

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALORACIÓN DEL
DESEMPEÑO PARA COORDINADORES Y DECANOS DE LA DIRECCIÓN
ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES.

PSICÓLOGA. MARÍA JOSÉ MAFLA PAZ

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MANIZALES
2013

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALORACIÓN DEL
DESEMPEÑO PARA LOS COORDINADORES Y DECANOS DE LA DIRECCIÓN
ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES.

PSICÓLOGA. MARÍA JOSÉ MAFLA PAZ

PRESENTADO A:
DR. EDUARDO BOTERO MANZUR

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MANIZALES
2013

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	4
2. Justificación	5
3. Problema	6
3.1 tema	6
3.2 título	6
3.3 planteamiento del problema	6
3.4 descripción del problema	6
3.5 pregunta de investigación	6
4. Objetivos	15
4.1 objetivo general	15
4.2 objetivos específicos	16
5. Marco teórico	17
6. Estado del arte	32
7. Metodología	34
7.1 diseño de investigación	34
7.2 población y muestra	35
7.3 colaboradores dentro de la investigación	36
7.4 recursos disponibles	36
7.5 cronograma	37
8. Desarrollo de la propuesta	41
9. Resultados	54
10. Análisis de los resultados	55
11. Análisis de la propuesta	59
12. Recomendaciones para la institución	63
13. Referencias bibliográficas	64

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, tiene como objetivo principal Diseñar e implementar un modelo de valoración del desempeño que se adecue a los coordinadores y decanos de la dirección académica de la Universidad Autónoma de Manizales e identificar las fortalezas y procesos por mejorar de esta propuesta. Se toma este conjunto de cargos inicialmente, ya que la universidad considera que en estos está fundamentalmente la razón de ser de la institución; por lo cual, deben ser valorados urgentemente. Aunque estos cargos estratégicos tienen diferentes funciones, poseen las mismas competencias; por lo cual, las características son similares entre sí. Así mismo, se interviene en una muestra de la población, con el fin analizar dicha propuesta en el contexto para el cual fue creado y de esta manera observar las fortalezas y ajustes que se deban aplicar.

Para esta investigación, es necesario realizar una caracterización de la empresa, al igual que un diagnóstico preliminar de la misma a partir de la observación de la cultura organizacional. De igual manera, se propone un amplio marco teórico que retome la variable principal como lo es: valoración y/o evaluación (como se encuentra en algunos textos) del desempeño.

Para tener un mayor marco de referencia, se hace una revisión exhaustiva del estado del arte, analizando las investigaciones más importantes realizadas a nivel local, nacional e internacional que tengan que ver con la temática. Para dicho trabajo se tiene como población objeto coordinadores y decanos de la dirección académica de la universidad Autónoma de Manizales. La propuesta, se realiza con base en los perfiles de cargos de la organización; los cuales se validan en el presente proyecto; dado que, estos no se encontraban legalizados. Esta propuesta va alineada a la valoración de desempeño que la institución está replanteando actualmente para docentes.

2. JUSTIFICACIÓN

La creación de la propuesta de valoración de desempeño para coordinadores y decanos de la dirección académica de la universidad Autónoma de Manizales, es de gran importancia para la institución; ya que, por medio de este programa se puede lograr un máximo desarrollo del potencial de cada uno de los colaboradores al permitir la realimentación sobre las fortalezas y cuestiones por mejorar de cada uno de estos, y esto a su vez puede traducirse en una mejora notable en la calidad de vida laboral y en el desempeño organizacional.

Es de alto interés para los líderes de la organización tener un programa de valoración del desempeño, que permita hacer un seguimiento detallado a cada colaborador para identificar problemáticas y fortalezas, y de esta manera poder crear estrategias oportunas, que solucionen ciertas debilidades y que promuevan y promocionen los aciertos a diferentes sectores de la institución con procesos similares. Así mismo, la universidad tiene como prioridad la acreditación institucional para lo cual, es pertinente la creación e implementación de esta propuesta que favorece al establecimiento al contribuir a la creación de un ambiente propicio para el desarrollo de la comunidad UAM; lo cual, a su vez es uno de los objetivos principales que la organización planteó en su direccionamiento estratégico.

La creación de una propuesta de valoración del desempeño en una institución, no solo cobra importancia en la medida que se agrega valor a la universidad, sino que también tiene relevancia para otras organizaciones, las cuales pueden retomar esta propuesta como estudio de caso y obtener ideas para implementar este programa, claro está, adaptándolo a su cultura, como estrategia para la gerencia integral del talento humano.

3. PROBLEMA

3.1 Tema:

Valoración del desempeño en la universidad Autónoma de Manizales.

3.2 Título:

Propuesta de valoración del desempeño para coordinadores y decanos de la dirección académica la universidad autónoma de Manizales.

3.3 Planteamiento del problema:

Creación e intervención de la propuesta de valoración del desempeño para coordinadores y decanos de la dirección académica de la universidad autónoma de Manizales.

3.4 Descripción del problema

La valoración del desempeño, es uno de los elementos principales de los modelos de gestión humana en las organizaciones; ya que, esto permite el mejoramiento de los procesos a partir del desarrollo integral de las personas, al ser reconocidas por su quehacer como colaborador y tener en cuenta los factores a mejorar por medio de la realimentación.

Se plantea la problemática, haciendo referencia a valoración del desempeño más que evaluación del mismo, ya que la intención que tiene la universidad al hacer este programa, no es el de evaluar los procesos netamente, sino valorar lo que cada colaborador realiza y posee como competencias para identificar necesidades de mejora, que sirvan como insumo para desarrollar el proceso de capacitación y formación para los coordinadores y decanos de la dirección académica. Según Chiavenato (2002) la evaluación de desempeño se refiere a un proceso dinámico que incluye al colaborador y al jefe o líder a través del cual se pueden

localizar problemas de gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación a la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y en consecuencia establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales falencias en pro de mejorar la calidad de vida en el trabajo.

La universidad Autónoma de Manizales, cuenta con un modelo de valoración de desempeño, el cual está siendo replanteado en la actualidad; sin embargo, esta es la primera vez que se plantea y se implementa para coordinadores y decanos de la dirección académica de la universidad de una manera formal; por lo cual, se está trabajando conjuntamente para alinear estos procesos. Según lo mencionado anteriormente, se puede observar la importancia e implicación que tiene este programa de gestión humana en las organizaciones, sumado al hecho de que en 2009 la universidad solicitó la acreditación institucional sin haber tenido éxito por lo cual, el CNA en 2009 dejó ciertas recomendaciones para la próxima solicitud; entre ellas la implementación de la valoración del desempeño dentro de toda la organización.

Se habla de valoración del desempeño, ya que aunque la universidad Autónoma de Manizales ha hecho un acercamiento a un modelo de gestión por competencias aún no se ha implementado en cada uno de los procesos de gestión humana; sin embargo, sí se pueden evidenciar algunos componentes de competencias en la propuesta gracias a que la fuente principal que se retoma son los análisis y perfiles de cargos los cuales están basados en este modelo. A continuación se realiza una caracterización de la empresa, para comprender de manera integral el área problema:

La Universidad Autónoma de Manizales fue fundada el 20 de agosto de 1979 por un grupo de ciudadanos que compartían la idea de crear una nueva universidad, no sólo en el tiempo, sino también en su filosofía, su concepción de la enseñanza, sus métodos y aspiraciones.

La idea surgió del padre Leopoldo Peláez Arbeláez, quien en mayo de 1978 entusiasmó a una serie de ciudadanos que determinaron trabajar en este ambicioso proyecto impulsados por el anhelo de recobrar el gran relevo dado a Manizales por generaciones anteriores, al destacarse siempre como eminente centro cultural y educativo.

“Esta Universidad nació del espíritu emprendedor de un núcleo de ejecutivos Manizaleños, del gran trabajo de un educador con amplios conocimientos universitarios, el Padre Alfonso Borrero S.J., del apoyo financiero de la Fundación para la Educación Superior FES, del esfuerzo constante de FUNDECA y de la bondad y contribución a través de donaciones de la población Manizaleña, que reconoce a esta Institución como parte del patrimonio ciudadano” (<http://www.autonoma.edu.co/> 2012).

Respecto a su ubicación, la universidad, se encuentra situada en la ciudad de Manizales Colombia la cual se caracteriza por tener una fuerte cultura universitaria donde vienen personas de diversas regiones del país; por lo cual, posee una gran apertura social. Exactamente se encuentra situada en la antigua estación del ferrocarril, donde no hay una directa contaminación ambiental ya que no se encuentran fabricas a su alrededor, o agentes fuertes contaminantes, sumado a que la universidad tiene campañas preventivas del uso de sustancias psicoactivas como el cigarrillo por lo cual la universidad tiene como objetivo que las instalaciones gocen de espacios libres de humo y drogas; sin embargo, la seguridad en el sector está amenazada y vulnerada por la delincuencia común. Su estructura física interna es adecuada para los estudiantes y colaboradores actuales, contando con espacios de esparcimiento para el desarrollo integral de los mismos, así como para el desarrollo óptimo de su carrera, ya que además, la universidad adelanta un proceso de expansión de su estructura física al haber adquirido más de 20.000 metros cuadrados de terreno ubicados en el sector aledaño a sus predios, el cual se encuentra en proceso dediseño y construcción. A pesar de esto, aunque existen algunas aulas y espacios físicos dotados con las condiciones necesarias

para el acceso de personas en situación de discapacidad, también hay sectores desprovistos de estas condiciones. En cuanto a la filosofía empresarial se encuentra que la universidad autónoma define como misión:

“Somos una comunidad educadora, dinamizadora del conocimiento, comprometida con la convivencia pacífica y el desarrollo regional sostenible, que contribuye a la formación de personas éticas y emprendedoras, con pensamiento crítico e innovador, en un marco de responsabilidad social”

Para el direccionamiento estratégico la UAM optó por un horizonte de 10 años que van del 2.006 al 2.015, en los cuales ha de ser alcanzada, a plenitud, la visión formulada: *“Una universidad competitiva, con un ambiente propicio para el desarrollo de sus integrantes, vinculada a la comunidad científica internacional, conectada productivamente con la sociedad, certificada en sus procesos administrativos y acreditada institucionalmente”*. La visión también se hace explícita a manera de lema: *“Una universidad reconocida por su calidad, motivo de orgullo para la región”*

Los valores institucionales, son cinco: autonomía, criticidad, respeto, honestidad y excelencia, aunque se reconoce la autonomía como valor institucional primordial ya que es coherente con la esencia de la universidad como el espacio supremo para el ejercicio de la libertad y; por lo tanto, para la defensa de la dignidad de la persona.

En la universidad han sido acreditados por el centro nacional de acreditación (CNA) siete de trece programas académicos (fisioterapia, odontología, diseño industrial, ingeniería de sistemas, economía empresarial, ingeniería mecánica e ingeniería electrónica). En el año 2009 se pidió la acreditación institucional general y aunque no la dieron, hicieron diversas

recomendaciones y sugerencias que están siendo tomadas en cuenta para solicitarla en el presente año.

Respecto a la comunicación, la institución en general, se caracteriza por tener un lenguaje cordial y por encontrarse diversas profesiones, se da un lenguaje técnico y estructurado dentro de las mismas. Así mismo, existe una unidad cualificada para la comunicación, la cual informa todo lo que sucede en la universidad interna y externamente por medio de boletines semanales y mediante estrategias de comunicación masiva. La comunicación se da por varios medios como lo es el virtual e interpersonal donde todos los funcionarios sin importar la jerarquía pueden acercarse a otra persona gracias al estilo de liderazgo propio de la institución, pues aunque se sigue un conducto regular los líderes y el resto de los colaboradores se encuentran dispuestos a escuchar las demandas y/o sugerencias de cualquier persona involucrada, para esto existen representantes de las diversas categorías en consejos y demás instancias como el consejo estudiantil.

La universidad presta un servicio educativo a la comunidad, y pretende formar profesionales emprendedores y con un alto compromiso social, que propendan por la convivencia pacífica contando con una estrategia de alto impacto como lo es “paz y competitividad” la cual busca que el impacto positivo sea real, a la vez que se logra la inserción de estudiantes al mundo laboral teniendo una visión empresarial; es quizá éste el factor predominantemente diferenciador con otras universidades de la región pues es lo que la identifica.

La institución respeta los diferentes cultos y religiones que tenga cada integrante, sin embargo cuenta con una capilla y un capellán que actúa como guía espiritual en una dimensión más amplia del término, guiándolo y contribuyendo a su formación integral como ser humano, por lo cual como dice el director de desarrollo humano Alberto Cardona Aguirre, se autodenomina no confesional, en un sentido netamente católico.

En cuanto a las relaciones, dentro de la universidad, encontramos parentesco de 1er 2do y 3er grado (sobre todo matrimonios o relaciones de pareja entre colaboradores) ya que en ese sentido no es excluyente, pues tiene como principio darles la oportunidad a todas las personas por sus capacidades y competencias, es decir que esta condición no es relevante para tomar o no un cargo dentro de la institución.

La toma de decisiones se da por un efecto cascada, es decir que desciende de los cargos de dirección, quienes tienen como responsabilidad la toma de decisiones que reposan en el consejo superior como instancia principal de liderazgo de la universidad. De esta manera, cada director de universidad comunica estas decisiones a cada uno de los equipos de las diferentes direcciones y/o unidades. Sin embargo, los dirigentes de la universidad muestran un estilo de liderazgo participativo ya que utilizan la consulta, para algunas medidas, reconociendo que no delegan su derecho a tomar todas las decisiones finales, pero señalan directrices específicas a quienes laboran con ellos para consultar sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Además, escuchan y analizan seriamente las ideas de los demás colaboradores aceptando contribuciones siempre que sea posible y práctico. Es decir que los líderes en la universidad cultivan la toma de decisiones de los demás, para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Dentro de la universidad, gracias a las diversas profesiones conglomeradas en diferentes programas, se observa que existen subculturas, las cuales se caracterizan por sus propias celebraciones con un estilo muy específico, un lenguaje muy técnico y hasta un sistema de valores y comunicación diferenciada notablemente dentro de la institución; sin embargo, esto se evidencia solamente dentro de los diferentes programas académicos, pues en auxiliares y administrativos es una cultura más consolidada y propia de los estatutos universitarios. Por ejemplo, se observa que quienes pertenecen a diseño industrial tienen prácticas de celebración

identificables fácilmente por otros colaboradores como lo manifiesta la coordinadora de gestión humana.

Como se puede observar la universidad cuenta con una filosofía institucional muy definida. Esta filosofía, es conocida por la mayoría de colaboradores y estudiantes ya que para todos ellos existe un programa de inducción. Para los colaboradores se da específicamente en la aprobación del curso virtual institucional (que funciona desde el 2008), donde se les muestra todo la información de la universidad por unidades las cuales son evaluadas por medio de talleres, además se les hace un recorrido institucional para que puedan observar las ubicaciones de los puestos de trabajo y se vayan sumergiendo en la cultura organizacional, que se vive en toda la universidad. La institución, pretende realizar este año unas jornadas de reinducción para aquellos que no se acogieron al nuevo modelo de este proceso, pues ya se encontraban vinculados en ella. En cuanto al direccionamiento estratégico, la universidad ha venido desarrollando un programa, desde inicios del año 2012, el cual se sustenta en cinco objetivos claves:

1. Fortalecer los procesos de formación e investigación para el desarrollo del pensamiento crítico, científico e innovador
2. Gestionar los recursos económicos para garantizar el desarrollo sostenible institucional
3. Propiciar un ambiente para el desarrollo humano de la comunidad UAM
4. Consolidar redes académicas y vínculos nacionales e internacionales para el fortalecimiento de los procesos institucionales
5. Fortalecer el dialogo con los actores de la sociedad para contribuir al desarrollo regional sostenible

El presente proyecto, hace énfasis en el tercer objetivo, propende por el adecuado desarrollo humano de los colaboradores de la Universidad. Referente a los programas de gestión humana, la universidad realiza el proceso de convocatoria de colaboradores, a partir de las hojas de vida que llegan gracias a la publicidad interna y externa de vacantes, posterior a eso, se realiza la selección de personal la cual conlleva la entrevista con el líder inmediato, con el coordinador de gestión humana y con el director de desarrollo humano a la vez que se le practica diferentes pruebas para identificar competencias y conocimientos pertinentes al cargo.

El proceso de análisis y perfil de cargos, se empezó a desarrollar a principios del año anterior (2012) a partir de la entrevista con las personas involucradas en cada cargo, con el apoyo de los manuales de procesos y procedimientos y sistematizando la información en un formato que contiene: datos generales, requisitos, funciones y competencias del cargo (con su respectivo diccionario de competencias) (Anexo 1). La institución, cuenta con un proceso de capacitación que inicialmente, se hacía de manera informal, sin embargo desde 2010 se ha venido realizando como un plan estructurado que consolida tres ejes básicos: Desarrollo institucional, desarrollo personal y desarrollo laboral. El programa de incentivos en la universidad, va muy ligado al proceso de capacitación ya que existe un esquema en el cual cada colaborador, puede ingresar a alguno de los programas académicos que ofrece la universidad, con un porcentaje de descuento, dependiendo de la antigüedad que tenga en la institución. De igual manera, algunas festividades como día del profesor, navidad, entre otras, se celebran y ofrecen recompensas materiales por medio de rifas o concursos y no por reconocimiento al mejor desempeño.

Así mismo, se cuenta con un plan de escalafón docente, mientras que el plano administrativo carece de este al igual que de un programa de plan de carrera estructurado en el cual se vaya

detectando y capacitando sucesores para determinados cargos en caso de que las personas que están en un puesto, se ausenten por alguna razón. En cuanto a riesgos psicosociales, se está implementando un programa conjunto con el gobierno nacional según la resolución 002646 de 2008, apoyado en el análisis que realizó la ARL sobre clima organizacional a inicios del año 2012. Finalmente, el programa de valoración del desempeño, se ha realizado en la universidad para docentes desde su fundación, el cual consiste en una evaluación que se realiza a cada docente, terminado el semestre, en donde son evaluados o valorados por los estudiantes según 2 criterios principales (a partir de sus funciones): docencia e investigación.

El presente año la universidad adquirió un software diseñado por la Universidad Nacional para evaluación docente, el cual valora las mismas categorías anteriores, más la gestión académica; por lo cual, este programa está siendo reestructurado y alineado a la presente propuesta. Sin embargo, para los coordinadores y decanos de la dirección académica no se ha realizado el proceso de valoración del desempeño formalmente, por lo cual, la unidad de gestión humana tiene como prioridad implementarla a corto plazo y así contribuir a los indicadores propuestos por la nueva estructuración del plan estratégico institucional, en pro de la acreditación de la universidad y del bienestar y desarrollo de los colaboradores de la institución.

3.5 Pregunta de investigación

¿Cuál sería el modelo de valoración del desempeño que se adecua a los coordinadores y decanos de la dirección académica de la Universidad Autónoma de Manizales?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un modelo de valoración del desempeño que se adecue a los coordinadores y decanos de la dirección académica de la Universidad Autónoma de Manizales e identificar las fortalezas y procesos por mejorar de esta propuesta.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una descripción de la cultura organizacional, su filosofía, entorno y población
- Efectuar la revisión teórica de los principales modelos actuales sobre valoración de desempeño.
- Identificar las necesidades de valoración del desempeño de los coordinadores y decanos de la dirección académica de la universidad
- Alinear la propuesta con el modelo de evaluación para docentes de la universidad
- Analizar la pertinencia de la propuesta a partir de la intervención en una muestra de la población
- identificar ajustes y recomendaciones de la propuesta y sugerir un plan de acción a la organización con dichos ajustes

5. MARCO TEÓRICO

Para el presente trabajo se tomara como punto de referencia a teóricos como Chiavenato y García, junto con la revisión de investigaciones similares en el estado del arte. La evaluación o valoración del desempeño es uno de los procesos fundamentales de gestión humana que van dirigidos a una adecuada gestión integral de la gerencia del talento; Según Chiavenato (2002):

La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas (Chiavenato, I. (2002) “Gestión del talento humano”.pàg.198).

Así mismo, Gómez (citado en Chiavenato 2002) afirma que:

La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación, se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el

pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización (Ibíd. pág. 198).

La valoración del desempeño, se basa en tres factores que son: los resultados, el desempeño y los factores críticos de éxito. Chiavenato (2002) dice que existen diferentes modelos para su medición. Sin embargo, ¿Cuál es la relevancia de medir o valorar el desempeño? la realimentación sobre el desempeño de cada persona en su esfera laboral es clave no solo para poder conocer sus debilidades y fortalezas, sino también para desarrollar sus competencias y llevar su potencial al máximo ya que no solo se trata de valorar el desempeño sino de observar el crecimiento personal de cada colaborador a partir de sus actividades dentro de la organización lo que le imprime un factor humano a la gerencia del talento y por ende una visión holística del Bien-estar del ser humano.

Existen diversas razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus colaboradores, unas de ellos como refiere Mc Gregor (citado en Chiavenato 2002), es que la evaluación de desempeño, brinda un juicio que fundamenta los aumentos salariales, recompensas, transferencias y en algunos casos incluso el despido de empleados. Así mismo, permite que los líderes puedan comunicar, aconsejar y retroalimentar a sus colaboradores cómo está su desempeño, sus competencias y conocimientos en su esfera laboral.

La evaluación de desempeño, es un proceso que consta de diferentes variables. Según Chiavenato (2002) estas variables hacen referencia a: el valor que tienen las recompensas para cada persona, las habilidades que tiene cada colaborador (pues se tiene que tener en cuenta el potencial de cada individuo y su desarrollo), el esfuerzo o empeño individual y por supuesto, la percepción que las recompensas dependen del esfuerzo de cada uno.

En esta misma línea y a partir de la aclaración de la importancia de la evaluación de desempeño en una organización y observar las variables que intervienen; es importante conocer cuáles son los pasos para realizar una propuesta de evaluación o valoración del desempeño. Para esto, Milkovich (citado por Chiavenato 2002) refiere que para la creación de una propuesta de evaluación del desempeño, es necesario revisar seis preguntas fundamentales (Ibíd.Pàg.198):

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

A partir de estas preguntas fundamentales, es importante conocer cuáles son las directrices claves para que la evaluación de desempeño pueda beneficiar al colaborador y a la empresa. Según Koontz (citado por Chiavenato 2002) Para que la evaluación del desempeño cumpla a cabalidad sus objetivos, se deben tener en cuenta que la evaluación no solo abarque el desempeño dentro del cargo si no también el alcance de metas y objetivos, que la evaluación sea objetiva y no guiada por impresiones personales; así mismo, que este proceso se realice con base en un acuerdo entre evaluador y evaluado, teniendo presente el beneficio que trae para la organización y para el colaborador; y finalmente la evaluación debe ser un proceso que se utilice para mejorar el desempeño y productividad del colaborador en la organización. De igual manera, según Peters (citado por Chiavenato 2002) la evaluación de desempeño debe acatar ciertas recomendaciones, como ser constante, tener disponibilidad de tiempo, que las categorías sean pocas y específicas, se debe tener objetivos claros y explícitos y que la

evaluación formal sea solo una parte del reconocimiento general del desempeño de la persona.

Así mismo, al implementar este proceso de gestión humana se pueden observar ciertos puntos débiles, entre los cuales se encuentran según Rider (citado por Chiavenato 2002), la percepción de los colaboradores, ya que pueden pensar que este proceso se está llevando a cabo para recompensar o castigar, también puede pasar que se dé más énfasis al diligenciamiento de formularios que al objetivo de la evaluación. Otro factor que puede debilitar el proceso son los comentarios desfavorables del evaluador que pueden conducir a una reacción negativa del evaluado, o simplemente, cuando la evaluación no agrega un verdadero valor hacia el desarrollo del potencial de los colaboradores. Para esto, según García (citado en Chiavenato 2002) es importante realizar un proceso de sensibilización congruente con la cultura organizacional, donde a partir de la comunicación personalizada, se deje muy claras las condiciones, objetivos y metodología del proceso.

Para la pregunta formulada anteriormente, en pro de una adecuada construcción de una propuesta de valoración de desempeño que hace referencia a ¿Quién debe evaluar el desempeño?, se encuentra que según Chiavenato el principal interesado debe ser el empleado; por lo tanto, existen diferentes alternativas como la de autoevaluar el desempeño, la evaluación realizada por el líder inmediato, o la integración de las dos (autoevaluación y evaluación del líder) o incluso existe la modalidad de treientos sesenta grados.

Según Chiavenato (2002) se puede hacer el siguiente análisis de las diferentes alternativas:

- *Autoevaluación del desempeño: cada persona evalúa constantemente su desempeño, teniendo en cuenta ciertos parámetros, así mismo, debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados o superación de expectativas,*

tambiénevaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y fragilidades y, con esto, reforzar y mejorar los resultados de cada uno.

- *El gerente: aquí, el gerente o líder evalúa el desempeño del personal con la asesoría del departamento de gestión humana que establece los criterios y medios para realizar la evaluación.*
- *El empleado y el gerente: en esta alternativa, el gerente o líder sirve de guía y orientación mientras el colaborador evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el líder. El líder da todos los recursos al colaborador y espera resultados, mientras el colaborador proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del líder.*
- *Equipo de trabajo: el equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y metas por alcanzar*
- *Evaluación 360 grados: aquí participan todas las personas que mantienen alguna relación con el evaluado. En la evaluación participan: el jefe, los colegas, los pares, los colaboradores, los clientes internos, los clientes externos y los proveedores. Esto garantiza información más amplia, sin embargo el que el empleado sea el centro de atención puede tonarse difícil si este se vuelve vulnerable y no tiene mente abierta y receptividad al sistema.*
- *Evaluación hacia arriba: permite que el equipo evalúe cómo proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo al ayudar a mejorar los resultados. Esto permite que se den negociaciones de intercambio entre colaborador y líder.*
- *Comisión de evaluación de desempeño: la comisión está constituida por personas que pertenecen a diversas unidades organizacionales y en ella participan miembros*

permanentes y estables como el gerente o líder de la organización, el coordinador de gestión humana y el especialista de evaluación del desempeño. Su función es garantizar y moderar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia en el sistema. Esta alternativa ha sido criticada por su aspecto centralista y su espíritu de juzgamiento relacionado con el pasado; además se vuelve difícil de ejecutar ya que todos los colaboradores tienen que pasar por el filtro de la comisión.

- *El órgano de RH: es un alternativa corriente y conservadora en donde recursos humanos o el departamento de gestión humana, asume toda la responsabilidad de la evaluación de desempeño de todas las personas de la organización. Presenta desventajas al ser un proceso centralista y que trabaja con medias y medianas y no con el desempeño singular e individualizado de cada colaborador.*

Existen diferentes modelos de evaluación de desempeño, desde los más tradicionales, hasta aquellos que contienen nuevos enfoques de la gerencia del talento. A partir de las descripciones realizadas por Chiavenato se muestra y analiza los métodos tradicionales de evaluación en el siguiente cuadro para empezar a resolver el cuestionamiento de ¿Cómo se evalúa el desempeño?:

Nombre	Definición	Pros	Contras
Escalas	<i>Es un método de doble entrada, en el que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de</i>	<i>-facilidad de planeación y construcción del instrumento -simplicidad y facilidad de</i>	<i>-superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño -produce efecto generalizador</i>

graficas	<p>desempeño. Cada factor está definido por una descripción resumida, sencilla y objetiva; y se da desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el empeño óptimo.</p>	<p>comprensión y utilización</p> <ul style="list-style-type: none"> -visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados -facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados -fácil retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> -falta por la categorización y homogenización de características individuales -limitación de factores de evaluación -rigidez y reduccionismo -ninguna participación activa -Evalúa solo el desempeño anterior
Selección forzada	<p>Surgió a partir del anterior con el fin de eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad. Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques o frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de 2 o 4 o más frases.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -evita el efecto de generalización -reduce la influencia personal del evaluador -No requiere el entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo 	<ul style="list-style-type: none"> -complejidad para la planeación y construcción del instrumento -no proporciona visión general de los resultados de los resultados de la evaluación -No genera retroalimentación de datos ni permite comparación -no permite obtener

	<i>El evaluador, debe escoger una o dos frases que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado.</i>		<i>conclusión de los resultados</i> <i>-ninguna participación activa del evaluado.</i>
Investigación de campo	<i>Requiere entrevistas con un especialista en evaluación y los gerentes para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos empleados. A partir de la entrevista con cada gerente el especialista diligencia un formulario para cada evaluado. El método de evaluación consta de 4 etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.</i>	<i>-implica responsabilidad de línea y función de staff</i> <i>-permite planear acciones para el futuro</i> <i>-hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y consecución de resultados</i> <i>-proporciona profundidad</i> <i>-permite una relación provechosa entre el gerente y el especialista.</i>	<i>-costo operacional elevado</i> <i>-proceso de evaluación lento y demorado</i> <i>-poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas que se toman</i>
Método de los incidentes críticos	<i>El método no se ocupa del desempeño normal sino de los desempeños</i>	<i>-evalúa el desempeño bueno o malo</i>	<i>-no se ocupa de los aspectos normales del desempeño</i>

	<i>positivos y negativos excepcionales.</i>	<i>-destaca los aspectos excepcionales del desempeño y las excepciones positivas deben ser realzadas y aplicadas y las negativas eliminadas o corregidas</i> <i>-método de fácil montaje y utilización</i>	<i>-falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño.</i>
--	---	---	--

En general, existen diversas críticas a los métodos tradicionales como lo menciona Chiavenato, puesto que son “burocráticos, rutinarios, repetitivos y consideran la evaluación como un fin y no como un medio” (Ibíd. Pág. 209). Sin embargo actualmente existen nuevos enfoques y métodos de evaluación de desempeño que básicamente son más sencillos, relajados, sin tantos formalismos y que ven la evaluación de desempeño como un medio para alcanzar el mayor potencial de cada colaborador.

Los nuevos enfoques de la evaluación del desempeño según Chiavenato, tienen las siguientes tendencias:

- *Los indicadores deben ser sistémicos y mirar a la empresa como un todo. Los indicadores deben responder a qué cómo, dónde y cuándo medir y deben estar ligados a procesos empresariales y enfocados hacia el cliente interno y externo; deben ser escogidos como criterios específicos de evaluación, premiación, remuneración variable, promoción, entre otras.*

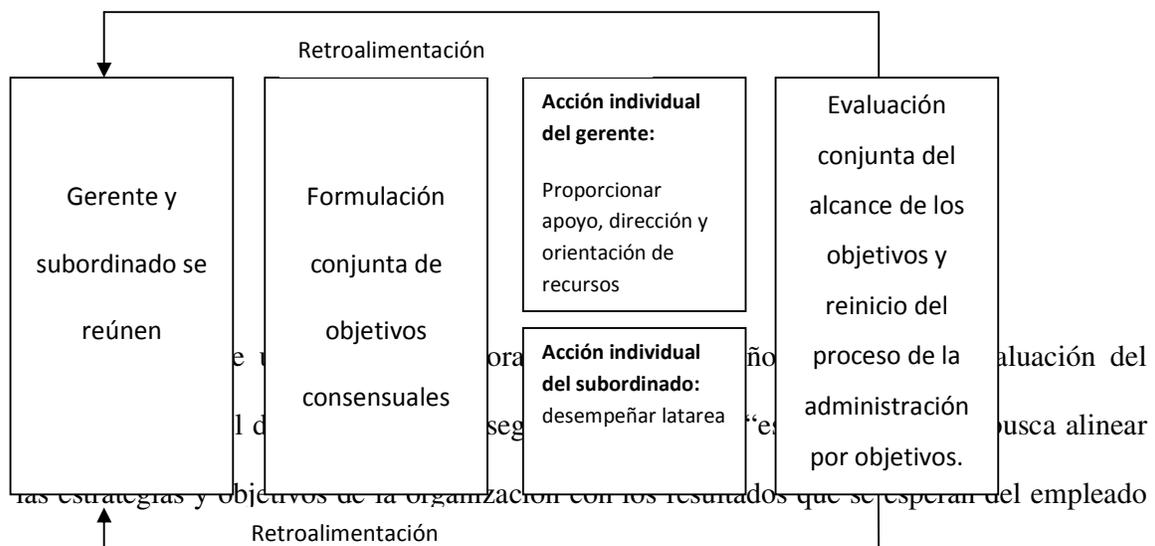
- *Los indicadores se deben escoger en conjunto y no aislados, es decir, se deben tomar los financieros, ligados al cliente, internos, innovación u otros a la par.*
- *La evaluación se debe basar en relaciones objetivas como: indicadores de desempeño global, de desempeño grupal, de desempeño individual.*
- *Debe tener en cuenta el contexto general y comparar los indicadores internos con los externos.*
- *La evaluación constituye una clave integradora de los diferentes procesos como: provisión, aplicación, recompensas, desarrollo, retención y monitoreo de personas en la organización.*
- *La evaluación no es el resultado del juzgamiento definitivo del comportamiento del empleado por parte del superior, sino que ahora es un proceso de acuerdo entre líder y colaborador que resulta como una alianza de parte y parte*
- *La evaluación de desempeño se convierte en una forma de retroalimentación entre las personas, para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y en consecuencia, autocontrol.*
- *La evaluación de desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, puesto que las metas y logros alcanzados son más importantes que el comportamiento en sí. Lo que interesa es que el comportamiento sea eficaz y enfocado y no solo eficiente.*
- *La evaluación del desempeño se está relacionado con la idea de expectativa o relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del colaborador. Se pretende que las personas comprendan que la excelencia en el desempeño trae beneficios a la empresa y sobre todo a las personas involucradas.*

En esta línea, se ha creado un método de evaluación moderno que vaya en congruencia con los ítems anteriores. Chiavenato, refiere la evaluación participativa por objetivos, la cual “es democrática, participativa, envolvente y motivadora” (ibíd., Pàg.214). Este modelo, atraviesa diferentes etapas:

- Formulación de objetivos consensuales: los objetivos se establecen conjuntamente y no son impuestos; la superación de los objetivos, debe beneficiar a la organización y permitir la participación directa del evaluado en este beneficio. El desempeño se deberá enfocar en la consecución de estos objetivos, de lo cual dependerá directamente la evaluación.
- Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos. El evaluado debe aceptar plenamente los objetivos y comprometerse a alcanzarlos.
- Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos.
- Desempeño es el comportamiento del evaluado para conseguir los objetivos establecidos. El desempeño es la estrategia personal escogida por el individuo para alcanzar los objetivos pretendidos; por lo cual cada persona deberá escoger con total libertad y autonomía sus propios medios para alcanzar los objetivos definidos.
- Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados. Es la verificación de los costos-beneficios involucrados en el proceso. El mismo evaluado debe hacer una autoevaluación constante y saber monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados.

- Realimentación intensiva y evaluación conjunta continúa. Para que el evaluado pueda percibir con claridad cómo marcha para evaluar el esfuerzo-resultado alcanzado y sacar conclusiones, se debe tener la información suficiente de retorno y sobre todo comunicación para reducir la disonancia e incrementar la consistencia.

Lo anterior, lleva a la conclusión que este método de evaluación de desempeño, no se enfoca en el pasado si no en el futuro. Además, orienta el desempeño a objetivos consensuados y trata que el colaborador, cuente con los recursos necesarios para la adecuada consecución. Se retoma la gráfica 8.10 de Chiavenato (2002) (p. 215) para clarificar aún más el proceso:



Las estrategias y objetivos de la organización con los resultados que se esperan del empleado evaluado. Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las áreas de responsabilidad definidas. Es un proceso clave (compartido, dialogado, no promediado ni negociado) para la Gestión de la cultura, en tanto establece criterios que definen el desempeño superior y conduce a todos a centrar su atención en dichos criterios”.

Este modelo tiene como objetivos principales según García (2012), que se convierta en un valor agregado al desarrollo laboral de los colaboradores de la organización, así mismo identificar niveles actuales y esperados en relación con las competencias y desempeño y finalmente propiciar un dialogo entre líderes y colaboradores.

La metodología que sugiere este modelo es un cuestionario estructurado con una autovaloración por parte del colaborador y una valoración por parte del líder; además de un dialogo líder colaborador en donde se pretende una adecuada retroalimentación que propenda por el desarrollo a partir de la valoración. Es imprescindible que la reunión de retroalimentación contenga, según García (2012):

- *Dar al colaborador las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara de su estándar de desempeño.*
- *Darle una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo retroalimentación versus estándares.*
- *Discutir los dos, las medidas y planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes y participar activamente en estas.*
- *Estimular relaciones fuertes y francas entre ambos en torno a cómo se está haciendo y cómo se mejora el trabajo.*
- *Eliminar o reducir discrepancias, incertidumbres o ansiedades que surgen por la falta de asesoría.*

Hay diferentes tipos de valoración del desempeño y también existen diferentes evaluadores; es decir, existe el método ciento ochenta grados en donde “el colaborador es evaluado por su líder, sus pares y casualmente sus clientes. Los evaluadores deben haber tenido la oportunidad de ver al evaluado en acción en su quehacer pertinente a la esfera laboral y la evaluación trescientos sesenta grados donde se registra el juicio de colaboradores de los cuales se es líder, de los líderes, de los pares y de los clientes externos.

Para concluir, es importante aclarar que cada modelo se debe adecuar de acuerdo a la cultura de cada organización como lo explica García (2012); puesto que cada empresa es muy diferente una de otra y aquello que puede ser funcional en una puede que en otra no lo sea. Es por eso que es muy importante, conocer la identidad de cada organización y diagnosticar necesidades específicas, puesto que esto determinara el cómo se debe evaluar, cuando se evaluara, porque es importante evaluar y quien o quienes ejecutaran la evaluación.

Después de analizar la teoría y a partir del objetivo que persigue este proyecto:(Diseñar e implementar un modelo de valoración del desempeño que se adecue a los coordinadores y decanos de la dirección académica de la Universidad Autónoma de Manizales e identificar las fortalezas y procesos por mejorar de esta propuesta);se logra vislumbrar que bajo las teorías que se presentaron anteriormente se tiene una clara visión de la definición, importancia, consecuencias, variables y respuestas a las preguntas fundamentales: qué, cómo, cuándo y dónde, sobre la valoración del desempeño.

Para el presente proyecto se tomara como base el método de evaluación participativa que propone Chiavenato que se enfoca en la realimentación de la persona que valora y de quien es autovalorado; relacionándolo con el modelo que plantea García para identificar niveles actuales y esperados en cuanto a competencias y objetivos. Es decir, que se realizará un modelo que se adecue a la cultura organizacional, a la luz de la teoría de estos dos autores; retomando las siguientes ideas principales: Que la valoración del desempeño se realice bajo acuerdos, que se utilice para mejorar la productividad, que sea beneficioso para el colaborador en la medida en que este pueda desarrollar sus competencias dentro de la esfera laboral, que sea un proceso constante y que las categorías sean pocas.

Para mitigar los factores de riesgo que debilitan el proceso, se realizará una sensibilización como lo propone la teoría, que no lleve a pensar al colaborador que va a ser juzgado,

castigado, o expulsado de la institución sino que por el contrario, será un proceso que ayudara al desarrollo de su potencial humano y profesional. Por lo cual se toma la palabra “valoración” en lugar de “evaluación” lo cual resulta menos fuerte en el momento de dar a conocer el proceso a la institución.

Dentro de las alternativas que propone Chiavenato, para este trabajo se tomara solamente la autoevaluación del colaborador y la del líder inmediato, con el fin de ir sensibilizando paulatinamente a la población sobre el proceso para más adelante introducir el modelo treientos sesenta grados que proponen los teóricos (según las necesidades de la organización).

En la misma medida y analizando la cultura organizacional de la universidad Autónoma de Manizales y su modelo de liderazgo participativo; es preciso, retomar el modelo no tradicional, sino aquel que tiene indicadores de desempeño global, donde no se acoge solamente al formato como método de resultado definitivo, sino que se complementa con la realimentación del líder, haciendo énfasis en que es un método para el desarrollo del potencial humano dentro de la empresa.

Para finalizar, el estado del arte que se va a presentar a continuación y el método que sugiere el software que compro la universidad Autónoma de Manizales a la Universidad Nacional, permite al proyecto, observar los formatos de valoración enfocados en competencias dependiendo de las funciones de cada cargo y por lo tanto el cruce de variables entre funciones y competencias; lo cual, mitiga un poco la subjetividad de la persona valorada y de la persona que realiza la valoración al momento de la realización del proceso.

6. ESTADO DEL ARTE

Título de la investigación	Autores	Objetivo general	Metodología	Principales resultados
Gestión Directiva Universitaria: Un Instrumento para su Evaluación	-Carmen Bonnefoy -Gamal Cerda, -Shila Peine, -María Durán, -Yeleni Ponce	Construir y validar un instrumento para medir gestión de directivos universitarios desde un enfoque basado en competencias	Se exhiben las propiedades psicométricas y la dimensional de la Escala de Evaluación de la Gestión Directiva (E.E.G.D.) en cuanto a su proceso de diseño, elaboración y aplicación. Se presenta un análisis para la validez de contenido, a través de la técnica de jueces expertos y un análisis factorial para examinar su validez de constructo, considerando los índices de confiabilidad de la misma	Los resultados demuestran que la escala posee adecuadas características Psicométricas, pertinentes al constructo examinado, constituyéndose en un instrumento relevante para los procesos de evaluación y

				acreditación universitaria.
Modelo de Evaluación de Competencias Docentes para la Educación Media y Superior	- Benilde García Cabrero -Javier Loredo Enríquez - Edna Luna Serrano -Mario Rueda	Proponer un modelo de evaluación de competencias docentes para la educación media y superior	Los principios generales que se adoptaron en su elaboración fueron: el contexto social de las instituciones educativas, un marco conceptual de sistema, las prácticas de evaluación vigentes, las distintas propuestas de las competencias docentes, el enfoque basado en competencias, el impacto de las políticas públicas fundadas en la evaluación, y la urgencia de proporcionar orientación a los actores sociales involucrados.	Se logró proponer y desarrollar un modelo de evaluación de competencias docentes para la educación media y superior a partir del conocimiento de prácticas de evaluación del desempeño docente, la experimentación de estrategias novedosas de evaluación, así como algunas características de otros modelos en el marco del desarrollo de la autonomía y la autorregulación de los involucrados.
Propuesta de modelos de	Beatriz Eugenia	Crear un modelo de	Para la construcción de los instrumentos de evaluación del	Se realizaron los instrumentos de

evaluación del desempeño para las áreas académica y administrativa de UNISARC	Zapata F.	evaluación de desempeño para las áreas académica y administrativa de UNISARC	desempeño, se partió de una amplia revisión bibliográfica. Posteriormente se realizó un sondeo en la población objeto de estudio para conocer los indicadores más importantes que deben ser medidos y posteriormente, se procedió a la elaboración de los instrumentos de evaluación de desempeño.	evaluación de desempeño para las áreas académica y administrativa de UNISARC a partir de la revisión teórica y el diagnóstico de necesidades de la organización.
---	-----------	--	--	--

7. METODOLOGÍA

Para la realización del presente trabajo, se hace un diagnóstico preliminar sobre las necesidades de evaluación de desempeño con la colaboración de la unidad de gestión humana, concluyendo que es pertinente crear la propuesta a partir de los análisis y perfiles de cargos ya existentes en la organización, sin embargo, se encontró que estos perfiles aún no habían sido validados; por lo cual se procede a validarlos y a realizar los correspondientes ajustes. Posteriormente, se hace una revisión bibliográfica que encamine teóricamente la propuesta, a la vez que se hace un análisis de la evaluación o valoración del desempeño que ha venido implementando la universidad para docentes y que actualmente se está reestructurando por lo cual se decide realizar el proceso conjuntamente para que queden alineados. Finalmente, se realiza la propuesta y se interviene en una muestra de la población para verificar fortalezas y

aspectos por mejorar, sacando las conclusiones y recomendaciones pertinentes; con sus propuestas de mejora.

7.1 Diseño de investigación:

Este proyecto propone el diseño de un instrumento de validación cuantitativo utilizando una técnica escalar, a partir del diccionario de competencias de la universidad, que clasifica los niveles 1, 2, 3 y 4 ; sin embargo, para que el instrumento fuera más claro se describió como: “óptima” “alta” “media” y “baja” respectivamente. El instrumento es una herramienta de tipo cualitativo ya que propone ítems que sugieren justificar respuestas, escribir los objetivos consensuados y todo aquello que se describe en el proceso de realimentación. Este es un proyecto de investigación aplicada ya que su principal objetivo se basa en resolver problemas prácticos, con un margen de generalización limitado, basándose en la teoría y buscando fortalezas y ajustes a una propuesta diseñada para una organización específica.

7.2 Población y muestra:

La población total de los colaboradores de la universidad Autónoma de Manizales es:

- **Personal académico**(población que se toma en cuenta para este proyecto): 258 y 150 catedráticos colaboradores. Dentro de los cuales se encuentran en el nivel estratégico los decanos y coordinadores, de la siguiente manera:
 - Decanos: 3
 - Coordinadores de programa de pregrado: 17
 - Coordinadores de departamento: 17
 - Coordinador de postgrados: 1
 - Coordinador de programa de postgrados: 25
 - Coordinador unidad de enseñanza y aprendizaje: 1

- Coordinador de unidad de acreditación: 1
- Coordinador de unidad de investigación : 1
- Coordinador de unidad de proyección : 1
- Coordinador de unidad de emprendimiento: 1
- Coordinador de biblioteca: 1
- Coordinador de instituto de idiomas: 1
- Coordinador de paz y competitividad: 1
- Coordinador de red empresarial: 1
- Coordinador de relaciones internacionales: 1
- Coordinador de UAM virtual: 1
- Coordinador de centro de estudios ambientales : 1
- Personal administrativo: 160 colaboradores
- Personal directivo: 4 colaboradores

Total de colaboradores:412 colaboradores de planta y 150 catedráticos. Organigrama (Anexo 2)

Es decir, que la población objeto a la cual va dirigida la propuesta es de 75 colaboradores quienes son el personal estratégico de la dirección académica (decanos y coordinadores) de la universidad; de los cuales, en el presente trabajo, se tomó como **muestra 17 de ellos (los coordinadores de programa) quienes representan 23% de la población .**

7.3 Colaboradores dentro de la investigación

- Dirección de desarrollo humano
- Dirección académica
- Dirección administrativa
- Unidad de gestión humana

- Decanos y coordinadores de la dirección académica

7.4 Recursos disponibles:

- Material histórico de la universidad
- Archivos de gestión humana como: análisis y perfiles de cargos, proceso de inducción, proceso de capacitación y Formatos de valoración del desempeño para el personal docente de la universidad
- Bases de datos de dirección académica
- Organigrama de la universidad
- Teorías de valoración del desempeño
- Plataforma Google drive (alineada con el correo institucional que pertenece a gmail)
- Software de docentes de la universidad Nacional adquirida por la universidad Autónoma de Manizales

7.5 Cronograma

MES	Nov				Ene				feb				Mar			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
SEMANA																
ACTIVIDAD																

Intervención de la propuesta a la muestra de la población											x	x	x	x	x	x	x
MES	Agosto				Septiembre				Octubre								
SEMANA																	
	1	2	3	4	1	2	3	4									
Análisis de la propuesta a la luz de la intervención	x	x	x	x													
Conclusiones y recomendaciones sobre la propuesta a la universidad					x	x	x	x									
Presentación del proyecto a la universidad Autónoma de Manizales									x								

Presentación del proyecto a la universidad de Manizales										x
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

A partir del análisis del diagnóstico de necesidades que se realizó con la coordinadora de gestión humana de la universidad, se decidió que lo más coherente es continuar con el proceso de utilización de análisis y perfiles de cargos (realizados en 2011) para el programa de valoración de desempeño; en los cuales encontramos un esquema de requisitos para el cargo,

funciones y competencias, que permiten tener claro cuál es la labor de cada persona que ocupa un cargo y cuáles son las competencias asociadas a este.

La propuesta de valoración del desempeño para la universidad Autónoma de Manizales, consta de las siguientes fases:

- **Fase 1: validación de perfiles de cargos de decanos y coordinadores académicos:**

Desde el año 2011 la universidad comenzó con el proceso de estudio científico del trabajo, realizando los perfiles de cargos de toda la institución; sin embargo, estos perfiles no quedaron validados en su totalidad; por lo cual, en el presente proyecto se reunió con cada una de las personas que ocupan los cargos específicos y con los líderes inmediatos de estos cargos para realizar las correcciones pertinentes y validar cada uno de ellos. (Anexo 3)

- **Fase 2: Elección de la estrategia de valoración de desempeño**

Según los modelos que propone la teoría, se sugiere plantear utilizar en la universidad el modelo de valoración del desempeño por objetivos junto con el modelo de valoración del desempeño para el desarrollo, a partir de una clara realimentación entre el colaborador y quien ejecuta la valoración; y de esta manera, llegar a objetivos consensuados en un plazo de tiempo que contribuyan al progreso de cada persona dentro de la institución, en términos de competencias que a su vez se reflejen en un adecuado desempeño del cargo. Se sugieren estos modelos, ya que a partir del diagnóstico de necesidades realizado con la coordinadora de gestión humana, se encuentra que según la experiencia, existe cierta resistencia a los modelos tradicionales que no sugieren participación conjunta entre los colaboradores; por lo cual estos programas pueden ser adecuados para la organización ya que se alinean con su misión al ser dinámicos, participativos, incluyentes y permiten una construcción desde lo colectivo.

Debido a que en la universidad este programa de gestión humana, resulta absolutamente nuevo para la población objeto, es muy importante introducirlo paulatinamente para no correr el riesgo de que se genere resistencia por parte de los colaboradores y desviar el objetivo que se tiene. Es por esto, que se sugiere una primera etapa de implementación donde únicamente se auto valore el colaborador y sea valorado por su líder inmediato, con el fin de ir sensibilizando la población sobre el proceso, y así, más adelante, poder introducir etapas más complejas como la de 180 grados o incluso, la de 360 grados.

- **Fase 3: Elaboración del formato de valoración de desempeño**

Inicialmente, se hizo una revisión del software de la universidad para alinear la propuesta que se lleva a cabo en el presente proyecto con la evaluación docente que está siendo reestructurada por la universidad en la actualidad.

Posteriormente, se realizó una propuesta de formato de valoración del desempeño, a partir de los análisis y perfiles de cargos, en donde se conjugan las siguientes estrategias:

-la valoración del desempeño y de las competencias por medio del cruce de variables; lo cual, contribuye a mitigar la subjetividad de quien valora. Por ejemplo, en la parte inicial del proceso, se tuvieron diferentes ítems como las funciones y las definiciones de ciertas competencias para que la persona que diligenciara el formato escogiera una opción entre “óptima” “alta” “media” y “baja” y cada función y criterio de competencias respondía a la evaluación de una competencia específica. Es decir que se tomaron en cuenta varias calificaciones que se promediaron para una sola competencia (sin que la persona que ejecutaba la valoración se diera cuenta); manifestando a una visión más holística del desempeño y el desarrollo de cada persona dentro de la institución.

- la realimentación a partir de la reunión presencial entre el colaborador que está siendo valorado y la persona que está ejecutando la valoración.

-la formulación de objetivos consensuados en pro de mejorar el nivel de desempeño y de las competencias a partir del seguimiento continuo.

-la devolución del formato al departamento de gestión humana para el seguimiento de los objetivos y para contribuir con la ejecución de las propuestas de mejora.

El instrumento lleva cinco categorías que son: Instrucciones, Autovaloración, valoración, realimentación y resultados. Sin embargo, para realizar la valoración de manera efectiva, se requería de una plataforma de fácil acceso, que permitiera cruzar variables y donde se pudiera condensar toda la información y no tener en distintos archivos de cada una de las categorías; por lo tanto, se pensó inicialmente en implementarlo dentro del software adquirido; pero no se logró ya que este aun no contaba con toda la programación pertinente para hacerlo. Después se hizo un requerimiento financiero a la dirección administrativa, la cual iba a ser aprobada; sin embargo, se demoraba mucho más tiempo del previsto en el cronograma. Finalmente, se decidió implementar el instrumento en la plataforma Google drive que a su vez, está alineada con el correo institucional de la universidad autónoma (nombre@autonoma.edu.co), es gratuita y permite el cruce de variables, la condensación de la información y la revisión total por parte de la persona que está siendo autovalorada, quien está valorando y por la unidad de gestión humana.

Así mismo, dentro de la plataforma se provee a las personas el diccionario de competencias para tener en cuenta que significa cada una y el nivel determinado, el perfil del cargo y una presentación donde se explica paso a paso, como diligenciar el formato y realizar todo el proceso de valoración de desempeño.

Anexo presentación Formato de valoración del desempeño (anexo 4)

- **Fase 4: Presupuesto**

INSUMOS	HERRAMIENTA	COSTO
Plataforma online que permita cruce de variables y condensación de la información	Google Drive Correo institucional	Gratuito para este trabajo; ya que, google drive está alineado con el correo institucional y la universidad la ha venido pagando previamente un promedio de 150.000 anuales, por este servicio dependiendo del número de usuarios.
Formatos establecidos por la institución sobre la cultura organizacional	Pagina institucional de la universidad: www.autonoma.edu.co Específicamente en un link propuesto solo para colaboradores que se denomina: “plataforma de inducción a la universidad”	Gratuito para este trabajo; ya que, previamente la universidad ha venido pagando un promedio de 2.000.000 y 7.000.000 de pesos anuales dependiendo de las herramientas que se vayan creando

- **Fase 5: Sensibilización del programa de valoración del desempeño**

Para la realización e implementación de un programa de gestión humana en una organización, es muy importante sensibilizar a todos los colaboradores sobre la importancia del proceso en la institución y así reducir el riesgo de que se pueda generar resistencia. Para esto, es fundamental, socializar qué se va a hacer, cómo se va hacer, dónde y cuándo se comenzará y terminará el proceso.

Este proceso de sensibilización se realizó primero que todo con los directivos de la universidad a la vez que se daba a conocer, el plan de acción y la propuesta en general; dejando claro la importancia que tiene el desarrollar al máximo el talento de las personas en

beneficio de su quehacer laboral en el cargo y que consecutivamente se pueden ver reflejados en indicadores más elevados de desempeño.

Posteriormente, mediante una reunión, se comunicó al personal de la muestra; es decir, a los coordinadores de departamento (con la presencia de los líderes que en este caso son los decanos), en la que se clarificó el paso a paso del proceso y se hizo énfasis en la importancia que constituye este proceso dentro de la organización y cómo puede ayudar esto a alinear los objetivos personales con los organizacionales, a partir de la detección de fortalezas o debilidades que se puedan mejorar con estrategias que busquen el desarrollo personal y organizacional.

Principalmente, en el proceso de sensibilización, se dejó muy claro que no se está valorando su desempeño para tomar represalias agresivas contra los colaboradores, sino que es un método para diagnosticar el estado actual y poder solucionar problemáticas a partir del desarrollo de estrategias conjuntas con su líder inmediato.

- **Fase 6: asignación de instrumentos**

- En esta fase, se envió al correo institucional el link de la plataforma con la fecha límite para la realización de todo el proceso (acordada en la reunión mencionada en la anterior fase) y se brindaron los siguientes instrumentos:
 - El formato de valoración de desempeño
 - El diccionario de competencias de la universidad.
 - El análisis y perfil de cargo pertinente

- La presentación del paso a paso de cómo diligenciar el proceso de valoración del desempeño (Anexo 5)

- **Fase 7: resultados**

Resultados metodología

Los resultados se obtuvieron a partir del cruce de variables entre las funciones del cargo y los criterios de las competencias (dadas en el diccionario institucional) para obtener el estado de cada una de las competencias del perfil del cargo.

Cada una de las personas que valoraba o se autovaloraba tenían las mismas preguntas que poseían las siguientes opciones: “óptima”, “alta”, “media” y “baja”; y cada una de esas preguntas respondían a varias competencias sin que la persona que diligenciara el formato supiera a que competencia se refería cada ítem.

Las formulas estaban previamente diseñadas para obtener los diferentes resultados como:

- “estado actual de valoración” que resultó a partir de la calificación del líder del cargo valorado.
- “estado actual de autovaloración” que resultó de la calificación de la autovaloración de la persona que ocupa el cargo.
- “estado actual total” que resulto del promedio entre el “estado actual de valoración” y el “estado actual de autovaloración”
- “estado ideal” que estaba previamente establecido por el perfil del cargo y el diccionario de competencias institucional

Ejemplo:

COMPETENCIA	ESTADO ACTUAL VALORACIÓN	ESTADO ACTUAL AUTOVALORACION	ESTADO ACTUAL TOTAL	ESTADO IDEAL
CAPACIDAD O ACTITUD FORMADORA	3,69	3,76	3,73	4

La competencia “capacidad o actitud formadora” Responde a las siguientes preguntas:

- La persona valorada, vive en su quehacer la actitud formadora. Respeta y acata las normas institucionales y de convivencia de manera:
- considera que la persona valorada ha sido articulador y orientador de las actividades académicas y administrativas de los estudiantes de los diferentes programas académicos de pregrado o postgrado de manera:
- la persona valorada orienta al estudiante respecto a la ruta académica en cuanto a créditos y currículo de manera:
- la persona valorada, conoce los procesos académicos y administrativos, para proponer, solucionar y orientar las inquietudes y problemas de los estudiantes de manera:
- la persona valorada interactúa con los coordinadores de departamento que atienden los contenidos y metodologías curriculares para definir la oferta de las asignaturas correspondientes al programa de manera:
- la persona evaluada vela por la actualización y reflexión permanente del desarrollo curricular del programa, las metodologías, estrategias pedagógicas y el objeto de estudio de manera:
- la persona valorada informa permanentemente sobre el desarrollo de actividades y cumplimiento de metas al decano de manera:
- la persona valorada administrar el sistema de información académica de los estudiantes de manera:
- la persona valorada presentar al final del periodo académico el informe de actividades al decano de manera:
- la persona valorada establece relación con la asociación de egresados para realimentar los procesos de la UAM de manera
- la persona valorada gestiona la presentación de las pruebas a nivel estatal a la que sean convocados los estudiantes de manera:
- la persona valorada, establece relaciones y participar en asociaciones académicas que a nivel nacional e internacional, regulan y alimentan el programa de manera:

- La persona valorada domina las emociones y afectos, incluso en situaciones y condiciones difíciles, adoptando firmeza y confianza en sus capacidades y evitando reacciones emocionales negativas de manera:

La competencia “comunicación efectiva” responde a las siguientes preguntas:

- la persona valorada, escucha entiende y valora de manera cordial, las ideas y opiniones de los demás de manera:
- la persona valorada orienta al estudiante respecto a la ruta académica en cuanto a créditos y currículo de manera:
- la persona valorada interactúa con los coordinadores de departamento que atienden los contenidos y metodologías curriculares para definir la oferta de las asignaturas correspondientes al programa de manera:
- la persona valorada informa permanentemente sobre el desarrollo de actividades y cumplimiento de metas al decano de manera:
- la persona valorada presentar al final del periodo académico el informe de actividades al decano de manera:
- la persona valorada establece relación con la asociación de egresados para realimentar los procesos de la UAM de manera:
- la persona valorada gestiona la presentación de las pruebas a nivel estatal a la que sean convocados los estudiantes de manera:
- la persona valorada, establece relaciones y participar en asociaciones académicas que a nivel nacional e internacional, regulan y alimentan el programa de manera:

La competencia “Comportamiento ético” responde a la siguiente pregunta:

- la persona valorada, posee una intachable reputación, unos transparentes antecedentes e interioriza normas y principios éticos de manera:

La competencia “planeación y organización” responde a las siguientes preguntas:

- considera que la persona valorada ha sido articulador y orientador de las actividades académicas y administrativas de los estudiantes de los diferentes programas académicos de pregrado o postgrado de manera:
- la persona valorada orienta al estudiante respecto a la ruta académica en cuanto a créditos y currículo de manera:
- la persona evaluada vela por la actualización y reflexión permanente del desarrollo curricular del programa, las metodologías, estrategias pedagógicas y el objeto de estudio de manera:
- la persona valorada informa permanentemente sobre el desarrollo de actividades y cumplimiento de metas al decano de manera:
- la persona valorada administrar el sistema de información académica de los estudiantes de manera:
- la persona valorada presentar al final del periodo académico el informe de actividades al decano de manera:

- la persona valorada establece relación con la asociación de egresados para realimentar los procesos de la UAM de manera:
- la persona valorada gestiona la presentación de las pruebas a nivel estatal a la que sean convocados los estudiantes de manera:

La competencia “orientación a las personas” responde a las siguientes preguntas:

- La persona valorada, vive en su quehacer la actitud formadora. Respeta y acata las normas institucionales y de convivencia de manera:
- la persona valorada, escucha entiende y valora de manera cordial, las ideas y opiniones de los demás de manera:
- considera que la persona valorada ha sido articulador y orientador de las actividades académicas y administrativas de los estudiantes de los diferentes programas académicos de pregrado o postgrado de manera:
- la persona valorada orienta al estudiante respecto a la ruta académica en cuanto a créditos y currículo de manera:
- la persona valorada, conoce los procesos académicos y administrativos, para proponer, solucionar y orientar las inquietudes y problemas de los estudiantes de manera:
- la persona valorada establece relación con la asociación de egresados para realimentar los procesos de la UAM de manera:
- La persona valorada domina las emociones y afectos, incluso en situaciones y condiciones difíciles, adoptando firmeza y confianza en sus capacidades y evitando reacciones emocionales negativas de manera:

La competencia “Liderazgo” responde a las siguientes preguntas:

- La persona valorada, vive en su quehacer la actitud formadora. Respeta y acata las normas institucionales y de convivencia de manera:
- la persona valorada, escucha entiende y valora de manera cordial, las ideas y opiniones de los demás de manera:
- la persona valorada, posee una intachable reputación, unos transparentes antecedentes e interioriza normas y principios éticos de manera:
- considera que la persona valorada ha sido articulador y orientador de las actividades académicas y administrativas de los estudiantes de los diferentes programas académicos de pregrado o postgrado de manera:
- la persona valorada orienta al estudiante respecto a la ruta académica en cuanto a créditos y currículo de manera:
- la persona valorada, conoce los procesos académicos y administrativos, para proponer, solucionar y orientar las inquietudes y problemas de los estudiantes de manera:
- la persona evaluada vela por la actualización y reflexión permanente del desarrollo curricular del programa, las metodologías, estrategias pedagógicas y el objeto de estudio de manera:

- la persona valorada interactúa con los coordinadores de departamento que atienden los contenidos y metodologías curriculares para definir la oferta de las asignaturas correspondientes al programa de manera:
- la persona valorada informa permanentemente sobre el desarrollo de actividades y cumplimiento de metas al decano de manera:
- la persona valorada administrar el sistema de información académica de los estudiantes de manera:
- la persona valorada presentar al final del periodo académico el informe de actividades al decano de manera:
- La persona valorada domina las emociones y afectos, incluso en situaciones y condiciones difíciles, adoptando firmeza y confianza en sus capacidades y evitando reacciones emocionales negativas de manera:

La competencia “aplicación de herramientas didácticas y tecnológicas” responde a las siguientes preguntas:

- la persona valorada interactúa con los coordinadores de departamento que atienden los contenidos y metodologías curriculares para definir la oferta de las asignaturas correspondientes al programa de manera:
- la persona evaluada vela por la actualización y reflexión permanente del desarrollo curricular del programa, las metodologías, estrategias pedagógicas y el objeto de estudio de manera:
- la persona valorada orienta al estudiante respecto a la ruta académica en cuanto a créditos y currículo de manera:

La competencia “planeación y organización curricular” responde a las siguientes preguntas:

- la persona valorada interactúa con los coordinadores de departamento que atienden los contenidos y metodologías curriculares para definir la oferta de las asignaturas correspondientes al programa de manera:
- la persona evaluada vela por la actualización y reflexión permanente del desarrollo curricular del programa, las metodologías, estrategias pedagógicas y el objeto de estudio de manera:

La competencia “inteligencia emocional” responde a las siguientes preguntas:

- la persona valorada, escucha entiende y valora de manera cordial, las ideas y opiniones de los demás de manera:
- la persona valorada, posee una intachable reputación, unos transparentes antecedentes e interioriza normas y principios éticos de manera:
- La persona valorada domina las emociones y afectos, incluso en situaciones y condiciones difíciles, adoptando firmeza y confianza en sus capacidades y evitando reacciones emocionales negativas de manera:

La competencia “trabajo en equipo” responde a las siguientes preguntas:

- considera que la persona valorada ha sido articulador y orientador de las actividades académicas y administrativas de los estudiantes de los diferentes programas académicos de pregrado o postgrado de manera:
- la persona valorada orienta al estudiante respecto a la ruta académica en cuanto a créditos y currículo de manera:
- la persona valorada interactúa con los coordinadores de departamento que atienden los contenidos y metodologías curriculares para definir la oferta de las asignaturas correspondientes al programa de manera:
- la persona valorada informa permanentemente sobre el desarrollo de actividades y cumplimiento de metas al decano de manera:

La competencia “Establecimiento de relaciones” responde a las siguientes preguntas:

- considera que la persona valorada ha sido articulador y orientador de las actividades académicas y administrativas de los estudiantes de los diferentes programas académicos de pregrado o postgrado de manera:
- la persona valorada interactúa con los coordinadores de departamento que atienden los contenidos y metodologías curriculares para definir la oferta de las asignaturas correspondientes al programa de manera:
- la persona valorada establece relación con la asociación de egresados para realimentar los procesos de la UAM de manera:
- la persona valorada, establece relaciones y participar en asociaciones académicas que a nivel nacional e internacional, regulan y alimentan el programa de manera:

Finalmente, en la hoja “realimentación” aparecía el promedio de cada pregunta entre la calificación de la valoración y de la autovaloración para que se pudiese observar la valoración de cada una de las funciones y a partir de ese resultado se respondieran los ítems de la realimentación. (Véase Anexo 6)

- **Fase 8: análisis de resultados del proceso de valoración del desempeño**

Los análisis de resultados se relazaron a partir de la observación de cada uno de los formatos debidamente diligenciados y del seguimiento de las reuniones de realimentación de manera individual y por áreas, explorando factores como:

Las competencias que se valoraron a partir del desempeño fueron:

- Competencias generales:
 - Capacidad o actitud formadora
 - Comunicación efectiva
 - Comportamiento ético
- Competencias específicas del cargo:
 - Planeación y organización
 - Orientación a las personas
 - Liderazgo
 - Aplicación de herramientas didácticas y tecnológicas
 - Planeación y organización curricular
 - Inteligencia emocional
 - Trabajo en equipo
 - Establecimiento de relaciones

A partir de eso, se analizaron las competencias con mayor índice, las que tenían menor índice. Se observaron los resultados de cada decanatura comparándolos para establecer posibles hipótesis de acuerdo a la cultura organizacional y al proceso de valoración.

- **Fase 9: análisis de la propuesta a la luz de la intervención:**

Para el análisis de la propuesta se retomó el estado del arte, el marco teórico y la cultura organizacional para definir la pertinencia de este modelo para el proceso de valoración de desempeño dentro de la organización. A partir de la observación psicológica de la respuesta de los colaboradores en el proceso de sensibilización, en el proceso de diligenciar los formatos y en el proceso de realimentación con sus respectivas reuniones; se encontraron los aciertos, puntos por mejorar de esta propuesta y recomendaciones para la institución.

9. RESULTADOS

Ver hoja de “resultados” Anexo 6

10. ANALISIS DE RESULTADOS

A partir de los resultados se analizaron las competencias con mayor índice, las que tenían menor índice. Se observaron los resultados y las reuniones de realimentación desde los formatos diligenciados de estas hojas y cada uno de los ítems propuestos en ellos. Se compararon investigaron los resultados, objetivos consensuados, indicadores, entre otros; por decanaturas estableciendo posibles hipótesis de acuerdo a la cultura organizacional y al proceso de valoración.

Dentro del análisis por competencias, se observa que:

- Competencia con mayor índice: La competencia con mayor desarrollo fue la de comportamiento ético con un 28% según el instrumento con respecto a las demás competencias. Lo que da a entender que según su definición y el cruce de variables que se realizó con base en las funciones; en su mayoría, las personas valoradas, poseen una intachable reputación, unos transparentes antecedentes e interioriza normas y principios éticos.
- Competencia con menor índice: La competencia con un menor desarrollo es la de establecimiento de relaciones con un 29% respecto las demás competencias. Lo que da a entender que según su definición y el cruce de variables que se realizó con base en las funciones, falta que las personas valoradas hayan sido articuladoras y orientadoras de las actividades académicas y administrativas de los estudiantes de los diferentes programas académicos de pregrado o postgrado, hay que mejorar la interacción con los coordinadores de departamento que atienden los contenidos y metodologías curriculares para definir la oferta de las asignaturas correspondientes al programa. Así mismo es importante que los coordinadores de programa en su mayoría, establezcan

relación con la asociación de egresados para realimentar los procesos de la UAM y que participen más en asociaciones académicas que a nivel nacional e internacional, regulan y alimentan cada programa.

Dentro del análisis por decanaturas se observa que:

- En la decanatura de ingenierías, se evidenció que los resultados totales a nivel cuantitativo, entre la valoración y la autovaloración estaban entre el 3,5 y el 4 lo cual evidencia un adecuado desarrollo de las competencias, teniendo en cuenta que el nivel esperado es 4 para cada una de las competencias. De igual manera, las competencias más fuertes fueron: Aplicación de herramientas didácticas y tecnológicas, comportamiento ético e Inteligencia emocional; y las competencias por reforzar fueron: comunicación efectiva y establecimiento de relaciones. Según la justificación de respuestas que realizaron las personas valoradas, se evidencia que las competencias por reforzar tienen dificultades puesto que los coordinadores, por su carrera de base que es la ingeniería, no requieren establecer muchas relaciones interpersonales por lo cual estas competencias no están en el nivel esperado para el cargo. Esta facultad, fue la más juiciosa en el proceso ya que su líder estuvo muy pendiente de diligenciar los formatos, de que los coordinadores también los llenaran y de realizar las reuniones; sin embargo hubo casillas sin llenar como los insumos requeridos o las propuestas para mejorar cada una de las funciones.
- En la decanatura de salud, se evidenció que los resultados totales a nivel cuantitativo, entre la valoración y la autovaloración estaban entre el 3,4 y el 3,8 lo cual evidencia un adecuado desarrollo de las competencias, teniendo en cuenta que el nivel esperado es 4; sin embargo, aún hay cosas por mejorar. De igual manera, las competencias más fuertes fueron Comunicación efectiva, Comportamiento ético, Trabajo en equipo y

Establecimiento de relaciones; y las competencias por reforzar fueron: Orientación a las personas, Capacidad o actitud formadora y Planeación y organización. Según algunas justificaciones a las calificaciones que las personas valoradas daban, se encontró que referían que eran buenos en las competencias de relaciones interpersonales porque desde su carrera se exigía estas competencias para llevar a cabo exitosamente su trabajo; sin embargo en esa misma medida, sería interesante observar por qué se tiene una calificación baja en la competencia de orientación a resultados.

La facultad en general, no respondió a la mayoría de casillas cualitativas; sino que se limitó a contestar básicamente las casillas cuantitativas. Esto pudo deberse quizá a que el líder inmediato que en este caso es el decano, se encontraba viajando en diferentes ocasiones y en otras se encontraba en la acreditación de uno de los programas de salud.

- En la decanatura de ciencias sociales y empresariales, se evidencio que los resultados totales a nivel cuantitativo, entre la valoración y la autovaloración estaban entre el 3,8 y el 4 lo cual evidencia un adecuado desarrollo de las competencias según el instrumento, teniendo en cuenta que el nivel esperado es 4. Las competencias más fuertes fueron: Planeación y organización curricular, Comportamiento ético, Inteligencia emocional y liderazgo, y las Competencias por reforzar son: Trabajo en equipo y Establecimiento de relaciones.

La facultad en general, no respondió a la mayoría de casillas cualitativas; sino que se limitó a contestar básicamente las casillas cuantitativas. Esto pudo deberse quizá a que el decano quien es el líder en este caso, no evidencio mucha importancia a este proceso; a pesar de las diferentes reuniones en las cuales se explicó la relevancia del

mismo para la institución. Así mismo no se llevaron a cabo todas las reuniones de realimentación, incluso habiendo realizado el plan estratégico de encuentros entre decano y coordinadores. Compilado de resultados. Formato presentado y aprobado por los directivos de la universidad autónoma de Manizales (Anexo 7)

11. ANALISIS DE LA PROPUESTA

La propuesta partió de la referencia teórica, del estado del arte y de la reestructuración de la valoración docente de la universidad y por supuesto de las necesidades de la institución y de la cultura organizacional. Para la realización de la propuesta fue necesario el consentimiento de los líderes de la universidad en cuanto a la validación de los perfiles de cargo y la aprobación de este proceso de valoración de desempeño; por lo cual se realizaron ajustes que la universidad determino para poder llevarla a la práctica, realizar la intervención y observar su pertinencia en la universidad.

Según la intervención, los aciertos de esta propuesta fueron los siguientes:

- Partir de una base trabajada en la universidad como son los perfiles de cargos.
- Iniciar con una revisión exhaustiva de las diferentes teorías e investigaciones sobre valoración del desempeño

- Tener un conocimiento amplio de la organización y sus necesidades
- Hacer un verdadero acercamiento por alinear el proceso de valoración del desempeño al software para docentes.
- Contar con la disponibilidad suficiente para acomodarse a los diferentes horarios de reuniones con las personas que ocupan estos cargos; ya que, por sus funciones es difícil agenda reuniones sin salirse del cronograma de trabajo.
- Sensibilizar primero que todo a los directivos de la universidad, sobre la importancia de este proceso para que ellos mismos se convirtieran en promotores del mismo.
- Obtener una plataforma gratuita que estuviera alineada al correo institucional y que permitiera realizar las diferentes operaciones como el cruce de variables y condensar la información en un solo documento que se pudiera modificar y estuviera en línea para facilitar el acceso.
- Cruzar las variables estratégicamente para que dieran un resultado más amplio, mitigando la subjetividad, al no tener preguntas que evidencien a que competencia se están refiriendo.
- Sensibilizar a la población sobre la importancia del proceso, mencionando que esta valoración no se realizaría para tomar represalias frente a los colaboradores sino que por el contrario lo que se pretendía era observar en qué nivel se encontraban en las competencias de su cargo y qué estrategias se llevarían a cabo para desarrollar aún más el potencial de cada uno.
- Se realizó un acompañamiento permanente para diligenciar los formatos, para agenda las reuniones y para la ejecución de los encuentros entre líderes y colaboradores;

siempre y cuando ellos lo solicitaran para no intervenir en su propio proceso de una manera arbitraria.

- La valoración iba muy orientada a consensuar objetivos e indicadores con los insumos correspondientes lo cual hacia que se tuviera un plan de acción definido para cada función, lo que a su vez permite un constante seguimiento del desempeño.
- Las reuniones de realimentación invitaban a un mayor acercamiento entre líder y colaborador; lo cual es muy importante para el clima laboral y la productividad en general.
- Poder evidenciar los resultados gráficamente en cuanto estado actual según la autovaloración, el estado actual de la valoración, el estado actual total y el estado ideal.

Según la intervención, los aspectos por mejorar de la propuesta son:

- A pesar de las diferentes sensibilizaciones que se hicieron al proceso; se evidencio que algunos colaboradores no estaban convencidos de la pertinencia de este, o no lo veían como algo urgente o importante para su trabajo. Por lo cual se recomienda realizar mayor énfasis en la sensibilización por medio de campañas dirigidas sobre todo a los líderes de la organización pues se observó que la facultad donde más tuvo acogida este proceso y donde mejor se llevó a cabo; fue en donde el líder estuvo pendiente todo el tiempo y transmitió el mismo la importancia de este proceso para el desempeño, la productividad y el desarrollo de las competencias de cada uno dentro de la universidad.
- A pesar del intento de realizar este proceso lo más corto, fácil y eficiente posible; el tiempo de las personas que ejecutan estos cargos estratégicos es muy corto para poder reunirse con ellos y realizar todo el proceso como debe ser. Por lo tanto, se recomienda

en lo posible eliminar aquellos ítems que la universidad no considere relevantes y sobre todo frecuentar mucho a los colaboradores implicados con el objetivo que se den cuenta de la urgencia e importancia de la realización de este proceso.

- El hecho de que la persona valorada y quien valoraba pudiese ver los puntajes del otro, podría sesgar la calificación; por lo tanto se recomienda que la valoración y la autovaloración si se encuentre en un solo formato pero que se encuentre una aplicación para que el líder no pueda ver la calificación del evaluado y viceversa.
- Las propuestas de mejora no deben ser para cada función sino que pueden agruparse en varias funciones; por lo tanto se sugiere ponerlo de esta manera en la hoja de valoración y autovaloración
- No todos los coordinadores de programa tenían indicador o meta propuesto a la fecha y aunque el hecho de que este en el formato, puede sugerir la importancia al punto de que lleguen a tenerlo; también puede ser contraproducente y generar barreras con el formato.

12. RECOMENDACIONES PARA LA INSTITUCION

Se recomienda a la institución tener una propia plataforma que agilice y facilite el proceso ya que “google drive” aunque es gratuita; presenta problemas porque en algunos momentos se detiene, solo se puede usar si hay internet, no facilita algunas funciones necesarias para este proceso y es una plataforma que no promete privacidad de los resultados lo cual es necesario por ser un proceso psicológico. Por lo tanto; se sugiere que este proceso se incluya como un anexo a la herramienta que adquirió recientemente la universidad que se llama “software para evaluación docente” por lo cual el presupuesto proyectado para este proceso sería básico y factible de ejecutar financieramente para la institución.

Presupuesto proyectado para el proceso de valoración de desempeño para la universidad autónoma; no solo para decanos y coordinadores académicos sino también para todos los cargos de la universidad.

INSUMOS	HERRAMIENTA	COSTO
---------	-------------	-------

Plataforma online que permita cruce de variables y condensación de la información	Anexo de valoración para los diferentes cargos de la universidad, al software adquirido por la institución para la valoración docente	-dinero por prestación de servicios de psicología e ingeniería.
---	---	---

Así mismo, se sugiere a la institución brindarle toda la importancia que tiene este proceso ya que son los líderes quienes más sensibilizan a toda la población sobre la relevancia de cualquier propuesta para la institución. Este proceso también debe alinearse a los diferentes métodos de gestión humana y de productividad para potencializar el talento humano que posee. De igual manera es importante la actualización de los perfiles de cargo y del diccionario de competencias los cuales se convierten en el insumo fundamental de este proceso y de esta propuesta.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2002) GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Ed. Mc. Graw Hill
- García, B. Enríquez, J. Serrano, E. Rueda, M. (2008). Modelo de Evaluación de Competencias Docentes para la Educación Media y Superior. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, ISSN 1989-0397, Vol. 1, N° 3,
- Bonnefoy, C. Cerda, G. Peine, S. Durán, M. Ponce, Y (2004) Gestión Directiva Universitaria: Un Instrumento para su Evaluación. Vol. XIII, N° 2: Pág. 63-82. 2004
- Zapata, B. (1996) Propuesta de modelos de evaluación del desempeño para las áreas académica y administrativa de UNISARC. Tesis de especialización Universidad de Manizales
- GARCIA, Sandra. Docente Modulo de evaluación de desempeño. Especialización gerencia del talento humano, Universidad de Manizales. 2012

14. Bibliografía

- Chiavenato, I. (2002) GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Ed. Mc. Graw Hill
- Gómez, L. (1998) Gestión de Recursos Humanos. Ed. Prentice Hall
- García, B. Enríquez, J. Serrano, E. Rueda, M. (2008). Modelo de Evaluación de Competencias Docentes para la Educación Media y Superior. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, ISSN 1989-0397, Vol. 1, N° 3,
- Bonnefoy, C. Cerda, G. Peine, S. Durán, M. Ponce, Y (2004) Gestión Directiva Universitaria: Un Instrumento para su Evaluación. Vol. XIII, N° 2: Pág. 63-82. 2004
- Zapata, B. (1996) Propuesta de modelos de evaluación del desempeño para las áreas académica y administrativa de UNISARC. Tesis de especialización Universidad de Manizales
- GARCIA, Sandra. Docente Modulo de evaluación de desempeño. Especialización gerencia del talento humano, Universidad de Manizales. 2012
- La siguientes fueron las bases de datos:
 - o Dialnet
 - o EBSCO
 - o Ovi

ANEXOS

Los anexos del presente trabajo se encuentran en los archivos adjuntos a este.