J. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la evaluación del desempeño y manifiesto:

() **Conformidad con el resultado**

() **Disconformidad con el resultado y solicito nueva entrevista con el superior de mi jefe inmediato**

Fecha

Firma del empleado (a)

K. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO

- () Entrevista con el empleado (a) y el jefe inmediato
- () Ratificar el resultado indicado en la parte F
- () Modificar el resultado de la evaluación

Comentarios

Firma del empleado (a)

Firma del superior del jefe inmediato

Fecha

Anexo C

<p style="text-align: center;">EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</p> <p style="text-align: center;">DE LOS EMPLEADOS (AS) DE LA FUNDACION DE ASISTENCIA SOCIAL</p> <p style="text-align: center;">MISION ROSALIA CADRON</p> <p style="text-align: center;">GRUPO LABORAL C: NIVEL TECNICO-ADMINISTRATIVO-SERVICIO</p>
--

Abarca el período comprendido entre el mes de..... de.....y el mes de.....de

<p>IMPORTANTE</p> <p>1 El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado(a).</p> <p>2 Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de procedimientos para la evaluación del desempeño. Asimismo, se recomienda que la institución facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.</p> <p>.</p>
--

A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO(A) Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo apellido	Nombre
Edad	Tiempo efectivo meses.....	Tipo de nombramiento Permanente..... Otro.....
Nombre del puesto:		
Depto. en que trabaja		
Apellidos y nombre del jefe inmediato	Carga que ocupa	
Apellidos y nombre del jefe superior	Carga que ocupa	

B. Objetivó (s) personal (es) o específico (s) del año.

Pueden ser en relación con el plan de acción de la dirección y/o en relación del debilidad del empleado (a)

1. _____

2. _____

3. _____

C. Factores generales del desempeño

<p>1.- CALIDAD DEL TRABAJO Se refiere al trabajo preciso y completo que rara vez requiere de correcciones y, que tiene además, muy buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo.</p>
<p>2.- CANTIDAD DEL TRABAJO Se refiere a la cantidad de trabajo producida de acuerdo con lo esperado y en ocasiones, según la circunstancia , a una producción mayor a la cantidad solicitada</p>
<p>3.- CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Se refiere a la actualización y puesta en práctica de conocimientos relacionados con políticas, procedimientos, instrucciones y tecnologías pertinentes a su trabajo</p>
<p>4.- RESPONSABILIDAD Se refiere a la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, al manejo cuidadoso de los recursos materiales disponibles y la repuesta eficaz a la confianza que se le ha depositado.</p>
<p>5. -DILIGENCIA Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo.</p>
<p>6.- INICIATIVA Y CRITERIO Se refiere a la anticipación de las necesidades y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados</p>
<p>7 .- RELACIONES DE TRABAJO Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, además a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución</p>

D. Nivel de desempeño

NIVEL	DEFINICION	CATEGORIA
1	Desempeño muy por debajo del esperado *	DEFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	MUY BUENO
5	Desempeño Excepcional **	EXCELENTE

* El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del empleado(a), los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

** Se refiere al desempeño que supera extraordinariamente al esperado.

E. Revisión semestral en relación con las partes B y C

(Resumen de la entrevista)

Firma del jefe inmediato

Firma del empleado (a)

Fecha

F. evaluación del objetivo (s) personal (es) o específico (s) del año.

1. _____

Nivel:

Comentarios: _____

2. _____

Nivel:

Comentarios: _____

3. _____

Nivel:

Comentarios: _____

G. Evaluación de los factores del desempeño

Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado

1.- CALIDAD DEL TRABAJO					
Se refiere al trabajo preciso y completo que rara vez requiere de correcciones y, que tiene además, muy buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo.					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20
2.- CANTIDAD DEL TRABAJO					
Se refiere a la cantidad de trabajo producida de acuerdo con lo esperado y en ocasiones, según la circunstancia, a una producción mayor a la cantidad solicitada					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20
3.- CONOCIMIENTO DEL TRABAJO					
Se refiere a la actualización y puesta en práctica de conocimientos relacionados con políticas, procedimientos, instrucciones y tecnologías pertinentes a su trabajo					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20
4.- RESPONSABILIDAD					
Se refiere a la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, al manejo cuidadoso de los recursos materiales disponibles y la repuesta eficaz a la confianza que se le ha depositado.					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20
5.- DILIGENCIA					
Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo.					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20
6.- INICIATIVA Y CRITERIO					
Se refiere a la anticipación de las necesidades y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20
7.- RELACIONES DE TRABAJO					
Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, además a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución					
Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20

TOTAL _____

Nivel de desempeño y puntos

NIVEL	DEFINICION	CATEGORIA	PUNTOS
1	Desempeño muy por debajo del esperado *	DEFICIENTE	49 a 84
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR	85 a 105
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO	106 a 119
4	Desempeño por encima del esperado	MUY BUENO	120 a 133
5	Desempeño Excepcional **	EXCELENTE	134 a 140

* El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del empleado(a), los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

* * Se refiere al desempeño que supera extraordinariamente al esperado.

H.JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

I. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados en relación con las partes F y G, propongo que el evaluado participe en:

1. Un plan de capacitación en:

2. Otro (s)

Fecha

Firma del jefe inmediato

J. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la evaluación del desempeño y manifiesto:

() **Conformidad con el resultado**

() **Disconformidad con el resultado y solicito nueva entrevista con el superior de mi jefe inmediato**

Fecha

Firma del empleado(a)

K. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO

() Entrevista con el empleado (a) y el jefe inmediato

() Ratificar el resultado indicado en la parte F

() Modificar el resultado de la evaluación

Comentarios

Firma del empleado(a)

Firma del superior del jefe inmediato

ANNEXE 2

LES SOULIGNÉS EN ORANGE INDIQUENT EN PROCESSUS DE CHANGEMENT

LES SOULIGNÉS EN VERT INDIQUENT UN LIEN AVEC UNE ÉVALUATION DE RENDEMENT

LES SOULIGNÉS EN BLEU INDIQUENT UN LIEN AVEC UNE ÉVALUATION DE RENDEMENT ET EN PROCESSUS DE CHANGEMENT

Puntos específico de la Dirección		Cuestionario de satisfacción laboral	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
Thème	No	Enunciado				
Participación Insatisfecho 11% Satisfecho 89%	1	Tu capacidad para decidir de manera autónoma aspectos relativos a tu trabajo			5	5
	2	Tu participación en las decisiones de tu departamento de trabajo		1	6	4
	3	La participación en las decisiones de tu departamento relativamente a la dirección I: 10% S: 90%		1	7	2
	4	Tu participación en la elaboración de los objetivos y políticas de la dirección I:20% S:80%		1	3	1
	5	Tus comentarios son tomados en cuenta por tu jefe inmediato		1	6	2
	6	Tus comentarios son tomados en cuenta por la dirección I: 33% S: 66%		2	5	1
			0	6	32	15
Retroalimentación Insatisfecho 36% Satisfecho 64%	7	Las expectativas de tu jefe inmediato y de tus objetivos de rendimiento			5	4
	8	El apoyo recibido para tu trabajo de tu jefe inmediato		4	4	2
	9	El apoyo recibido para tu trabajo de la dirección I: 40% S:60%		4	3	3
	10	Los comentarios recibidos con respecto a tu rendimiento	1	2	8	
	11	La forma en que tu jefe inmediato juzga tu tarea		3	5	1
	12	La proximidad y frecuencia con que tu eres supervisado		2	5	2
	13	La manera que tu jefe inmediato arregla los problemas de rendimiento y de disciplina	1	4	2	1

	14	La manera que la dirección arregla los problemas de rendimiento y de disciplina I: 66% S: 33%	2	4	3	
			4	23	35	13
Igualdad y respeto	15	La distribución del trabajo en tu departamento	1	3	5	1
Insatisfecho: 47%	16	El respeto que tu recibes en el trabajo		4	4	3
Satisfecho 53%	17	La igualdad y justicia de trato que recibes de la dirección I: 50% S: 50%	1	4	3	2
	18	La igualdad y justicia que todos los empleados reciben de la dirección I: 40% S: 60%	1	3	6	
	19	La manera que tu jefe inmediato evita toda forma de acoso	1	3	3	1
	20	La manera que la dirección evita toda forma de acoso I: 33% S: 66%	2	1	5	1
	21	La manera que tu jefe inmediato evita toda forma de favoritismo	3	2	3	
	22	La manera que la dirección evita toda forma de favoritismo I: 70% S: 30%	3	4	3	
			12	24	32	8
Condiciones físicas y seguridad	23	La seguridad de tu lugar de trabajo	2	2	5	2
Insatisfecho 45%	24	Los sanitarios y servicios higiénicos de tu lugar de trabajo y su salubridad		2	6	3
Satisfecho 55%	25	La calidad del aire incluyendo la climatización	1	5	3	1
	26	El nivel de ruido en tu lugar de trabajo	2	5	3	1
	27	La limpieza de tu lugar de trabajo		1	7	3
	28	La iluminación de tu lugar de trabajo	1	1	7	2
	29	La disponibilidad del material, de herramientas, de la tecnología, del equipamiento para su trabajo	2	5	4	
			8	31	36	12
Condiciones de trabajo no monetarios	30	Tu horario de trabajo		2	2	7
Insatisfecho 28%	31	El nivel de stress en tu trabajo	3	1	3	1
Satisfecho 72%	32	El tiempo disponible que tienes cada semana para hacer tus tareas	1	3	4	3

		33	Permisos que puedes obtener para razones de necesidad personal y emergencia			6	5
		34	El grado de seguridad de tu empleo	2	1	6	2
		35	El número de horas suplementarias(extraordinarias) que haces	2	2	3	3
		36	El grado en que la dirección cumple las disposiciones y leyes laborales I: 45% S: 55%	1	4	4	2
		37	Las posibilidades de excedencia que tu tienes por maternidad o otras razones			4	3
				9	13	32	26
	Capacitación	38	El apoyo que recibes de tu jefe inmediato para alcanzar tus objetos de rendimiento	3	1	3	3
Insatisfecho	50%	39	Las oportunidades que tienes de seguir cursos para perfeccionarte	2	2	3	3
Satisfecho	50%	40	Tu jefe inmediato te confía tareas o proyectos especiales que permitiendo así de desarrollar tu competencia	2	4	3	1
		41	En tu departamento el jefe inmediato se preocupa informar al personal de las nuevas técnicas relacionadas con su trabajo	3	4	2	
		42	La dirección prepara al personal a ocupar y avanzar en su carrera profesional I: 77% S:23%	4	3	2	
		43	Tu tienes la formación suficiente para hacer tu trabajo	1		3	6
				15	14	16	13
	Trabajo en equipo	44	La cordialidad de las relaciones entre las colegas de tu departamento	1		7	2
Insatisfecho	29%	45	La cordialidad de las relaciones entre las colegas de otros departamentos	1		7	1
Satisfecho	71%	46	El espíritu de equipo de tu departamento	1	1	6	3
		47	El espíritu de equipo de la Organización I: 36% S: 64%	3	1	6	1
		48	La cordialidad de las relaciones con tu jefe inmediato		1	6	2
		49	La cordialidad de las relaciones con la dirección		1	6	2

	50	Tu equipo se preocupe de los desafíos de los otros departamentos	1	1	4	
	51	Tu equipo busca relaciones con los otros departamentos		2	4	
	52	Tu jefe inmediato favorece el trabajo de equipo		5	3	
	53	La dirección favorece el trabajo de equipo I: 71% S:29%		5	2	
	54	El arreglo de conflictos entre los colegas de tu departamento		2	5	
	55	El arreglo de conflictos con los colegas de otros departamentos		3	4	
			7	22	60	11
Reconocimiento	56	Los gestos y palabras de agradecimiento de cada día de tu jefe inmediato	2	4	3	1
Insatisfecho	57	Los gestos y palabras de agradecimiento de cada día de la dirección I: 66% S: 33%	2	4	3	1
Satisfecho	58	Los gestos y palabras de agradecimiento que recibes cuando cumples un objetivo o actividad especial	3	4	2	1
	59	Los gestos y palabras de agradecimiento que tu departamento recibe cuando cumple un objetivo o actividad especial	2	2	4	1
	60	Tu jefe inmediato reconoce tu rendimiento y contribución	2	4	3	1
	61	La dirección reconoce tu rendimiento y contribución I: 77% S: 23%	2	5	2	1
	62	Las recompensas no monetarios recibidos de tu jefe inmediato	1	4	2	1
	63	Las recompensas no monetarios recibidos de la dirección I: 55% S: 45%	1	4	3	1
			15	31	22	8
Comunicación	64	Tu conocimiento de la misión,visión y valores de la Organización	1	1	4	3
Insatisfecho	65	Tu conocimiento de los objetivos actuales y plan futuro de la Organización	1	3	5	1
Satisfecho	66	El número de reuniones con tu jefe inmediato	1	7	1	

Características de tu empleo	Insatisfecho 20% Satisfecho 80%	67	El número de reuniones con la dirección I: 80% S:20%	1	7	2	
		68	La posibilidad de expresarte durante las reuniones		2	4	
		69	Además reuniones, tienes posibilidad de expresar tus ideas		3	5	1
		70	La presencia y disponibilidad de tu jefe inmediato para acoger ideas/comentarios o tus necesidades		7	2	
		71	La presencia y disponibilidad de la dirección para acoger ideas/comentarios o tus necesidades I: 66% S: 33%		6	2	1
		72	La calidad y cantidad de informaciones recibidos de tu jefe inmediato	1	5	2	
		73	La calidad y cantidad de informaciones recibidos de la dirección I: 80% S: 20%	2	6	2	
		74	El nivel de comunicación entre los departamentos	2	6	1	
		75	El nivel de comunicación con la clientela, la comunidad		3	4	1
				9	56	34	7
		76	Las satisfacciones producidos por tu trabajo sobre tu mismo			4	6
		77	Las posibilidades de creatividad ofrecidas por tu trabajo	1	1	4	3
		78	Las oportunidades ofrecidas de hacer las cosas que te gustan	1	1	5	4
		79	Los objetivos, meta y tasas de producción que debe alcanzar		3	4	2
		80	Los medios y recursos que la organización pone para que realices tu tarea I: 36% S: 64%	1	3	7	
		81	Las oportunidades que te ofrece tu trabajo de realizar las cosas en que tu destacas		1	8	2
		3	9	32	17		

Reunión del 24 de abril 2015 con los empleados

Céline

Buenas días,

Regresaremos a Canada algunos días después la semana de vacaciones.

Gracias a cada uno para su apoyo/colaboración en la cumplimiento de nuestros mandatos.

Gracias también a ellos quienes han cuidado de nosotros cada día

Laurent

Durante las 6 últimas semanas, hemos constatado diferentes cambios e inicio de cambio en el clima laboral. Felicitaciones a cada uno. Recuerde os que será un proceso de 1 a 2 años para mejorar la satisfacción laboral.

Vamos a subrayar 10 ejemplos que hemos recibido o visto:

1. Ahora nuestros comentarios son tomados en cuenta por la dirección.
2. He recibido más apoyo de mi jefe inmediato y de la dirección.
3. La calidad del área de trabajo se ha mejorado.
4. Tengo más materiales para hacer mi trabajo.
5. La dirección ha verificado con nosotros el respeto de las disposiciones laborales y el reglamento general fue compartido.
6. Hay más reuniones del personal y el presidente de la Junta directiva nos ha encontrado.
7. Fuimos a participar a talleres.
8. Me siento más apreciado para mi trabajo; yo recibo más de agradecimiento.
9. Recibimos más informaciones y por escrito cuando es importante.
10. La dirección trabaja a desarrollar una política de seguridad.

Debemos perseguir y cada uno debe ser compromiso.

Céline

Habíamos 7 elementos en nuestro mandato:

Becas de estudios:

- Definir, desarrollar e informar padres de los cambios en los criterios de selección y nuevos procesos en el programa de becas. (Céline)

Guardería

- encontrar a métodos por atraer los niños de madre soltera o jefa de hogar

Junta Directiva

- Hacer un taller sobre los papeles y responsabilidades de la j.d.

Laurent

Seguridad

- Hacer un informe para limitar los riesgos y mejorar la seguridad de los centros

Programa de psicología

- Apoyar al director en la redacción del informe de fin de año para obtener otra donación de la Fundación Coutu en 2015-2016.

Recursos Humanos

- Hacer el seguimiento del plan de acción elaborado en 2014 y apoyar la dirección a desarrollar una política de evaluación de desempeño. Esta política tiene una relación directa/estrecha con 20 de los 80 puntos de insatisfacción o de poca satisfacción del cuestionario de satisfacción laboral de diciembre pasada.
- Esta política y proceso de evaluación de desempeño será aplicada a todos los empleados incluyendo los 3 directores.

1. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

•

- ► La participación del funcionario(a) en la apreciación de su desempeño en el trabajo, se justifica ampliamente por la importancia que las personas tienen para el cumplimiento de la visión, la misión y los objetivos de la Institución.

•

- ► La realimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y la organización, que han de dar fundamentar a sus planes de mejora en este ámbito, que solucionen brechas del rendimiento demostrado.

•

- ► El sistema de Evaluación del Desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y a las circunstancias que caracterizan la participación individual y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.

•

- ► El sistema de Evaluación del Desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo empleado(a) tiene interés y necesidad de conocer la forma en que su Jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a los objetivos de la Organización, además de observar su nivel de compromiso con los mismos.

•

•

2. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

•

- ► Fomentar la eficacia de los empleados(as) de la FASMRC, estimulando su desarrollo profesional y optimizando su contribución al logro de la eficiencia en el servicio público.

•

- ► Identificar el potencial de desarrollo de los empleados(as), estimulando sus deseos de superación y guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.

•

- ► Facilitar la ejecución de las operaciones en los diferentes niveles de las organizaciones y la aplicación de los métodos y técnicas administrativas por parte de las personas que ejercen cargos de jefatura.

•

- ► Mejorar las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre Jefes y colaboradores, para el logro de las metas de la organización.

- ► Valorar la forma en que el empleado(a) mediante el desempeño de las tareas
- asignadas, procura y logra una mayor productividad, reconoce el nivel futuro de
- esfuerzo requerido en ese logro, así como la calidad de su rendimiento, grado de
- eficiencia y satisfacción del servicio público demandado.
-
- ► Identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el ciclo
- de evaluación.
-
- La carpeta será terminada en mayo o junio después consultación para aprobación de la Junta directiva y os será presentado más tarde.

De nuestro lado reafirmamos que estamos disponibles a ayudar la Fundación hasta octubre 2016. Regresáramos aquí si es la voluntad de la Fundación y de la FEÉ y es nuestro deseo.

Ahora vamos a distribuir a cada uno una carta espécial que representa el sueño de las madres Céline, Rose-Aimée y Jeannine .

Buenas vacaciones a cada uno

UN SUEÑO DE LAS HERMANAS QUE SE TRANSMITE

La Madre Rosalía Cadron era portadora de humanidad y sueño de ayudar a madres y a sus hijos en dificultades. La congregación de la Misericordia persigue su sueño y obra. Las Hermanas Céline, Rose-Aimée, Jeannine y Thérèse fueron portadoras de esta humanidad y han desarrolla el Centro en Pascuales durante más o menos 10 años.

En el 2010 las hermanas han confiado este sueño a la Fundación de Asistencia Social Misión Rosalía Cadron y dos Madres de la Misericordia son ahora miembros de la Fundación de los Niños de Ecuador para apoyar Pascuales.

Ahora los empleados(as), la dirección y la Junta directiva son a sus turnos portadores del sueño y obra. Ustedes son los madres y padres de la Fundación y vuestro deber es cuidar a su desarrollo. Se necesita valor, ánimo, tiempo, esfuerzo de todos.

La Fundación es una niña de 5 años y necesita mayor esmero, orientación, presencia de sus padres. Además necesita mucha comunicación y complicidad entre sus padres.

Entonces buena continuación del sueño.

Annexe 4

Perfil y descripción de las funciones de la directora del Centro de mujeres

MISION DE LA FONDACION ASISTENCIA SOCIAL MISION ROSALIA CADRON (FASMRC)

- A. Ayudar a las madres solteras y sus hijos, de la Parroquia Pascuales de la ciudad de Guayaquil, y también a las mujeres jefas de hogar, a través de la capacitación y asesoría que promuevan la generación de ingresos para mejorar las condiciones de vida de sus familias.
- B. Unir a las personas naturales o jurídicas con el fin de promover la ayuda social, a las personas de escasos recursos económicos, en este caso a las madres solteras o jefas y a sus hijos.
- C. Promover el mejoramiento de su calidad de vida y la defensa de sus derechos.
- D. Cooperar en la solución de las necesidades importantes como educación, ropa, alimentación y protección legal a favor de las mujeres más necesitadas.

Para alcanzar su misión, la FASMRC apoya las actividades de la Familia de la Misericordia, ofrece una guardería, un programa de becas de estudio y un Centro de Mujeres.

Objetivo del Centro de Mujeres Madre Rosalía (CMMR):

Promover e incentivar al desarrollo de las mujeres de Pascuales, potenciando el micro emprendimientos como una alternativa de trabajo, a través de los cursos y capacitación, productivos de esta manera se contribuye a la consolidación del sector.

La FASMRC necesita una directora para su Centro de Mujeres.

Exigencias

- Compartir valores de la FASMRC
- Formación en trabajo social o estudio equivalente.
- Experiencia pertinente en medio comunitario y / o grupo de mujeres.
- Conocimiento del medio de Pascuales y de la condición femenina.
- Conocimiento informática (ej.: Excel, Microsoft)
- Excelente comunicación oral y escrita
- Capacidad de movilizar, de asumir liderazgo, de tomar iniciativas.
- Dinamismo, creatividad, madurez, sentido de responsabilidad y espíritu de equipo.

Funciones

- Seguir la misión de Madre Rosalía
- Asegurar el desarrollo y buen funcionamiento del Centro de Mujeres
- Analizar y comprender las necesidades actuales y futuras de las mujeres de Pascuales.
- Elaborar, dirigir y evaluar las orientaciones, el plan de acción y las actividades del Centro de Mujeres con la colaboración del Director General al fin de asegurar el desarrollo y la visibilidad del Centro de Mujeres.

- Planificar y dirigir los cursos con las maestras u otros profesionales
- Evaluar una o dos veces al año el cumplimiento de los planes y programas desarrollados.
- Representar el Centro de Mujeres y promocionarlo en Pascuales con la publicidad pertinente.
- Promocionar y establecer vínculos de cooperación con otros organismos destinados a ayudar mujeres.
- Incrementar y motivar la participación de las mujeres en las actividades del Centro de Mujeres.
- Planificar, administrar y coordinar las actividades del Centro de Mujeres y hacer el balance.
- Formular, desarrollar y ejecutar en colaboración con especialistas programas educativos (talleres).
- Participar a la realización de actividades educativas y al desarrollo de servicios y acciones colectivas.
- Supervisar y orientar al personal y a los voluntarios que trabajan en Centro de Mujeres.
- Establecer las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros del Centro de Mujeres.
- Coordinar los eventos con el Centro de desarrollo infantil El Mundo Mágico
- Otras tareas conexas.

Condiciones del empleo

- 40 horas por semana. Flexibles según la necesidad de los programas (sábados recuperable).
- Contrato de 12 meses con posibilidad de permanencia.
- Salario: ???
- Principio: ???

Courriels de Laurent à Rafael

Siguiente la discussion de ayer.

1)Creo que tu debrias avisar a Agustín rapidamente de tu intencion de ayudarle a desarrollar sus habilidades y sollicitar su punto de vista y su acuerdo.
Creo que debrias decir claramente que tu tienes una relacion de amistad con el muy bien pero hay tambien una relacion de autoridad y que es tu papel de ver a la evaluacion de desempeno y al desarrollo del director y que tu vas a utilizar los dos typos de relacion que tu tienes para ayudarle a conocerse más, a desarrollarse y a mejorar la gestion de la fundacion hasta la fin de tu mandato de presidente
En el tema de "coaching de un director ejecutivo" el deseo y el compromiso del ejecutivo es fundamental.

2) Que para hacerlo:

- A) El va a hacer una forma de auto-évaluacion personal con las herramientas (lo te enviaré en otro coreo)..
- B) Que tambien tu vas a hacerlo con tu conicimiento de el y con la experiencia que tu has vivido como presidente.
- C) Que tu vas a pedirme de hacer la mima cosa para obtener otra vision/complementaridad.
- D) Que despues (el 5 de mayo) vamos a encontrarnos y compartir nuestras evaluaciones y ver que podriamos hacer para mejorar sus capacidades y conicimientos de gestion.
- E) Despues creo que podrian utilizar el libro "Habilidades directivas y tecnicas de liderazgo". El podria reflexionar un tema por mes,hacer algunos ejercicios teoricos pues hacerlo de manera concreta. Una vez por mes tu podrias encontrarle para discutir del tema y de lo que el ha aprendido y dar en cuenta y ayudarle a realizar acciones concretas en su gestion del tema.

<file:///C:/Users/Admin/Desktop/Habilidades%20directivas%20y%20t%C3%A9cnicas%20de%20liderazgo%20Su%20aplicaci%C3%B3n%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20...%20-%20Rodrigo%20V%C3%A1zquez%20Luis%20-%20Google%20Livres.html>

Buenos días!

En relación con el plan propuesto sobre el tema

Aquí dos herramientas que vamos utilizar para hacer evaluación de las habilidades de Agustín; un es en francés pero creo que será posible para ustedes de entenderlo. El último es en español.

Son listas de competencias para ayudar a reflexionar; cada uno (Agustín, ti y yo) podría dar un cifre entre 1 y 5 a cada una.

N.B. Algunos elementos de las listas no son pertinentes.

Además, en respeto de Agustín y el espíritu de un "coaching" debemos avisar Agustín que vamos a compartir con la FEÉ el proceso pero no las evaluaciones.

https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=15005eac8f&view=att&th=14cf183784c643ad&attid=0.1&disp=inline&realattid=a790d3b27292c7e2_0.0&safe=1&zw

https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=15005eac8f&view=att&th=14cf183784c643ad&attid=0.2&disp=inline&realattid=a790d3b27292c7e2_0.1&safe=1&zw

https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=15005eac8f&view=att&th=14cf183784c643ad&attid=0.3&disp=inline&realattid=a790d3b27292c7e2_0.2&safe=1&zw

https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=15005eac8f&view=att&th=14cf183784c643ad&attid=0.4&disp=inline&realattid=a790d3b27292c7e2_0.3&safe=1&zw

https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=15005eac8f&view=att&th=14cf183784c643ad&attid=0.5&disp=inline&realattid=f_i8x7v43z4&safe=1&zw