

PROPUESTA DE EVALUACION Y MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA
EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y
TECNOLÓGICA DE COLOMBIA CON BASE EN LA TECNOLOGIA DEL
DESEMPEÑO HUMANO EN FUNCIÓN DE LA GENERACION DE VALOR

JOSE IRENARCO PEDRAZA SUAREZ

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA – ITESM
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
TUNJA
2012

PROPUESTA DE EVALUACION Y MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA
EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y
TECNOLÓGICA DE COLOMBIA CON BASE EN LA TECNOLOGIA DEL
DESEMPEÑO HUMANO EN FUNCIÓN DE LA GENERACION DE VALOR

JOSE IRENARCO PEDRAZA SUAREZ

Informe Final de trabajo de grado presentado para optar al título en Maestría en
Administración

Director:


Mag. GERMAN DARIO LEURO CASAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA – ITESM

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

TUNJA

2012

	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM	
	ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	
CÓDIGO:	DUNA-FO-49	
VERSIÓN:	1	
FECHA:	04-11-05	
HOJA:	1 de 1	

**ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM**

TITULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Propuesta de evaluación y mejora del desempeño laboral para el personal administrativo de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia con base en la tecnología del desempeño humano en función de la generación de valor.

AUTORES

José Irenarco Pedraza Suarez – UID: U00052580

DIRECTOR

Mag. Germán Darío Leuro Casas.

JURADO

Claudia Patricia García Acevedo
Doris Amparo Barreto Osma

Los suscritos, miembros del jurado calificador del proyecto de investigación en mención, sustentado por el(los) estudiante(s): **JOSÉ IRENARCO PEDRAZA SUAREZ**, en opción al grado académico de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**, certificamos el cumplimiento de todas las observaciones por nosotros realizadas durante el proceso de evaluación y hacemos constar que resultó:

APROBADA

Para constancia se firma en Bucaramanga el día 8 de junio de 2012.



Claudia Patricia García Acevedo
Jurado 1



Doris Amparo Barreto Osma
Jurado 2



Germán Darío Leuro Casas
Aprobado. Director Proyecto de Investigación



Sandra Cristina Sanguino Galvis
Vo.Bo. Directora Maestría en Administración ITESM-UNAB



Elaborado por: Coordinación de Maestría	Revisado por: Comité de Calidad UNAB virtual	Aprobado por: Comité de Calidad UNAB Virtual
---	--	--

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado.

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, mayo de 2012.

AGRADECIMIENTOS:

El autor expresa sus agradecimientos a:

Mag. Sandra Cristina Sanguino Galvis directora de la Maestría en Administración ITESM-UNAB por su invaluable labor y gran sentido de colaboración en los procesos académico- administrativos.

Mag. Germán Darío Leuro Casas director de tesis, por su valiosa y oportuna colaboración, asesoría, orientación y motivación en la realización de la tesis.

Las directivas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia por permitir realizar la investigación en tan prestigiosa institución y suministrar la información necesaria para llevar a feliz término la investigación.

CONTENIDO

INTRODUCCION	12
1. ASPECTOS GENERALES	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	16
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
1.4 JUSTIFICACION	17
2. MARCO DE REFERENCIA	20
2.1 ESTADO DEL ARTE	20
2.2 MARCO TEORICO.....	23
2.2.1 PROGRAMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRADICIONALES	
23	
2.2.1.1 Métodos de rasgos.....	24
2.2.1.2 Métodos de comportamiento.....	24
2.2.1.3 Métodos de resultados.....	25
2.2.1.4 Entrevistas de evaluación	25
2.2.2 EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO COMPUTARIZADAS Y BASADAS	
EN LA WEB.....	26
2.2.3 TECNOLOGÍA DEL DESEMPEÑO HUMANO – HPT	26
2.2.3.1 Principios de la tecnología del desempeño humano (HPT).....	27
2.2.3.2 Niveles del desempeño humano	28
2.2.3.3 Fases en el modelo del desempeño humano–HPT.....	29
2.2.4 FACTORES, IMPACTO Y ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO	
INEFICAZ.....	29
2.3 MARCO ESPACIAL: UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE	
COLOMBIA	29
2.3.1 Naturaleza.	29
2.3.2 Política de calidad.	30

2.3.3	<i>Objetivos de la calidad</i>	30
2.3.4	<i>Programas</i>	30
2.3.5	<i>Estudiantes</i>	30
2.3.6	<i>Personal administrativo</i>	31
2.3.7	<i>Antecedentes históricos</i>	31
2.3.8	<i>Ubicación</i>	31
2.3.9	<i>Organigrama</i>	32
2.4	MARCO LEGAL	33
2.5	MARCO CONCEPTUAL	34
3.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.1	TIPO DE ESTUDIO	37
3.2	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	37
3.3	TECNICAS Y HERRAMIENTAS PARA EL ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN	37
3.4	POBLACIÓN	38
3.5	FUENTES	38
3.5.1	<i>Primarias</i>	38
3.5.2	<i>Secundarias</i>	38
4.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	39
4.1	ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN	39
4.2	MODELO PROPUESTO	42
4.2.1	<i>Fase 1: Determinación de necesidades</i>	45
4.2.2	<i>Fase 2: Análisis de causas</i>	50
4.2.3	<i>Fase 3: Selección de intervenciones y acciones por causas</i>	53
4.2.4	<i>Fase 4: Implementación y gestión</i>	54
4.2.5	<i>Fase 5: Evaluación, Feed-back y mejora continua</i>	58
4.2.6	<i>Análisis de planeación: mega-macro-micro</i>	58
4.3	PRUEBA DEL MODELO DE “TECNOLOGIA DEL DESEMPEÑO HUMANO” APLICADO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	

ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA	61
4.3.1 Fase 1: Determinación de necesidades	61
4.3.2 Fase 2: Análisis de causas:.....	63
4.3.3 Fase 3: Selección de intervenciones y acciones por causas.....	66
4.3.4 Fase 4: Implementación y gestión.....	68
4.3.5 Fase 5: Evaluación, Feedback y mejora continua.....	71
4.3.6 Análisis de planeación: mega-macro-micro.....	72
5. CONCLUSIONES	81
6. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS.....	84
BIBLIOGRAFIA.....	86
INFOGRAFIA.....	88
ANEXOS:	89

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Formato de identificación de los objetivos del desempeño humano	46
Tabla 2. Fuentes y métodos de recopilación de datos	48
Tabla 3. Formato para el análisis del impacto cualitativo	49
Tabla 4. Formato para analizar indicadores	49
Tabla 5. Formato para analizar necesidades	50
Tabla 6: Formato para analizar los niveles de desempeño	51
Tabla 7. Análisis de consecuencias	52
Tabla 8. Formato de selección de intervenciones	54
Tabla 9. Matriz de selección de tipo de intervención por niveles de causas de los problemas	54
Tabla 10. Formato de factores organizacionales	55
Tabla 11. Formato para etapas y actividades para la implementación	56
Tabla 12. Formato de responsables del proyecto	57
Tabla 13. Formato de sistema de desempeño para soportar el cambio	57
Tabla 14. Identificación de los objetivos del desempeño humano UPTC.	61
Tabla 15. Análisis de necesidades UPTC.	62
Tabla 16. Análisis de consecuencias UPTC.	63
Tabla 17. Selección de intervenciones UPTC.	66
Tabla 18. Matriz de selección de tipo de intervención por niveles de causas de los problemas UPTC.	67
Tabla 19. Etapas y actividades para la implementación UPTC.	68
Tabla 20. Responsables del proyecto UPTC.	69
Tabla 21. Sistema de desempeño para soportar el cambio UPTC.	70
Tabla 22. Cálculos de beneficios generales para la resolución de problemas UPTC.	71
Tabla 23. Costos de intervención UPTC.	72

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Ubicación de la UPTC	32
Figura 2. Organigrama de la UPTC	32
Figura 3. Modelo de sistema de desempeño (<i>Tom Gilbert, 1978</i>)	44
Figura 4. Etapas de la Tecnología del desempeño Humano	45
Figura 5. Procesos de definición de objetivos y criterios de desempeño	46
Figura 6. Grafica de espina de pescado	51
Figura 7. Ejemplo de flujo-grama de intervenciones y ciclos de causa	53
Figura 8. Ejemplo de alineación entre el sistema de desempeño y la cultura organizacional	55
Figura 9. Niveles de desempeño de Kaufman	59
Figura 10. Grafica de espina de pescado- UPTC.	63
Figura 11. Flujo-grama de intervenciones y ciclos de causa –UPTC.	65
Figura 12. Fases del proceso de planeación en la UPTC.	73
Figura 13. Análisis de las condiciones del entorno externo y las políticas de la UPTC.	74
Figura 14. Fases de participación-consulta y formulación- planeación UPTC.	77
Figura 15. Cumplimiento de programas UPTC.	79
Figura 16. Cumplimiento de proyectos UPTC.	80

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formulario de evaluación de méritos - UPTC.	89
Anexo B. Copia del informe de rendición de cuentas 2011- UPTC.	92

INTRODUCCION

El siglo XXI se ha caracterizado por presentar grandes cambios en lo tecnológico, político, cultural y socioeconómico, lo cual ha influido notablemente en la dinámica de los mercados y por consiguiente en las estructuras de las organizaciones, tendencias y enfoques administrativos.

Para ser competitivas y sostenibles las organizaciones en estos nuevos escenarios han implementado modelos, estrategias y acciones en cada una de las áreas que les permite optimizar los procesos, minimizar costos y en general mejorar los resultados de la organización.

Específicamente en el área de personal los gerentes o directivos han implementado métodos, herramientas, instrumentos y técnicas que permiten alinear el rendimiento del personal con las metas, objetivos y políticas de la institución, así como canalizar los esfuerzos para alcanzar metas de alto desempeño en los mercados globalmente competitivos.

La Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia en las políticas y estrategias propuestas en el Plan de Desarrollo Universitario 2011-2014 y el Plan Maestro 2007-2019, plantea la implementación de un sistema integrado de gestión que eleve la eficiencia, eficacia y efectividad del talento humano, dentro de las cuales plantea establecer mecanismos y criterios de evaluación del desempeño del personal administrativo, con lo cual resulta pertinente la investigación.

La investigación propone la evaluación del desempeño del personal administrativo de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia a través del modelo de la "Tecnología del Desempeño Humano"; enfoque moderno que ofrece varias ventajas como permitir a los directivos tomar decisiones más acertadas respecto al rendimiento positivo o negativo del personal de la organización, analizar la importancia estratégica de los recurso humano como fuente de generación de ventajas competitivas sostenibles, generación de competencias y compromiso organizacional como componentes claves en el proceso de creación de valor y la alineación del desempeño con la consecución de los objetivos estratégicos de la institución.

La investigación se inicia con el análisis de la literatura sobre los métodos, enfoques, tendencias, herramientas, procedimientos y técnicas para la evaluación del desempeño humano en las organizaciones, se procede a analizar aspectos metodológicos como son el tipo de estudio y método de investigación, alcance y enfoque. Posteriormente se realiza un diagnóstico en la institución en la que se evalúa el grado de aplicación de estos, a partir del cual se plantea y desarrolla un modelo de acuerdo a los últimos enfoques y tendencias y sobre todo a la naturaleza y características de la institución objeto de estudio. Finalmente se presentan conclusiones y recomendaciones de la investigación a la institución.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, UPTC, es un ente universitario autónomo, de carácter nacional, estatal y público, democrático, de régimen especial, que actualmente (2011) la UPTC cuenta con un total de 1074 empleados administrativos, de los cuales, 420 son empleados públicos, 244 oficiales y 410 administrativos temporales. Dada la naturaleza de la institución no es ajena a presentar problemas de personal que caracterizan a este tipo de instituciones públicas como son la falta de compromiso y pertenencia, ausentismo, la insatisfacción, bajo desempeño laboral, entre otros, por parte de los empleados.

Estas actitudes y problemas se evidencian en episodios de mala atención a clientes internos y externos (lo cual es la constante cuando existen problemas de insatisfacción o falta de compromiso por parte de directivos, docentes, administrativos, puesto que el clima organizacional que ambienta estos problemas afecta por igual a toda la comunidad universitaria), efectos negativos en una acertada toma de decisiones, incremento en el valor de la inversión de los recursos humanos, efectos negativos en los resultados de la institución, incremento en los costos operacionales, impacto negativo en los resultados financieros de la organización, entre otros.

Esta situación no se ha logrado controlar por la ausencia de un sistema de evaluación que identifique los elementos relacionados desempeño laboral, su medición y las formas de retroalimentación a los empleados y al departamento de personal, problema que es reconocido por los directivos, pero que hasta el momento no han logrado solucionar, según el testimonio de la Coordinadora del Grupo de talento Humano.

Dentro de las políticas de la Universidad plasmadas en el Plan Maestro y el Proyecto Universitario Institucional, la institución ha implementado mecanismos que le permiten ampliar, vincular y actualizar la planta docente de acuerdo con la normatividad relacionada, el estatuto académico y sobre todo articulado a los desafíos de la ampliación de cobertura. Caso contrario se presenta en las políticas establecidas para el manejo del personal administrativo, que a pesar de estar contempladas en estos mismos documentos, se le ha dado un manejo político utilizando esta área para vincular a un elevado número de personas como pago a

favores políticos, es el caso del año anterior (2011) con el cambio de rector se vincularon en el mes de mayo a 160 nuevos funcionarios administrativos temporales, en muchos casos sin cumplir con los procesos adecuados que garanticen un nivel de competencias y resultados óptimos.

La investigación se enfoca exclusivamente a estudiar el personal administrativo en razón a la situación anteriormente expuesta y a la problemática que esto genera como es el contratar personal sin ningún proceso de reclutamiento, selección, vinculación, capacitación y seguimiento por la ausencia de sistemas que permitan evaluar el desempeño laboral y la eficiencia del personal administrativo.

Esta problemática además de ser reconocida por la institución, la proyecta solucionar en el plan de desarrollo 2011 – 2014:

“LINEAMIENTOS DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA:

Proyecto: Actualización de los Estatutos de Personal, con este proyecto se pretende la actualización de las situaciones del personal administrativo de la universidad, los principios que rigen su acción, sus obligaciones y derechos; establecer **criterios de la evaluación de su desempeño** y determinar temas claves para el desarrollo del personal como la capacitación y formación. La actualización de los Estatutos busca afianzar las relaciones funcionales y de compromiso entre los diferentes estamentos de la institución, a fin de desarrollar mecanismos eficaces dentro de la política de gestión del talento humano”.

Este problema se hace más relevante teniendo en cuenta que a la fecha al revisar el estatuto de personal administrativo (acuerdo 027 de 2008) no se plantea un sistema de evaluación del desempeño, análisis y valoración de puestos de trabajo, por lo tanto no hay unos criterios y metodología que especifique las dimensiones de rendimiento bajo las cuales van a ser evaluados el desempeño o resultados de la actividad laboral como lo establece el **DECRETO 2539 de julio 22 de 2005** que establece las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos ley 770 y 785 de 2005, “Artículo 5°. Competencias funcionales: Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros: 5.1. Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones”.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo mejorar el desempeño del personal administrativo de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia en función de la generación de valor?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Diseñar un modelo de evaluación con base en el enfoque de la Tecnología del Desempeño Humano para el personal administrativo de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, que permita evaluar en forma continua, sistemática, permanente y uniforme el nivel de actuación de los empleados, con el fin de obtener información que permita la optimización de los recursos humanos en función de los objetivos y metas de la institución y su impacto en la generación de valor.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Identificar y definir los principios, estándares y niveles sobre los que se diseña y analiza el modelo con enfoque de la Tecnología de desempeño humano para el personal administrativo de la UPTC.

- ❖ Realizar el análisis de desempeño que debe partir de identificar las metas o resultados deseados (performance deseada), comparándolos con la situación actual, con el fin de determinar las necesidades de mejora.

- ❖ Desarrollar el análisis de causas, con el fin de establecer los factores que provocan las brechas y su relación entre sí y con el sistema más amplio, además de establecer la hipótesis de solución de los problemas detectados.

- ❖ Analizar la selección y diseño de intervenciones con el fin de considerar las diferentes tecnologías de intervención como medios alternativos o complementarios para resolver los problemas planteados.

- ❖ Diseñar la forma de implementación de la intervención con el objeto de producir un cambio estable y sostenible en el desempeño, así como establecer el sistema de gestión del desempeño.

- ❖ Establecer los subsistemas de evaluación, feedback y seguimiento que permiten a la institución auto controlar el sistema.

- ❖ Identificar los mecanismos de evaluación de impacto sobre la generación de valor

1.4 JUSTIFICACION

La propuesta resulta importante porque permite en primera instancia aplicar en la UPTC los conocimientos en gestión del talento humano adquiridos en la Maestría en Administración con énfasis en desarrollo del capital humano, los cuales cada día son más relevantes en la rentabilidad, eficacia, sostenibilidad y competitividad de las organizaciones en mercados de clase mundial.

Las organizaciones en los nuevos escenarios de los mercados globalizados han implementado estrategias que les permita ser sostenibles, sustentables y competitivas en estos entornos cada vez más exigentes, para lo cual han implementado al interior de sus organismos acciones articuladas entre los directivos y el departamento de recursos humanos que les garanticen alcanzar los objetivos y metas de la empresa y luego traducir esos objetivos a las necesidades de personal, el desempeño esperado de los empleados y las habilidades y el conocimiento que tienen que cumplir para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Con lo anterior resulta relevante la implementación de mecanismos que permitan evaluar el desempeño humano al interior de las organizaciones y su contribución en el alcance de las metas de la organización, mediante la aplicación de técnicas, herramientas, instrumentos y enfoques que permitan optimizar los resultados, alentar, motivar y comprometer a los empleados en mejores resultados globales de la organización.

La evaluación del desempeño del personal administrativo de la UPTC a través de la tecnología del desempeño justifica porque esta metodología analiza a cada organización como un sistema de desempeño fundado y dirigido por la gente y creado para proporcionar valor a las personas que son sus clientes / interesados.

Como lo plantea Donald Tosti¹ la universalidad de HPT se deriva del hecho de que todas las organizaciones en el mundo tienen el mismo propósito: generar valor a sus grupos de interés. Igualmente es importante porque utiliza principios y aplicaciones que permiten mejorar el rendimiento humano dentro de un sistema analizado y articulado a las variables y factores que lo afectan, basado en términos de resultados no de la actividad y centrado en el valor del resultado. Lo anterior le brinda a la organización mayores beneficios, mayor retención de clientes, organizaciones alineadas para trabajar eficazmente en todas las funciones y niveles, ahorro de costos y fácil adaptación a los cambios del mercado y de la competencia.

La propuesta se hace necesaria en la medida que el plan de desarrollo 2011-2014 y el Plan Maestro de Desarrollo Institucional 2007-2019 dentro de sus lineamientos contemplan la implementación de un sistema integrado que gestione que eleve la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos como soporte de las actividades misionales y disponer de una estructura acorde con el crecimiento institucional, así como orientar el marco de acción del personal, el esquema de administración del talento humano, los criterios de evaluación y los procesos de cualificación del personal.

La investigación resulta importante para la institución porque permite diagnosticar las políticas y estrategias implementadas en el departamento de personal y en la dirección sobre la filosofía del capital humano y la conversión de los resultados a indicadores numérico-financieros, así como también evaluar la gestión adecuada del talento humano en la organización en los procesos, resultados y su valor añadido.

La realización de propuesta de evaluación es importante porque permite la identificación de los diferentes problemas que se presentan en los procesos y desarrollo organizacional de la institución con el personal administrativo, lo cual permite presentar alternativas o estrategias de solución a esta problemática generada en gran parte por la ausencia de un sistema de evaluación del desempeño laboral para los funcionarios de la UPTC donde se plasman los criterios de evaluación.

Finalmente la propuesta de evaluación de desempeño laboral se justifica por cuanto la UPTC debe implementar mecanismos y sistemas que faciliten la eficiencia administrativa y el crecimiento institucional, para cumplir con los

¹Tosti Donald (2006). Tecnología del Desempeño Humano. Consultado en http://www.bptrends.com/deliver_file.cfm?fileType=publication&fileName=02-06%20WP%20HPT%20-%20Tosti.pdf

lineamientos del plan de desarrollo 2011-2014, donde contempla la modernización de la gestión administrativa: “**Actualización de los Estatutos de Personal**, con este proyecto se pretende la actualización de las situaciones del personal administrativo de la universidad, los principios que rigen su acción, sus obligaciones y derechos; establecer **criterios de la evaluación de su desempeño...**”

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 ESTADO DEL ARTE

Los nuevos escenarios políticos, socio-económicos y culturales que caracterizan este siglo obligan a que las organizaciones implementen estrategias que les permita ser competitivas y sostenibles en estos mercados cada vez más exigentes. En este ambiente los directivos deben formular políticas que permitan optimizar el desempeño del personal de la organización como estrategia para alcanzar mejores resultados, En estos escenarios Dessler G. y Varela R. (2011) plantea como estrategia:

El enfoque de la administración del desempeño actual refleja los intentos de los gerentes por reconocer en forma más explícita la naturaleza interrelacionada de los factores que influyen en el desempeño del trabajador. Y refleja el énfasis que en la actualidad ponen los gerentes al motivar esfuerzos dirigidos a metas de alto desempeño, en un mundo globalmente competitivo².

La evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan solo un componente de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización (Monday W., 2010).

En los últimos enfoques y tendencias administrativas la evaluación como lo plantea Rodríguez (2007) es, o debería ser, parte integral del mismo proceso de administrar. Por lo tanto si los planes y objetivos de tipo de actividad comercial, gubernamental, educativa, etc., se han de lograr con eficacia y eficiencia, es necesario diseñar e implementar procedimientos para evaluar el desempeño.

En las organizaciones de siglos anteriores ya se aplicaban sistemas formales de evaluación de desempeño como lo plantea Sastre y Aguilar (2003).

² Dessler G. y Varela R. Administración de los recursos humanos (2011) 5ª edición, editorial Pearson, México.

En el siglo XVI, san Ignacio de Loyola empleaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de sus jesuitas. Era un sistema basado en auto clasificaciones de los propios miembros de la orden, informes de los supervisores acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales realizados por cualquier jesuita que acreditase tener información sobre el desempeño de algún compañero a los que sus superior no tuviese acceso por otro medio. Ya en 1842, el Servidor Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para la evaluación del desempeño de sus funcionarios, y en 1880, el ejército norteamericano desarrollo su propio sistema. General Motors estableció un sistema de evaluación de sus ejecutivos en 1918. Sin embargo, hasta después de la segunda guerra mundial estos sistemas no tuvieron una amplia difusión entre las empresas (Chiavenato, 1994)...En los últimos años algunos autores defienden que la evaluación del desempeño sea utilizada para potencializar aquellas dimensiones emocionales ligadas al éxito profesional, que pueden ser desarrolladas a lo largo de la vida, recogidas en el concepto de "inteligencia emocional" (Mayer y Salovey, 1990; Goleman, 1996; Goleman, 2000; Pfeiffer, 2001).

Igualmente analiza como la evaluación del desempeño en un puesto de trabajo no se puede medir a través de un único indicador objetivo, la diversidad de trabajos y la dificultad de cuantificar los resultados obliga a la utilización de diferentes sistemas subjetivos de evaluación. También los resultados se ven muy influidos por variables tales como el esfuerzo y los resultados de otras personas, la estrategia empresarial, e incluso factores exógenos tales como la estructura del mercado, la competencia y la disponibilidad de maquinaria, equipos y materiales (Lusch y Serpkenci, 1990; Werner, 1994; Stathakopoulos, 1995)³.

A finales de la década de 1970 Thomas Gilbert sugiere métodos para la ingeniería el tipo de rendimiento o desempeño digno, miembro de la Asociación Internacional para la Mejora del Desempeño en la década de 1990 comenzó a reconocer el valor de la tecnología del desempeño.

En 1962 se crea la Asociación Internacional para la Mejora del Desempeño (ISPI, según sus siglas en inglés) es la principal asociación internacional dedicada a mejorar la productividad y el desempeño en el lugar de trabajo. ISPI representa a más de 12.000 miembros internacionales a través de los Estados Unidos, Canadá, y 40 otros países. La misión de ISPI es desarrollar y reconocer la habilidad de nuestros miembros y promover el uso de la Tecnología del Desempeño Humano

³ Sastre M. y Aguilar E. Dirección de recursos humanos un enfoque estratégico (2003). Editorial Mc Graw Hill, España.

(Human Performance Technology, HPT). Desarrollando una Conferencia Anual y una Exposición, además de otros acontecimientos educativos, publicando libros y periódicos, y dando soporte a investigaciones, son algunas de las maneras en que ISPI trabaja para lograr esta misión. Con las raíces firmemente plantadas en la investigación del desempeño y el diseño instruccional, la Asociación fundada en 1962 como la Sociedad Nacional para la Instrucción programada, la sociedad cambió su nombre a Sociedad Nacional para el Desempeño y la Instrucción. Mientras que la misión de la Sociedad se volvió más global y la Tecnología del Desempeño Humano se reconoció más extensamente como proceso de selección, análisis, diseño, desarrollo, implementación, y evaluación de programas para rentabilizar lo más posible el comportamiento humano, posteriormente se convierte en la Sociedad Internacional para la Mejora del Desempeño⁴.

Las dos más conocidas sociedades de profesionales que atienden a la clientela de HPT son la Sociedad Americana de Capacitación y Desarrollo (ASTD) y la Sociedad Internacional para la Mejora del Desempeño (ISPI), antes conocida como la Sociedad Nacional para el funcionamiento e Instrucción (NSPI).

Para determinar el desempeño del personal en las empresas la Tecnología de la Performance Humana o HPT, propone ver el desempeño como el resultado de un sistema de múltiples factores, que se afectan recíprocamente. Las compañías no siempre cuentan con la capacidad de enfocar directamente hacia una posible solución concreta, respecto a determinar el desempeño, y suelen caer en intentos de evaluar esto sin muchos resultados positivos, que terminan extendiendo la situación que desfavorece a la organización.

Finalmente la legislación Colombiana establece el marco jurídico y criterios técnicos para la evaluación del desempeño de los empleados públicos con las siguientes leyes:

-DECRETO NUMERO 2539. (Julio 22 de 2005). Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos ley 770 y 785 de 2005. **Artículo 5°.** Competencias funcionales. Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros: 5.1. Los

⁴ Sociedad Internacional para la Mejora del Desempeño. Consultada el 14 de febrero de 2012 en <http://www.ispi-argentina.org/contenidos/ispi-2.html>.

criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.

-ACUERDO No. 138. (14 de enero de 2010). **DE LA COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL –CNSC.** "Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios". **CAPITULO II DESARROLLO DE SISTEMAS PROPIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL. ARTICULO 5º. DISEÑO DEL SISTEMA PROPIO DE EVALUACIÓN:** Cada entidad, debe diseñar su sistema propio de evaluación del desempeño laboral.

2.2 MARCO TEORICO

2.2.1 Programas De Evaluación Del Desempeño Tradicionales. La evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. La idea de que las evaluaciones son únicamente un elemento en el proceso de mejorar el desempeño del trabajador no es nada nuevo. Sin embargo, en la actualidad los gerentes toman la naturaleza integrada de dicho proceso (de establecer metas, capacitar a la fuerza laboral y, luego evaluarla y recompensarla) con mucha mayor seriedad que en el pasado (Dessler, et al. 2011).

Dentro de las características de un sistema eficaz de evaluación Monday W. (2010) plantea analizar los siguientes factores que ayudan al logro de los objetivos: determinar criterios relacionados con el trabajo, expectativas del desempeño en forma anticipada al periodo de evaluación, estandarización o utilización del mismo instrumento de evaluación para todos los empleados dentro de una misma categoría, capacitación de evaluadores en el arte de dar y recibir retroalimentación, implementación de sistemas de comunicación abierta y continua, revisión o discusión formal del desempeño y finalmente es vital que haya justicia en el proceso.

Bohlander G. y Snell Scott, (2009), plantean que los propósitos de la evaluación del desempeño se deben someter a la evaluación de propósitos administrativos y propósitos de desarrollo; proponen que el desarrollo de un programa de evaluación efectivo debe estar sujeto a evaluar Estándares de desempeño los cuales deben tener en cuenta aspectos como la relevancia estratégica, deficiencia

de criterios, contaminación de criterios y la confiabilidad. Igualmente presentan los siguientes métodos de evaluación del desempeño:

2.2.1.1 Métodos de rasgos. Están diseñados para medir el grado al cual un empleado posee ciertas características (como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo) que son consideradas importantes para el puesto y la organización en general. Este método lo conforman:

➤ **Escalas gráficas de calificación.** En el método de escalas gráficas de calificación cada rasgo o característica que se va a evaluar se representa con una escala en la que el evaluador indica el grado al cual el empleador posee dicho rasgo o característica.

➤ **Escalas estándar mixtas.** El método de escalas estándar mixtas es una modificación del método de escalas de evaluación básico. En lugar de evaluar los rasgos con base en una única escala, el evaluador recibe tres descripciones específicas de cada rasgo. Estas descripciones reflejan tres niveles de desempeño: superior, promedio e inferior

➤ **Método de elección forzada.** El método de elección forzada requiere que el evaluador elija entre las declaraciones, que a menudo se dan en pares, que parecen ser tanto favorables como desfavorables. Sin embargo, las declaraciones se diseñan para distinguir entre desempeño exitoso y no exitoso. El evaluador selecciona una declaración del par sin saber cuál describe correctamente un comportamiento de puesto exitoso.

➤ **Método de ensayo.** A diferencia de las escalas de evaluación, que proporcionan una forma de evaluación estructurada, el método de ensayo requiere que el evaluador redacte una declaración que mejor describa al empleado que se evalúa. Por lo general se pide al evaluador que describa fortalezas y debilidades del empleado y que haga recomendaciones para su desarrollo⁵.

2.2.1.2 Métodos de comportamiento. Los métodos de comportamiento fueron desarrollados para describir de manera específica qué acciones se deben (o no se deben) exhibir en el puesto. A menudo estos métodos son más útiles para proporcionar a los empleados retroalimentación de desarrollo.

❖ **Método del incidente crítico.** Un incidente crítico ocurre cuando el comportamiento del empleado da como resultado un éxito o falla inusual en algunas partes del puesto. El gerente lleva un diario un registro para cada empleado durante el periodo de evaluación y anota los incidentes críticos específicos relacionados con la forma en que se desempeñan. Cuando se llena el formato de evaluación, el gerente consulta el registro de incidentes críticos y utiliza esta información para corroborar la calificación de excelencia, satisfactoria o no satisfactoria del empleado en áreas específicas de desempeño y en general.

❖ **Método de listas de verificación del comportamiento.** Una de las técnicas de evaluación más antiguas es el método de listas de verificación del comportamiento. Consiste en hacer que el evaluador verifique las declaraciones de una lista que él piense que son características del desempeño o comportamiento del empleado.

⁵ Bohlander G., Snell Scott. (2009)14a edición. Administración de recursos humanos. editorial Cengage, México

❖ **Escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS).** Una escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS, por sus siglas en inglés) consta de una serie de cinco a diez escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño identificada mediante el análisis de puestos. Estas dimensiones se basan en comportamientos identificados por medio de análisis de puestos de incidente crítico. Los incidentes críticos se colocan en la escala y se les asignan valores en puntos de acuerdo con las opiniones de los expertos.

❖ **Escala de observación del comportamiento (BOS).** Una escala de observación del comportamiento (BOS, por sus siglas en inglés) es semejante a una BARS en cuanto a que ambas se basan en incidentes críticos. Sin embargo, una BOS se diseña para medir la frecuencia con la que se ha observado cada uno de los comportamientos.

2.2.1.3 Métodos de resultados. Muchas organizaciones evalúan los logros de los empleados, es decir, los resultados que logran por medio de su trabajo, en lugar de examinar los rasgos de los empleados o los comportamientos que exhiben en el puesto. Los partidarios de las evaluaciones de resultados argumentan que son más objetivas y atribuyen más facultades a los empleados. Analizar resultados, como cifras de ventas y resultados de producción, involucra menos subjetividad y, por tanto, puede ser menos parcial. Además, las evaluaciones de resultados a menudo dan a los empleados la responsabilidad de sus resultados, al mismo tiempo que les dan la discreción de los métodos que utilizan para lograrlos (con límites). Esto es el empowerment (atribución de facultades) en acción.

❖ **Medidas de productividad.** Hay varias medidas de resultados disponibles para evaluar el desempeño. A los vendedores se les evalúa con base en el volumen de sus ventas (tanto el número de unidades vendidas como la cantidad de dinero). A los trabajadores de producción se les evalúa según el número de unidades que producen y, tal vez, por el índice de desperdicios o número de defectos que se detectan.

❖ **Administración por objetivos.** Un método que intenta superar algunas de las limitaciones de las evaluaciones de resultados es el de la administración por objetivos (APO). La APO es una filosofía de la administración que propuso Peter Drucker en 1954, que consiste en que, asesorados por sus superiores los empleados establezcan objetivos (como costos de producción, ventas por productos, estándares de calidad y utilidades) y después los utilicen como bases para la evaluación.⁶

❖ **El Balanced Scorecard:** (Tablero de mando integral) El Balanced Scorecard (BSC, por sus siglas en inglés), se puede utilizar para evaluar a los empleados, los equipos, las unidades de negocio y a la propia corporación. La evaluación considera cuatro categorías relacionadas: 1) financiera, 2) del cliente, 3) de los procesos y 4) del aprendizaje. Estos procesos internos (desarrollo de producto, servicio y otros) son esenciales para generar la satisfacción y lealtad en el cliente. A su vez, la creación del valor del cliente impulsa al desempeño financiero y a la rentabilidad.

2.2.1.4 Entrevistas de evaluación. La entrevista de evaluación es quizás la parte más importante del proceso de evaluación del desempeño. Dicha entrevista da al gerente la oportunidad de analizar el informe de! desempeño de un subordinado, y

⁶ Peter F. Drucker. The practice of management (2003). New York

de explorar áreas de mejora y crecimiento posibles. También proporciona una oportunidad de identificar las actitudes y sentimientos del subordinado con más detalle y, en consecuencia, de mejorar la comunicación⁷.

2.2.2 Evaluaciones del desempeño computarizadas y basadas en la web. En la actualidad los sistemas de evaluación se basan con frecuencia en la Web o en computadoras como lo plantea Dessler G. y Varela R. (2011), por ejemplo Employed Appraiser (Austin-hayne corporation, San Mateo, California) presenta un menú de más de una docena de dimensiones de evaluación, que incluyen confiabilidad, iniciativa, comunicación, toma de decisiones liderazgo, juicio, planeación y productividad.

Igualmente Performance Pro.net, del HRN Management Group, es un sistema de revisión del desempeño basado en Internet. Existen otros sitios web como improvenow.com que permite a los trabajadores realizar una evaluación en línea de 60 preguntas. Otros paquetes de evaluación incluyen PeopleSoft HR management y SAP HR.

2.2.3 Tecnología del desempeño humano – HPT. La propuesta se realizó basada en este enfoque y estructura de la Human Performance Technology (HPT) o tecnología de rendimiento o desempeño humano, el cual la Sociedad Internacional para la Mejora del Desempeño⁸ (International Society For Performance Improvement - ISPI) define como un enfoque sistemático para mejorar la productividad y la competencia, utiliza un conjunto de métodos y procedimientos y una estrategia para resolver problemas, para aprovechar las oportunidades relacionadas con el desempeño de las personas. Más específicamente, se trata de un proceso de selección, análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación de los programas más costo-efectiva para influir en el comportamiento humano y los logros. Es una combinación sistemática de tres procesos fundamentales: análisis de rendimiento, análisis de la causa, y la selección de la intervención y se puede aplicar a individuos, grupos pequeños y organizaciones de gran tamaño.

De acuerdo con la ISPI la tecnología del desempeño humano utiliza una amplia gama de intervenciones que se han extraído de otras muchas disciplinas, incluyendo la psicología del comportamiento, el diseño de sistemas de instrucción, desarrollo organizacional y gestión de recursos humanos. Como tal, se hace

⁷ Bohlander G., Snell Scott. Administración de recursos humanos. (2009). 14a edición, editorial Cengage, México

⁸ Sociedad Internacional para la Mejora del Desempeño. Consultada el 14 de febrero de 2012 en <http://www.ispi-argentina.org/contenidos/ispi-2.html>.

hincapié en un análisis riguroso de los niveles actuales y de desempeño deseado, identifica las causas de la brecha de rendimiento, ofrece una amplia gama de intervenciones con las que mejorar el rendimiento, guía el proceso de gestión del cambio, y evalúa los resultados.

2.2.3.1 Principios de la tecnología del desempeño humano (HPT). Este enfoque centra su teoría en los siguientes principios según la ISPI:

- ❖ **HPT se centra en los resultados.** *Centrándose en los resultados, que son los resultados, permite cuestionar, confirmar y reconfirmar que las personas comparten la misma visión y las metas, la productividad en el trabajo los procedimientos de apoyo, eficiencia y calidad, y que la gente tiene los conocimientos, habilidades, y la motivación que necesitan*
- ❖ **HPT tiene una visión de sistemas.** *Teniendo una visión de sistemas es de vital importancia, porque las organizaciones son sistemas muy complejos que afectan al rendimiento de los individuos que trabajan en ellos.*
- ❖ **HPT aporta un valor añadido.** *Esta es una evaluación que los clientes se les pedirán que haga. Los clientes se les debe ofrecer un proceso que les ayudará a comprender plenamente las implicaciones de sus decisiones, establecer las medidas apropiadas, identificar las barreras y las compensaciones, y tomar el control. Mientras HPT requiere un enfoque en las metas intermedias (por ejemplo, mejorar la calidad, la retención de clientes, y la reducción de costes), su éxito se mide en mejoras en los resultados de negocio deseados (tales como ventas, rentabilidad y cuota de mercado). Alineación del desempeño individual de los resultados intermedios y de negocios es fundamental para la metodología HPT. Medición de los resultados en estos dos niveles tiene dos propósitos importantes, la de comunicar la importancia de lo que se hace al mismo tiempo que la evaluación de la cantidad de mejora del rendimiento.*
- ❖ **HPT establece alianzas.** *Los profesionales de Mejora del rendimiento de trabajo en colaboración con los clientes y otros especialistas. Un esfuerzo de colaboración involucra a actores relevantes en el proceso de toma de decisiones y consiste en trabajar con especialistas en sus áreas de especialización.*
- ❖ **Ser sistemático en la evaluación de la necesidad u oportunidad.** *Análisis ocurre en el inicio del proyecto. Necesidades y análisis de oportunidades se trata de examinar la situación actual en cualquier nivel o niveles (de la sociedad, el proceso de organización, o grupo de trabajo) para determinar las presiones internas y externas que lo afectan.*
- ❖ **Ser sistemático en el análisis de la obra y el lugar de trabajo para identificar la causa o los factores que limitan el desempeño.** *Análisis de la causa se trata de determinar por qué una brecha en el rendimiento o las expectativas que existe. Algunas causas son evidentes, como los nuevos empleados carecen de las habilidades necesarias para realizar la tarea esperada. Este paso en el proceso sistemático determinará lo que debe ser dirigida a mejorar el rendimiento.*
- ❖ **Ser sistemático en el diseño de la solución o la especificación de los requisitos de la solución.** *El diseño es sobre la identificación de los atributos clave de una solución. El resultado es una comunicación que se describen las características, atributos y elementos de una solución y los recursos necesarios para realizarla.*

- ❖ **Ser sistemático en el desarrollo de la totalidad o parte de la solución y sus elementos.** *El desarrollo consiste en la creación de algunos o todos los elementos de la solución. Se puede hacer por una persona o un equipo. El resultado es un producto, proceso, sistema o tecnología. Los ejemplos incluyen la capacitación, herramientas de apoyo al desempeño, un proceso nuevo o rediseñado, el rediseño de un espacio de trabajo, o un cambio en la remuneración o beneficios.*
- ❖ **Ser sistemático en la aplicación de la solución.** *La aplicación es sobre la implementación de la solución y la gestión del cambio necesaria para sostenerlo. Las salidas son los cambios o la adopción de los comportamientos que se cree que producen los resultados esperados o beneficios. Esta norma trata de ayudar a los clientes adoptar nuevos comportamientos o el uso de herramientas nuevas o diferentes.*
- ❖ **Ser sistemático en la evaluación del proceso y los resultados:** *La evaluación es sobre la medición de la eficiencia y la eficacia de lo que se hizo, cómo se hizo, y el grado en que la solución de los resultados esperados por lo que el costo incurrido y los beneficios que obtuvo se pueden comparar. Esta norma se trata de identificar y actuar sobre las oportunidades en todo el proceso sistemático para identificar las medidas y captura de datos que ayudará a identificar las necesidades, la adopción, y los resultados⁹.*

2.2.3.2 Niveles del desempeño humano. Para la tecnología performance Kaufman (1999), funda su análisis de la performance en considerar que la performance individual y organizacional depende para su sostenibilidad en el tiempo, de la performance de los clientes de la organización, de los clientes de esos clientes y de la sociedad local, regional y global de la que forman parte y propone el desarrollo teniendo en cuenta los siguientes niveles:

- ❖ **Micro.** Los resultados se miden en términos de los productos internos de la organización.
- ❖ **Macro.** Propone que los resultados son los ingresos y el valor generado que benefician a la organización. Su medición se realiza con base en la contribución.
- ❖ **Mega.** Se definen los resultados en términos de de impacto social deseado, los cuales deben derivarse de una visión ideal de la sociedad que se desea tener.

⁹ Sociedad Internacional para la Mejora del Desempeño. Consultada el 14 de febrero de 2012 en <http://www.ispi-argentina.org/contenidos/ispi-2.html>.

2.2.3.3 Fases en el modelo del desempeño humano–HPT. De acuerdo con Bernárdez M. (2006) el modelo de Human Performance Technology se desarrolla en cinco grandes fases. Debido a que HPT es una metodología sistémica, estas cinco fases están dirigidas no solamente al estudio de la performance, sino a la implantación de sistemas autosostenibles de desempeño.

FASE 1- DETERMINACIÓN DE NECESIDADES.

FASE 2 - ANALISIS DE CAUSAS.

FASE 3- SELECCIÓN DE INTERVENCIONES.

FASE 4- IMPLEMENTACION Y GESTION.

FASE 5 – EVALUACIÓN, FEEDBACK Y MEJORA CONTINUA.


2.2.4 Factores, impacto y administración del desempeño ineficaz. El desempeño de las personas en las organizaciones depende de factores como la capacidad, motivación, el ambiente interno y externo de trabajo como cuestiones personales, familiares y de comunidad que influyen en el óptimo desempeño del personal. Bohlander G. (2009) plantea:

La causa de que un empleado no cumpla con los estándares de desempeño puede ser causa de habilidades (conocimiento, capacidad, competencias técnicas), un problema de esfuerzo (motivación para realizar el trabajo) y algunos problemas en las condiciones externas (condiciones económicas deficientes, escasez de empleados, debido al downsizing o territorios difíciles para las ventas)¹⁰.

Los gerentes deben implementar estrategias, herramientas y técnicas que permitan diagnosticar las verdaderas razones del desempeño deficiente, para lo cual deben identificar las causas y determinantes que generan esta situación e implementar acciones que mejoren el desempeño y ayuden a alcanzar los resultados esperados, de acuerdo con las metas y objetivos de la organización.

2.3 MARCO ESPACIAL: UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA

2.3.1 Naturaleza.

 La Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, UPTC, es un ente universitario autónomo, de carácter nacional, estatal y público, democrático, de régimen especial, vinculado al Ministerio de Educación Nacional en lo referente a las políticas y la

¹⁰ Bohlander G., Snell Scott. Administración de recursos humanos. (2009). 14a edición, editorial Cengage, México.

planeación del sector educativo, con sedes seccionales en Duitama, Sogamoso y Chiquinquirá, Garagoa y sede principal en Tunja.

2.3.2 Política de calidad. La Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, se compromete con la transformación y desarrollo de la sociedad, mediante la formación integral del ser humano, a través de programas profesionales y disciplinares con calidad, excelencia académica y pertinencia social. La proyección nacional e internacional, el cumplimiento de requisitos de los usuarios y partes interesadas, la gestión ética y transparente de los recursos y el mejoramiento continuo de la eficiencia, eficacia y efectividad del Sistema Integrado de Gestión le permite a la Universidad formar profesionales competentes e innovadores, pensadores críticos, solidarios, con alto grado de responsabilidad social y ambiental, promotores de convivencia para la construcción de una nación con identidad, equidad y justicia. **(Fuente: Res 1633/2010)**. La Uptc, obtuvo la Acreditación Institucional de Alta Calidad para la Sede Central Tunja por cuatro años, mediante Resolución del MEN 6963 del 06 de Agosto de 2010.

2.3.3 Objetivos de la calidad

- ❖ Alcanzar y mantener la Acreditación Institucional, y la de Alta Calidad de sus Programas académicos.
- ❖ Mantener una constante formación y capacitación de sus servidores públicos.
- ❖ Fomentar el uso permanente de nuevas tecnologías de información y comunicación.
- ❖ Expandir la proyección social de la Universidad a través de Centros y Grupos de Investigación y programas de extensión que generen impacto en el sector empresarial y la comunidad en general.
- ❖ Fortalecer las relaciones interinstitucionales de la Universidad.
- ❖ Propender por el mejoramiento continuo de la eficiencia, eficacia y efectividad del sistema integrado de gestión.
- ❖ Asegurar la gestión socialmente responsable en las relaciones de la Universidad con sus partes interesadas. (Fuente: Res 1633/2010, UPTC).

2.3.4 Programas. Actualmente se cuenta con un total de 71, entre programas de pregrado y de postgrado; de los cuales en la sede central se encuentran un total de 20, seccional Duitama; 8, seccional Sogamoso; 8 y seccional Chiquinquirá 5.

2.3.5 Estudiantes. En cuanto al número de estudiantes matriculados en el primer semestre, se cuenta con un total de 23009, distribuidos entre: estudiantes de

pregrado presencial, 18.269; estudiantes pregrado en la modalidad a distancia 4368 y estudiantes de postgrado 800.

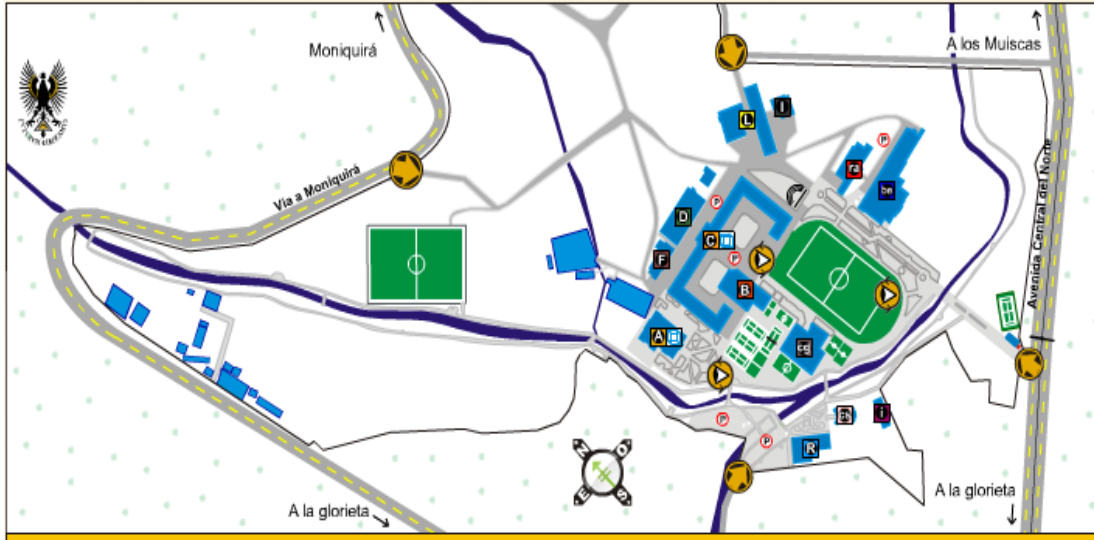
2.3.6 Personal administrativo. En cuanto al personal administrativo, actualmente (2011) se encuentra un total de 1074, de los cuales, 420 corresponden a empleados públicos, 244 a empleados oficiales y 410 a administrativos temporales.

2.3.7 Antecedentes históricos. La Institución reconoce como antecesoras a:

- ✓ La Universidad de Boyacá, fundada el 30 de mayo de 1827, al amparo de la Constitución de la República de Tunja, de 1811.
- ✓ La Escuela Normal de Institutores de Tunja fundada en 1872, primer eslabón pedagógico de la educación superior en Boyacá.
- ✓ El Curso Suplementario de Especialización para profesores de educación, anexo a la Escuela Normal de Institutores de Tunja, que inició labores en 1928.
- ✓ La Facultad de Pedagogía por la conversión del Instituto en 1933.
- ✓ La Facultad de Ciencias de la Educación para varones en Tunja en el año de 1934.
- ✓ La Escuela Normal Superior de Colombia, establecida en Bogotá, por la Ley 21 de 1936.
- ✓ La Escuela Normal Universitaria, que sustituyó a la anterior en 1951, con el objeto de formar profesores universitarios para las escuelas normales, orientados desde el Ministerio de Educación.
- ✓ La Universidad Pedagógica de Colombia fundada en 1953 con asiento en Tunja.
- ✓ Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia 1962.

2.3.8 Ubicación. La institución se encuentra ubicada en el kilometro 1 de la avenida central del norte, Tunja- Boyacá.

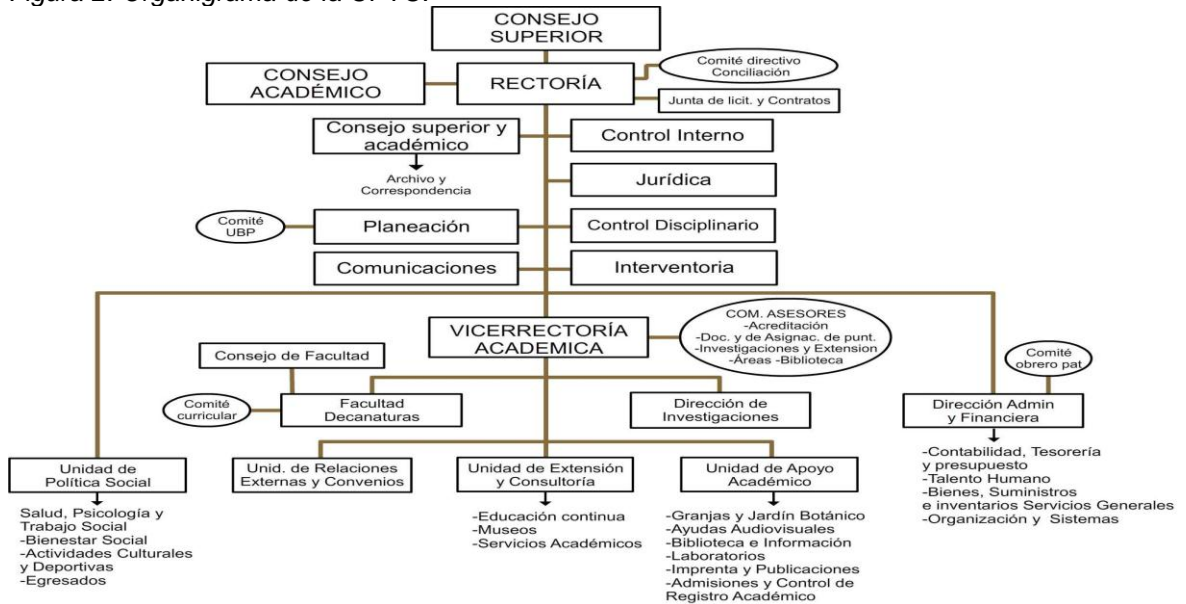
Figura 1: Ubicación de la UPTC.



Fuente: UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA.

2.3.9 Organigrama.

Figura 2: Organigrama de la UPTC.



Fuente: UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA.

2.4 MARCO LEGAL

❖ UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DECOLOMBIA. Plan de desarrollo universitario 2011 – 2014.

❖ UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DECOLOMBIA. Acuerdo 066 de 2005. Por el cual se expide el Estatuto General de la Universidad.

❖ UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DECOLOMBIA. Acuerdo 086 de 2006. Por el cual se establece el Plan maestro de desarrollo institucional 2007 – 2019.

❖ UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DECOLOMBIA. Acuerdo 008 de 2007. Por el cual se adopta el nuevo sistema de nomenclatura, clasificación y categoría de los empleados de la planta del personal administrativo.

❖ UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DECOLOMBIA. Acuerdo 027 de 2008. Por el cual se establece el estatuto del personal administrativo, para los empleados públicos de la Universidad.

❖ UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DECOLOMBIA. Resolución 0351 del 25 de enero de 2006. Por la cual se adopta el la reglamentación de la evaluación del mérito de los funcionarios públicos en carrera administrativa de la universidad.

❖ UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DECOLOMBIA. Resolución 2778 de 2008. La cual establece el manual de funciones y requisitos basados en competencias de los cargos de la planta administrativo global.

❖ UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DECOLOMBIA. Resolución 3163 de 2009. Por la cual se adopta el modelo general por competencias en términos de educación, experiencia, formación y habilidades comportamentales de los empleados públicos, trabajadores oficiales y administrativos temporales al servicio de la UPTC y se adoptan las herramientas de valoración de competencias.

❖ UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DECOLOMBIA. Resolución 1633 de 2010. Por la cual se modifica la política y los objetivos de la

calidad del sistema integrado de gestión académico administrativo SIGMA de la Universidad.

❖ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 2539 (julio 22 de 2005). Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005.

❖ COLOMBIA. COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL –CNSC. Acuerdo No. 138 (14 de enero de 2010). "Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios".

❖ COLOMBIA. COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. Acuerdo 18 de 2008. Por la cual establece el sistema tipo de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa y en periodo de prueba.

2.5 MARCO CONCEPTUAL

ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS (ARH): Políticas y prácticas encaminadas a la coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. Incluye aspectos como el reclutamiento, selección, capacitación, remuneración y evaluación.

ADMINISTRACION ESTRATEGICA DEL RECURSO HUMANO: Vincula las políticas y prácticas de ARH con las metas y objetivos estratégicos con la finalidad de mejorar el desempeño de la compañía.

ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO (AD): Proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y en última instancia de la organización. Incluye prácticas a través de la cual el gerente define las metas y el trabajo de los empleados, desarrolla las habilidades y capacidades del mismo, evalúa el comportamiento dirigido a metas del individuo

y luego los retribuye en forma consistente con las necesidades de la compañía y de la persona.

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (TQM, por sus siglas en ingles): Conjunto de principios y prácticas cuyas ideas principales incluyen entender las necesidades del cliente, hacer las cosas bien desde la primera vez y esforzarse por una mejora continua.

BALANCED SCORECARD (BSC: tablero de mando integral): es una herramienta que traduce la visión y la estrategia de una organización en un arreglo comprensivo causa – efecto de objetivos. Es un sistema de gestión que relaciona de manera integral la estrategia y su ejecución mediante indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas: financiera, comercial o de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Permite gestionar los recursos financieros y no financieros (tangibles e intangibles).

COMPETENCIAS: Amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.

EFICACIA: Hacer lo correcto en el momento oportuno (resultados).

EFICIENCIA: hacer correctamente lo que se hace (actividad).

EMPOWERMENT (atribución de facultades a los empleados): Atribuir a los empleados la facultad de iniciar el cambio, animándolos así a hacerse cargo de lo que hacen.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO (ED): Sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Está diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxitos de desempeño.

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (PRH): Proceso sistemático para hacer coincidir la oferta interna y externa de personas con la apertura de puestos que se anticipa en la organización durante un periodo específico.

SIX SIGMA: Proceso utilizado para traducir las necesidades de los clientes en un conjunto de tareas optimas que se desempeñan en conjunto con otro.

TECNOLOGIA DEL DESEMPEÑO HUMANO (HPT): Enfoque sistemático para mejorar la productividad y la competencia, utiliza un conjunto de métodos y procedimientos y una estrategia para resolver problemas, para aprovechar las oportunidades relacionadas con el desempeño de las personas. Más específica, se trata de un proceso de selección, análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación de los programas para influir en el comportamiento humano y los logros. Es una combinación sistemática de tres procesos fundamentales: análisis de rendimiento, análisis de causa y la selección de la intervención, se puede aplicar a individuos, grupos pequeños y grandes organizaciones.

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación tiene un enfoque cualitativo por cuanto se va a realizar la descripción detallada de situaciones, conductas observadas y manifestaciones como lo plantea Hernández R. y Fernández C (2010).¹¹ del personal administrativo en la UPTC respecto al desempeño laboral.

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo ya que se busca identificar y especificar características, factores, procedimientos, tendencias y diseño de un modelo para de evaluación del desempeño humano de los trabajadores administrativos de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia¹².

3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Estos tipos de investigación cualitativo se caracterizan porque se aplica la lógica inductiva, se parte de lo particular a lo general o sea que se parte de los datos a las generalizaciones. La propuesta se enmarca y enfoca en la investigación etnometodológica, en razón a que describe los niveles de la competencia comunicativa y social necesarias para toda interacción y se estudian procesos de constitución de la realidad y el orden social.¹³

3.3 TECNICAS Y HERRAMIENTAS PARA EL ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN

En el análisis e interpretación de la información y presentación de los resultados se recurrió a diferentes técnicas y herramientas como son la observación no estructurada, entrevista abierta y revisión de documentos, los cuales permitirán

¹¹ HERNANDEZ R., FERNANDEZ C. (2010) Metodología de la investigación 5ª edición. Edit. Mc Graw Hill, México. Pag. 7

¹² BERNAL, Cesar. (2006). Metodología de la Investigación, 2ª edición. Editorial Pearson, México, pag. 112.

¹³ HAROLD, Garfinkel (2006). Estudios en Etnometodología. Traducción de Pérez Hugo. Anthropol editorial, México.

diseñar un modelo de evaluación de desempeño con enfoque en las tecnologías de evaluación del desempeño en función de la generación de valor.

Para el desarrollo de la investigación se realizará una revisión de la documentación contenida en el plan de desarrollo universitario 2011 – 2014, proyecto universitario institucional 2007 – 2019, decreto 2539 de 2008, acuerdo 18 de 2008, estatuto del personal administrativo- (acuerdo 27 de 2008), manual de funciones para el personal administrativo de la UPTC, sistema SIGMA, libros, entre otros. Lo anterior con el fin de hacer un diagnóstico previo del marco legal para diseñar la propuesta de acuerdo con estos lineamientos.

La información y variables analizadas en el proyecto de investigación contribuirá a fortalecer las políticas y estrategias propuestas en el plan de desarrollo 2011-2014 y el plan maestro de desarrollo institucional 2007-2019, las cuales buscan elevar la eficiencia y efectividad del talento humano de acuerdo con las actividades misionales y el crecimiento institucional.

3.4 POBLACIÓN

La población objeto de estudio son los funcionarios administrativos de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, conformado por 1074 empleados de los cuales, 420 son empleados públicos, 244 oficiales y 410 ayudantes temporales.

3.5 FUENTES

3.5.1 Primarias. Las fuentes de primera mano son el personal directivo y administrativo de la UPTC, seccional Tunja.

3.5.2 Secundarias. Libros, revistas y documentos relacionados con el tema de investigación, así como las resoluciones y acuerdos internos de la UPTC que rigen o direccionan el talento humano. Igualmente se tienen en cuenta leyes, decretos o normas nacionales, del sector público y privado que legislen y sirvan de apoyo en la investigación sobre la propuesta de evaluación de desempeño.

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN

La recolección de la información sobre los problemas, oportunidades y resultados en el desempeño, así como los instrumentos implementados para la evaluación del personal administrativo de la UPTC se realizó a través de observación no estructurada en las diferentes dependencias de la institución (oficinas de registro, bienestar universitario, sede administrativa, secretarías de facultades y laboratorios).

Entrevista abierta y conversatorios sobre los problemas y oportunidades en el desempeño, mecanismos de evaluación y resultados del rendimiento del personal administrativo con los siguientes directivos:

Coordinadora del grupo de talento humano.
Jefe de oficina de planeación.
Jefe de control interno.

Los resultados del diagnóstico realizado para analizar el modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo implementado en la UPTC se resume en las siguientes áreas de mejora:

❖ La evaluación y calificación al personal de carrera administrativa en la UPTC se realiza según el estatuto del personal administrativo (**Acuerdo No. 027 de 2008**), el cual en el artículo 64 fija las siguientes clases de evaluación:

✓ Evaluación anual: Se realizará en la primera quincena de marzo por el periodo correspondiente al año inmediatamente anterior.

✓ Evaluación parcial: Se realiza a los empleados por traslado temporal o definitivo del cargo o por cambio del jefe inmediato, de acuerdo al código contencioso administrativo.

✓ Evaluación extraordinaria: Es la evaluación y calificación ordenada por escrito por el nominador o su delegado cuando reciba información argumentada de que el rendimiento, la calidad del trabajo o el comportamiento socio-laboral no están acordes con un apropiado desempeño.

❖ La evaluación será competencia del jefe inmediato del empleado y se realizará en términos y condiciones que señala la comisión de carrera administrativa de la Universidad.

❖ La evaluación del desempeño se efectúa con respecto al logro de los objetivos previamente concertados entre el evaluador y el evaluado para el periodo que corresponda; se realiza con los siguientes propósitos (artículos 61-62):

- ✓ Adquirir los derechos de carrera.
- ✓ Conceder estímulos a los empleados.
- ✓ Participar en concursos de ascenso.
- ✓ Formular programas de capacitación.
- ✓ Otorgar becas y comisiones de estudio.
- ✓ Perfeccionar los procesos de selección.
- ✓ Determinar la permanencia en el servicio.

❖ La institución únicamente evalúa el desempeño de los servidores públicos de carrera administrativa (170).

❖ La evaluación del desempeño de los empleados públicos en carrera administrativa se realiza a través del formato SIGMA: formulario de evaluación del mérito código: A-GH-P10-F01, 26-04-2011. (ver anexo 1).

❖ Al indagar sobre la objetividad de los procesos de evaluación a los tres directivos de la institución citados anteriormente, se identificó que el personal administrativo de la UPTC dispone de algunas prebendas como es la Prima Técnica que corresponde al 15% del salario, a la cual solo tienen derecho los empleados públicos de carrera con una evaluación al mérito superior 900 puntos. Esto ha hecho que el proceso de evaluación no se realice de una manera objetiva, sino por el contrario está sujeta a los lazos de amistad de varios años de los funcionarios con los jefes quienes por no hacer perder el derecho a la prima del personal a cargo siempre los evalúan positivamente dentro de los rangos exigidos, sin evaluar a conciencia el verdadero desempeño (es de resaltar que hace 12 años que no se realiza concurso para nombramientos por méritos).

❖ La institución dispone de la **Resolución 3163 de 2009**: por la cual se adopta el modelo general de competencias en términos de educación, experiencia, formación y habilidades comportamentales de los empleados públicos, trabajadores oficiales y administrativos temporales al servicio de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y se adoptan las herramientas de valoración de competencias.

❖ La evaluación por competencias se realiza a partir del año 2010 en el mes de noviembre y según testimonios de la coordinadora del grupo de talento humano:

“La evaluación no es objetiva, y por lo tanto no se pueden tomar correctivos, en el caso de los empleados oficiales (244), estos no han demostrado interés en presentar la evaluación; falta sensibilizar al personal en la importancia de realizar el proceso evaluación de desempeño de una forma honesta, sincera y transparente.”

❖ Lo anterior evidencia que se hace necesario implementar un modelo de evaluación de desempeño que permita implementar acciones de mejoramiento de acuerdo con el plan y sistema de desarrollo administrativo del sector educativo, el modelo estándar de control interno MECI y el sistema integrado de gestión de calidad académico administrativo SIGMA, articulados a los objetivos y planes estratégicos de la institución.

❖ En las visitas de observación se logró identificar fallas en la calidad de la prestación del servicio, falencias en la atención al cliente (estudiantes, docentes y personal externo a la institución), ambiente laboral tenso, sobre todo del personal de planta en los cargos bajos como son las secretarias y auxiliares.

❖ Al indagar a algunas personas que se encuentran vinculadas por contrato a término fijo, sobre el conocimiento de los objetivos estratégicos, metas y políticas de calidad de la institución se evidencia un total desconocimiento, lo cual es de gran trascendencia cuando este tipo de personal representa el 38% del total de personal administrativo de la institución.

❖ Se evidencia una descarga de funciones del personal de planta sobre el personal administrativo temporal.

❖ Analizando el instrumento de evaluación de desempeño (valoración por competencias) aplicado en la institución presenta falencias como el que no es modelo que sea auto-sostenible, ni es un sistema de mejora medible, además de que evalúa el desempeño como resultado del rendimiento del individuo cuando debe ser el resultado del análisis de todos los factores que afectan el sistema. Igualmente el modelo aplicado no se articula a los lineamientos del modelo de planeación mega, macro y micro que permite generar una mayor generación de valor a la institución y a la sociedad.

❖ El modelo aplicado no identifica causas de los problemas presentados, brechas ni acciones de mejora para corregirlas. Igualmente no se realizan indicadores de medición de los resultados de la evaluación de desempeño que permitan hacer retroalimentación e implementar correctivos.

4.2 MODELO PROPUESTO

La investigación propone realizar la evaluación del desempeño del personal administrativo de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia a través de la metodología sistemática de la **“TECNOLOGÍA DEL DESEMPEÑO HUMANO (Human Performance Technology-HPT)”**, modelo que garantiza un sistema de mejora medible, eficiente y auto-sostenible del desempeño de los individuos y la organización.

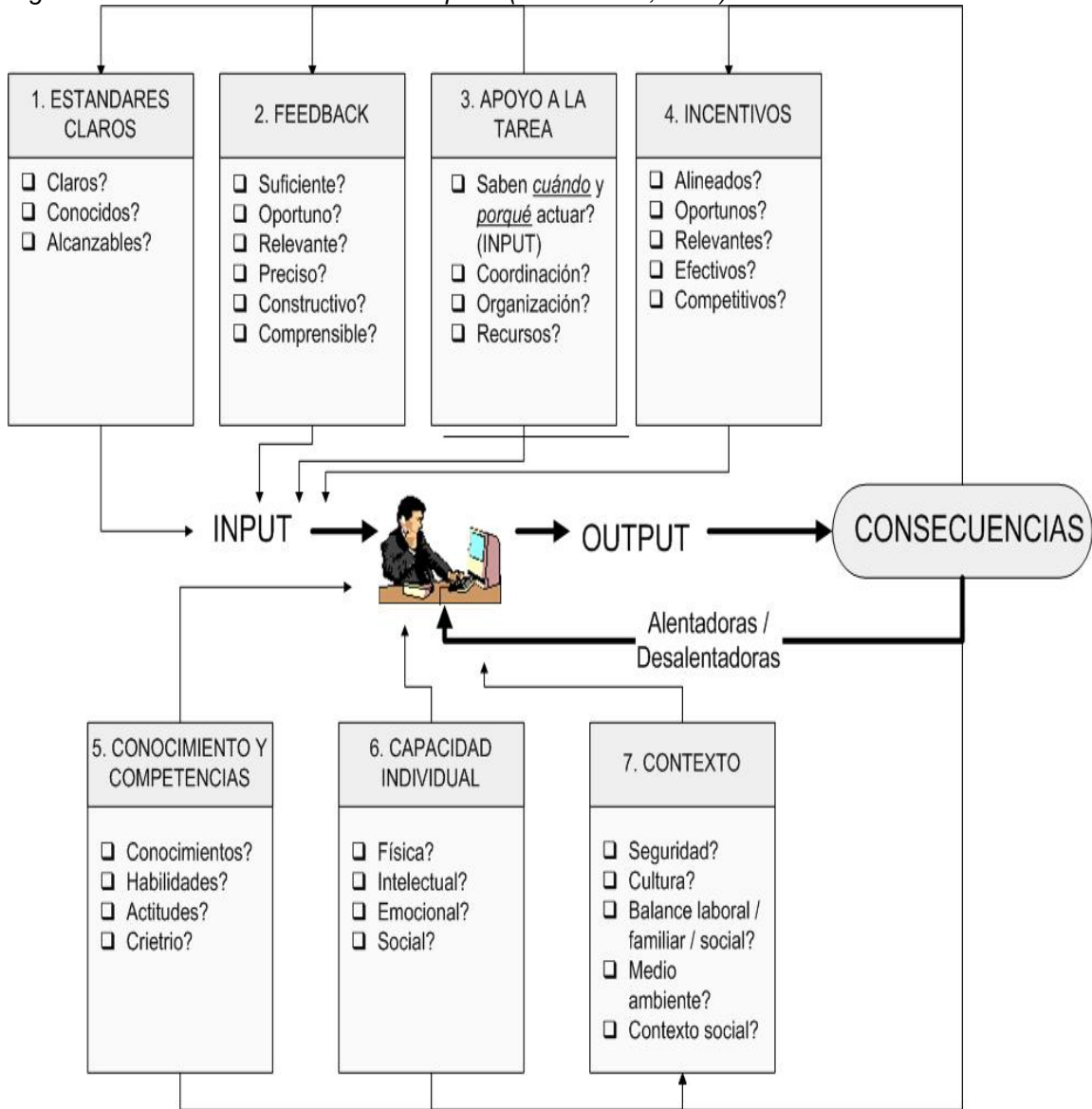
El modelo se fundamenta en la propuesta de Bernárdez M. (2006) quien plantea que las competencias y comportamientos son factores para mejorar el desempeño únicamente si se producen mejores resultados con un esfuerzo menor, o minimizan costos al alcanzar esos resultados. Estos resultados deben ser medibles y basados en indicadores visibles y utilizados como estándares para orientar o dar retroalimentación.

Esta metodología permite generar valor al cliente externo, a partir de los programas y actividades de mejoramiento del desempeño de los individuos, la organización y sociedad; debe ser el resultado de una alineación vertical de los tres niveles de planificación: micro, macro y mega, y una alineación horizontal entre las áreas y procesos como factores que permiten maximizar el beneficio de las actividades de la institución a la sociedad.

Igualmente se plantea implementar la metodología de desempeño como resultado de la alineación de un sistema de factores que se afectan reciprocamente y se propone aplicar el modelo de Tom Gilbert, (1978), que propone la evaluación a partir del análisis de los siguientes 8 factores:

- ❖ Estándares claros, conocidos y coherentes.
- ❖ Feed-back oportuno y relevante.
- ❖ Recursos, tecnología y métodos de trabajo adecuados.
- ❖ Incentivos coherentes (económicos y no económicos) ligados al desempeño deseado.
- ❖ Formación sistemática orientada al desempeño deseado.
- ❖ Perfiles y capacidades intelectuales, sociales y emocionales coherentes con los requerimientos.
- ❖ Ambiente de trabajo que provee seguridad y respaldo para la tarea.
- ❖ Consecuencias (premios y castigos) alineados con el desempeño deseado.

Figura 3: Modelo de sistema de desempeño (Tom Gilbert, 1978).

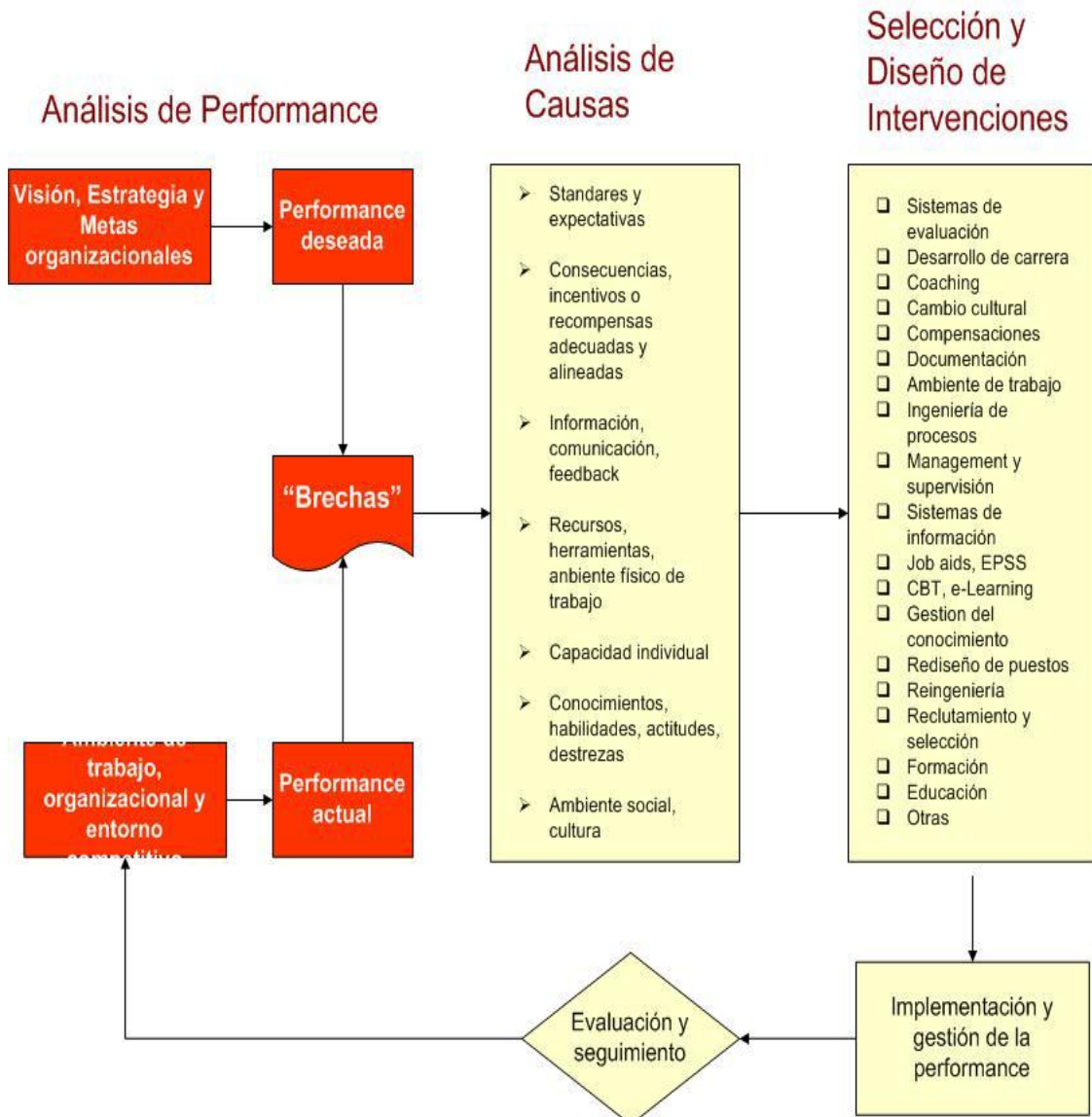


Copyright 2003 Mariano Bernárdez - All Rights Reserved

Fuente: Bernárdez (2006). *Tecnología del desempeño humano*.

El modelo propone la implementación del proyecto de mejora de desempeño en las siguientes cinco fases: *-determinación de necesidades -análisis de causas -selección de intervenciones -implementación y gestión -evaluación, Feed-back y mejora continua*, propuestos por Tom Gilbert (1978).

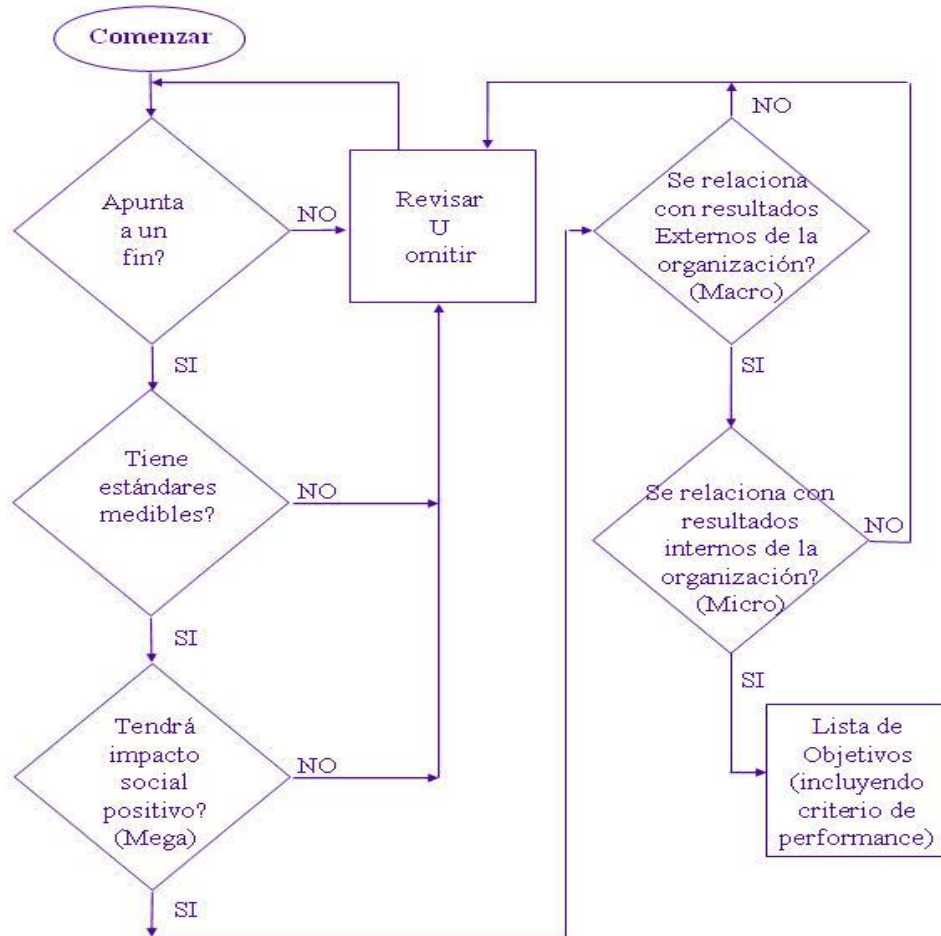
Figura 4: Etapas de la Tecnología del desempeño Humano (Gilbert, 1978)



Fuente: Bernárdez (2006). Tecnología del desempeño humano.

4.2.1 Fase 1: Determinación de necesidades. En esta fase la institución debe establecer los objetivos de desempeño y los indicadores de medición. En este paso se deben alinear los objetivos organizacionales con el entorno social, clientes y con los de las tareas específicas y puestos específicos. Para este análisis se plantea implementar el siguiente modelo propuesto por Kaufman (1999), el cual analiza el objetivo de desempeño expresado en forma de fin o resultado (no como acción o proceso) y en forma medible (se identifican indicadores observables).

Figura 5: Proceso de definición de objetivos y criterios del desempeño (Kaufman, 1999.)



Fuente: Bernárdez (2006). Tecnología del desempeño humano.

Igualmente se deben definir los objetivos de desempeño a lograr y beneficios para la organización, individuos y contexto; se deben formular de acuerdo a la naturaleza y características de la institución, según sus políticas y objetivos de calidad y articulados a las acciones de la planeación estratégica institucional para lo cual se recomienda el siguiente formato:

Tabla 1: Formato de Identificación de los objetivos de desempeño Humano.

OBJETIVOS DE DESEMPEÑO		
ITEM	OBJETIVOS (¿Qué resultados quiere lograr la institución?)	INDICADORES (¿Cómo medir si se ha logrado?)
1		
2		

Fuente: Bernárdez (2006). Tecnología del desempeño humano.

El análisis de necesidades se plantea desarrollar en los siguientes cuatro pasos:

a. Identificar objetivos y problemas: Establecer y clasificar la existencia de problemas que afectan los objetivos de la organización, procesos o personas.

b. Recopilar datos: Se debe realizar teniendo en cuenta los siguientes componentes:

✓ Identificar la situación actual (línea de base). Establecer y medir el nivel actual del desempeño involucrado en el problema detectado, precisando indicadores cuantitativos y cualitativos.

✓ Identificar objetivos (nivel deseado). Establecer el nivel deseado de desempeño.

c. Identificar brechas entre 2 y 3 (necesidades): Identificar las necesidades que son el objetivo de mejora de desempeño.

d. Definir fuentes: Puede ser a través de la observación, estudio de procesos, análisis de datos “duros” y documentos, entrevistas, encuestas o grupos (Focus Groups, grupos nominales, Metaplan). Se recomienda tener en cuenta el siguiente formato de fuentes y métodos de recopilación de datos:

Tabla 2: Fuentes y métodos de recopilación de datos.

FUENTES Y MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS				
Métodos y fuentes	Descripción	Ventajas	Limitaciones	Enlaces para profundizar
Observación y estudios de procesos de trabajo	Análisis directo de procesos de trabajo, documentos en flujo gramas y estudios de tiempo	-Permite obtener datos confiables de base (tiempos, procesos, productos). -Permite observar contexto, cultura, condiciones. -Permite observar performance modelo.	-Consume tiempo. -Puede interferir en el trabajo. -Limitado a aquellas ejecuciones observables.	-Estudios de métodos y tiempos. -Estudio del trabajo. -Flujo-gramas. -Análisis de Pareto.
Análisis de datos y documentación	Revisión de datos sobre estrategia, planes, productos, encuestas, presupuestos, producción, etc.	-Permite obtener datos confiables de base. -Permite verificar estándares de desempeño. -Permite establecer tendencias pasadas y futuras internas y del contexto.	-Datos pueden ser incompletos, tendenciosos. -No siempre están documentados. -Pueden estar desactualizados.	-Plan estratégico -Manuales de operaciones. -Balance e información financiera. -Estudios de mercados. -Estudios de tendencias.
Entrevistas a informantes	-Entrevista estructurada con individuos clave para el desempeño (supervisores, expertos, ejecutantes, clientes, proveedores)	- Permite explorar en profundidad causas. -Permite establecer criterios clave a partir de la opinión de expertos o supervisores a cargo - Permite validar información -Facilita establecer hipótesis	-Consume tiempo -Limitada cantidad de observaciones -El entrevistado puede distorsionar la información.	-Técnicas de entrevista estructurada - Guías o protocolos
Encuestas:- papel - online	Cuestionario dirigido a muestras representativas de quienes ejecutan la performance, la supervisan o dependen de ella	-Permite cubrir muestras estadísticamente válidas en poco tiempo y a bajo costo -Permiten comparar, establecer correlaciones y análisis estadístico	-No permiten profundizar -Limitadas a respuestas escritas -Basadas en opiniones del que responde más que en hechos objetivos comprobables	-Como construir buenas encuestas -Diseño de cuestionarios y preguntas -Encuestas online
Grupos -Focus Groups -Grupos Nominales (NGT) -Estudios Delphi -Metaplan	Reuniones de grupos que analizan, identifican, validan, discuten y priorizan información	-Permiten elaborar y relacionar hechos -Generan consenso -Permiten priorizar problemas, soluciones. -Involucran en el problema	-Presión social de los líderes de opinión -Consumen tiempo de la organización -Pueden generar resistencia	-Focus Groups -Grupo Nominal -Delphi -Metaplan

Fuente: Bernárdez (2006). *Tecnología del desempeño humano*.

e. Identificar el impacto (cuantitativo y cualitativo): Se debe identificar el impacto de las brechas para definir la importancia del problema para la organización y tener una base para comparar el costo del problema con el de la

solución, generando un caso de negocio y midiendo el retorno de la inversión. Se debe medir utilizando los siguientes tipos de indicadores:

✓ **Cualitativos:** Se debe evaluar el impacto que generan los factores cualitativos como la motivación, los cuales se deben cuantificarse a través de indicadores, se sugiere analizarlos en el siguiente formato:

Tabla 3 Formato para el análisis del impacto cualitativo.

IMPACTO CUALITATIVO		
IMPACTO CUALITATIVO	INDICADORES PARA MEDIRLOS	CONSECUENCIAS CUANTITATIVAS
Desmotivación de personal.	-Llegadas tarde -Caída de la productividad. -Quejas de clientes. -Mala calidad de los productos. -Incidentes y reclamos. -Bajos resultados en encuestas de clima organizacional.	-Pérdida de clientes -Aumento en rotación de personal. -Perdida de personal calificado que se lleva el "Know Know"

Fuente: Bernárdez (2006). *Tecnología del desempeño humano*.

✓ **Cuantitativos:** Se mide el impacto en indicadores financieros, económicos, productivos y/o referidos a la calidad de productos y servicios. Ejemplo:

Tabla 4 Formato para medir indicadores

INDICADORES		
ECONOMICOS, FINANCIEROS, COMERCIALES	OPERATIVOS	PRODUCTOS Y SERVICIOS
Rentabilidad, Ventas, Ingresos, Costos operativos, Costos fijos, Costos variables, Cuota de mercado, Retención de clientes, Nuevos clientes	Tiempo de entrega, productividad, Tiempo de llegada al mercado, Tiempo de respuesta al cliente, Tasas de producción, accidentes.	Cumplimiento de estándares de calidad, porcentaje de fallas y defectos, Reclamos y devoluciones, Litigios, Quejas de clientes, Patentes, Nuevos productos.

Fuente: Bernárdez (2006). *Tecnología del desempeño humano*.

Los cinco pasos de análisis de necesidades se pueden presentar en el siguiente formato:

Tabla 5: Formato para análisis de necesidades.

ANÁLISIS DE NECESIDADES										
Problema detectado	Situación actual	Situación deseada	Brecha	Fuentes					Impacto	
				Observación	Documentación	Entrevista	Encuestas	Grupos	Cualitativos	Cuantitativos
Se coloca el problema que afecta los objetivos de la organización de sus procesos y personas	Haciendo uso de la recopilación de datos, medir el nivel actual de desempeño involucrado en el problema detectado	Colocar los objetivos que se deben lograr si el problema se resuelve	Estas brechas son los objetivos de la intervención de mejora en el desempeño	Los métodos o fuentes de información pueden ser diversos para recopilar datos que precisen el trabajo del consultor.					Ejemplo: motivación, compromiso con la empresa.	Este puede ser el impacto que se mide con indicadores financieros, económicos, de producción.

Fuente: López M., González N., Aceves J. Metodología de la Tecnología del desempeño Humano para la implementación de proyectos de mejora performance (2008).

4.2.2 Fase 2: Análisis de causas. A continuación de establecer las necesidades como brechas entre el desempeño actual y el deseado se procede al análisis de causas para ser evaluadas en términos de impacto que se desea lograr antes de continuar con la solución para lograrlo, el cual se desarrolla en dos pasos: el análisis y agrupamiento de causas y factores (grafica de espina de pescado de Ishikawa) y el análisis de las interrelaciones entre causas, también llamado análisis de consecuencias.

-Análisis y agrupamiento de causas y factores (Grafica de Ishikawa). Se procede a determinar y agrupar las causas en factores, lo cual permite identificar en forma sistemática todos los componentes que provocan las brechas detectadas.

En el siguiente cuadro se presenta los diferentes niveles de planeación y modelos usados en el análisis de causas en la “Tecnología del desempeño Humano”, considerando las etapas de: establecimiento de objetivos, el diseño y la dirección o gestión.

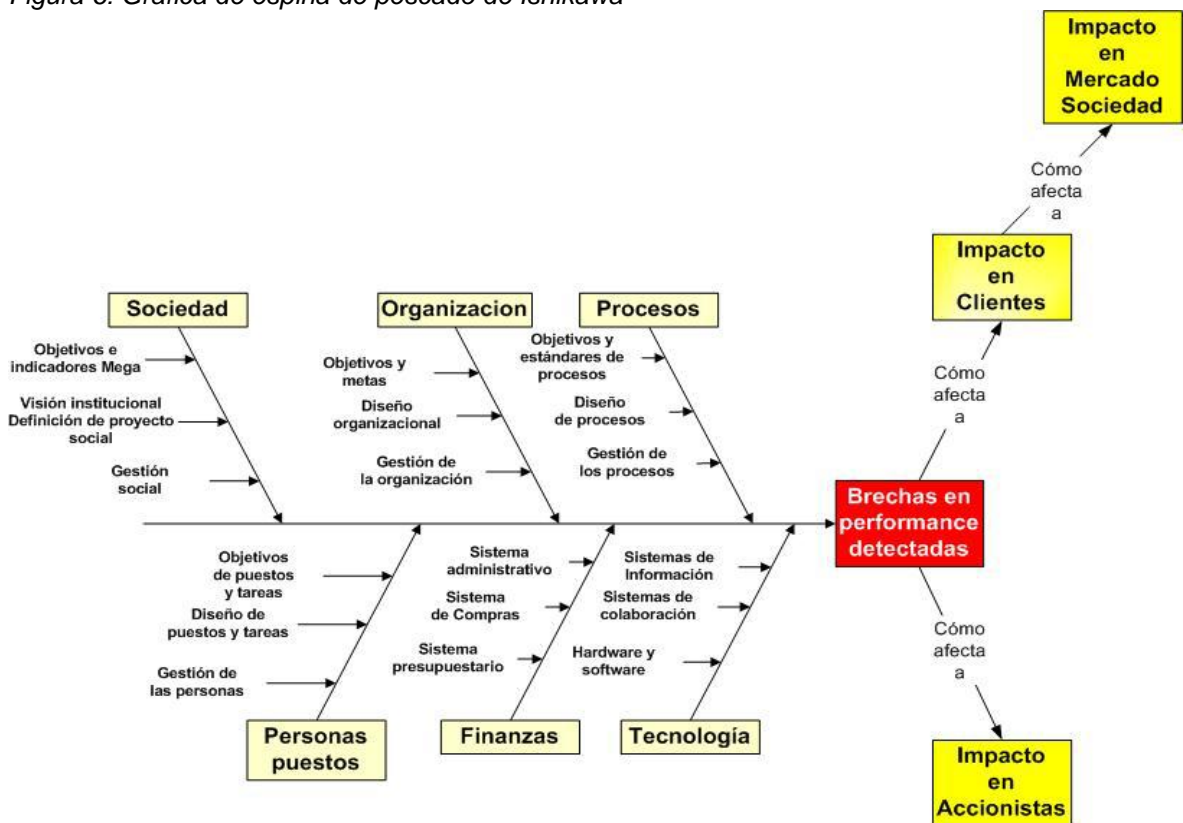
Tabla 6: Formato para el análisis de los niveles de desempeño

NIVELES DE DESEMPEÑO			
NIVELES	OBJETIVOS	DISEÑO	MANAGEMENT
Social (mega)	Objetivos e indicadores Mega.	Definición del proyecto social a partir de la visión institucional	Gestión social y regional, políticas, regulaciones
Organización (macro)	Objetivos y metas organizacionales	Diseño organizacional	Gestión de la organización
Procesos (micro)	Objetivos de procesos	Diseño de procesos	Gestión de los procesos
Personas (micro)	Objetivos de puestos y tareas	Diseño de puestos y tareas	Gestión de las personas

Fuente: Bernárdez (2006). *Tecnología del desempeño humano*.

Se procede a analizar las brechas por medio de la gráfica de espina de pescado de Ishikawa, colocando en la cabeza la brecha detectada y en sus ramas las causas de manera agrupadas en factores asociables.

Figura 6: Gráfica de espina de pescado de Ishikawa



Fuente: Bernárdez (2006). *Tecnología del desempeño humano*.

-Ciclo de influencias y análisis de consecuencias (flujo-grama). Se estudian los llamados ciclos de consecuencias como factores claves en un análisis de causas, los cuales generan círculos viciosos sistemáticos aumentando los problemas y generando resistencia al cambio dentro de la organización. Esta fase se desarrolla a través de los siguientes pasos:

-Análisis de efectos de las consecuencias o impactos de los problemas: Se procede a recopilar y relacionar los impactos de los problemas y las consecuencias de los mismos y a analizar cómo se afectan recíprocamente. Se recomienda utilizar el siguiente formato:

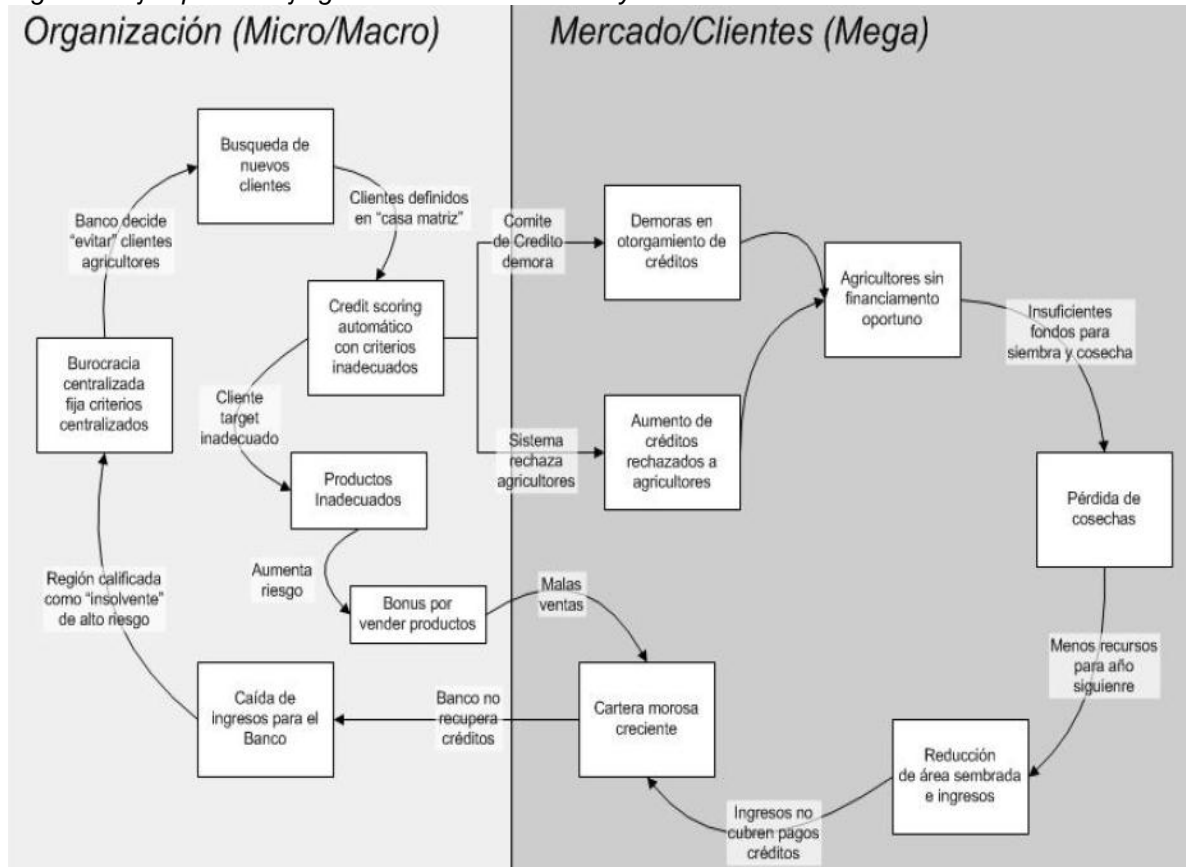
Tabla 7: Formato para el análisis de consecuencias

ANÁLISIS DE CONSECUENCIAS DE LOS PROBLEMAS				
PROBLEMAS DETECTADOS (Brechas)	IMPACTO	COMO AFECTA A LOS OTROS FACTORES CAUSALES	CONSECUENCIAS O REACCIONES	COMO AFECTA A LAS OTRAS CAUSAS
Se coloca el problema que afecta los objetivos de la organización, de sus procesos y personas	Se muestra el impacto que se tiene al presentar el problema mencionado con anterioridad	Aquí se debe identificar otros factores que se ven afectados por el impacto del problema en la organización.	Se coloca la reacción que se tiene por terceros (clientes), entre otras consecuencias.	Se coloca el costo-beneficio del impacto

Fuente: López M., González N., Aceves J. Metodología de la Tecnología del desempeño Humano para la implementación de proyectos de mejora performance (2008).

-Construcción de flujo grama que represente las relaciones entre las causas y consecuencias de los problemas: Se construye el flujo grama que permite visualizar los conceptos y determinar posibles conexiones e influencias. Se presenta un ejemplo citado por Bernárdez (2006).

Figura 7: Ejemplo de flujo grama de interrelaciones y ciclos de causas



Fuente: Bernárdez (2006). *Tecnología del desempeño humano*.

4.2.3 Fase 3: Selección de intervenciones y acciones por causas. En esta fase de la metodología de la Tecnología del desempeño humano se consideran las diferentes técnicas instruccionales o no instruccionales de intervención para encontrar la mejor solución a los problemas planteados.

La selección de las técnicas o métodos de intervenciones se debe realizar teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- ❖ **Análisis de causas:** Se debe atacar las causas de los problemas detectados, debe ser una herramienta para pensar y encontrar las respuestas más efectivas a los problemas planteados.

- ❖ El nivel de los problemas y las causas: las intervenciones se deben estudiar en los niveles (social/mega, organizacional, procesos o puestos/personas) y las dimensiones (objetivos, diseño y gestión) de las causas.

Para el anterior análisis se recomienda utilizar los siguientes formatos:

Tabla 8: Formato de selección de intervenciones

MATRIZ DE SELECCIÓN DE INTERVENCIONES			
Brechas entre el desempeño deseado y el actual	Causas detectadas de las brechas	Intervenciones para resolver las causas	
		Componentes Instruccionales	Componentes no instruccionales
Establecer las verdaderas necesidades como brechas entre la performance actual y la deseada.	Identificar en forma sistemática todos los componentes que provocan las brechas detectadas. ¿Qué se debe hacer para modificar o eliminar este factor que causa los problemas?	-Instrucción presencial. -Formación a distancia. -E-learning. -Capacitación asistida por computadoras -Ayudas electrónicas a la performance (EPSS)	-Planeamiento estratégico. -Diseño organizacional. -Rediseño de procesos. -Desarrollo de carrera. -Documentación y manuales. -Management y supervisión. -Gestión de conocimiento -Marketing -Sistemas de remuneraciones e incentivos. Reclutamiento y selección. -Reingeniería. -Cambio cultural. -Coaching

Fuente: Bernárdez (2006). *Tecnología del desempeño humano*.

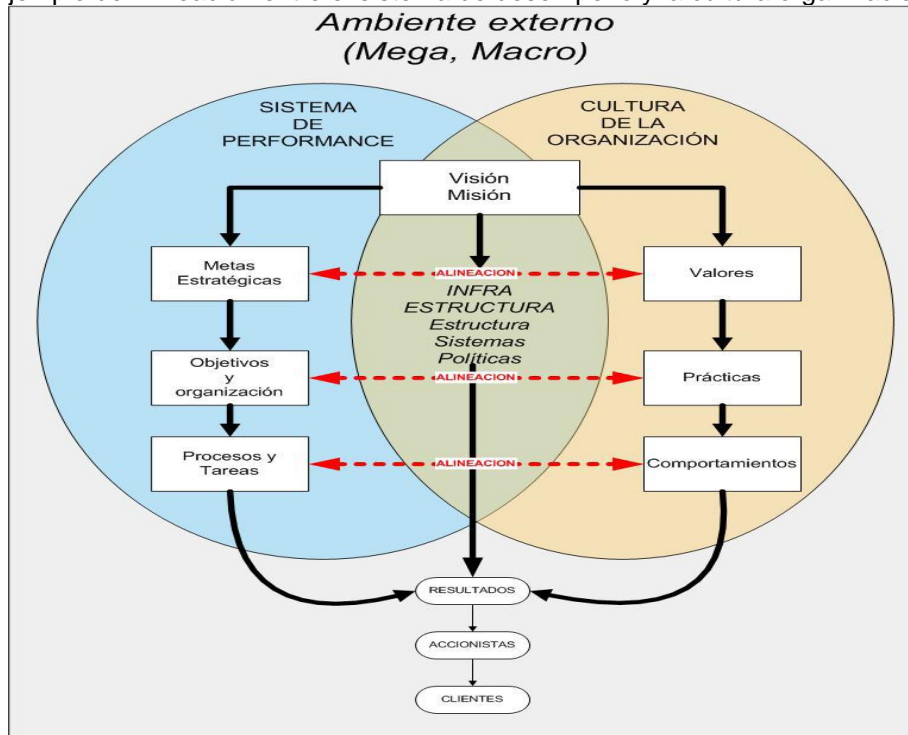
Tabla 9: Matriz de selección de tipos de intervención por niveles de causas de los problemas

SELECCIÓN DE TIPOS DE INTERVENCIÓN POR NIVEL DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS.			
	Las causas de los problemas detectados están relacionados con:		
	OBJETIVOS	DISEÑO	GESTIÓN
Mega/social			
Organizacional			
Procesos			
Puestos/personas			

Fuente: Bernárdez (2006). *Tecnología del desempeño humano*.

4.2.4 Fase 4: Implementación y gestión. Dadas las características del modelo de la Tecnología del desempeño humano de ser autorregulado y auto sostenible, el proceso de implementación propone la implantación y alineación del nuevo sistema de desempeño como parte de las prácticas habituales de la organización, o cultura organizacional. Se requiere la alineación a nivel organizacional con los valores, prácticas y comportamientos preexistentes con las metas estratégicas, objetivos, y diseño de procesos y tareas definidas o redefinidas en el nuevo sistema de desempeño. Para lo anterior se propone tener en cuenta el modelo propuesto por Carleton, Tosti 1987, 2005.

Figura 8: Ejemplo de Alineación entre el sistema de desempeño y la cultura organizacional



Fuente: Bernárdez (2006). Tecnología del desempeño humano.

El proceso de implementación se debe realizar teniendo en cuenta el análisis de los siguientes factores:

Tabla 10: Formato de factores organizacionales

FORMATO PARA EL ANÁLISIS DE FACTORES ORGANIZACIONALES	
Factores organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> -Insertar el cambio en la cultura -Tener en cuenta los aspectos políticos -Considerar la flexibilidad del sistema de control -Revisar la historia previa -Evaluar la agilidad de la cultura -Definir claramente un plan de comunicación.
Factores de Gestión:	<ul style="list-style-type: none"> Concentrarse en proyectos de alto valor agregado -Hacer foco en el sistema -Dar rol central al supervisor. -Establecer una “masa crítica” de participantes -Duración.
Plan de implementación	<ul style="list-style-type: none"> -Definir pasos y etapas -Definir metas y protagonistas -Identificar factores del sistema de desempeño que debe apoyar el cambio.

Fuente: Elaboración propia (Basado en Bernárdez (2006). Tecnología del desempeño humano)

Los pasos y etapas en el plan de implementación se deben realizar analizando las siguientes variables y factores, además de presentar la secuencia de acciones en forma gráfica (flujo gramas y diagramas de Gantt).

4.2.4.1 Definir pasos y etapas. Se debe proyectar las etapas y actividades de cada etapa con productos medibles y fechas tentativas.

Tabla 11: Formato para etapas y actividades para la implementación

FORMATO PARA ETAPAS Y ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN					
ETAPAS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	PRODUCTOS O RESULTADOS A OBTENER	RESPONSABLES	PLAZOS
DIAGNOSTICO	Etapas 1 -2 del ciclo de HPT	Grupos, entrevistas, encuestas	Diagnóstico propuesto o plan de mejora.	Internos y externos	Fecha tiempo
PREPARACIÓN	Desarrollo de materiales y recursos.	Expertos internos y externos requeridos.	Materiales instruccionales y no instruccionales	Internos y externos	Fecha tiempo
IMPLEMENTACION	Estrategias: instruccional y no instruccional Secuencia	Participantes supervisores	Productos de las acciones instruccionales y no instruccionales	Internos y externos	Fecha tiempo
EVALUACION	Métodos Tiempos Información a obtener	Evaluados Destinatarios	Instrumentos Criterios Informes	Internos y externos	Fecha tiempo
SEGUIMIENTO	Métodos Tiempos Información a obtener	Participantes Receptores de la información	Instrumentos Criterios Informes	Internos y externos	Fecha tiempo

Fuente: Bernárdez (2006). *Tecnología del desempeño humano*.

4.2.4.2 Definir metas y protagonistas. Se busca la viabilidad de la propuesta identificando las etapas y participantes críticos para alcanzar las metas deseadas. Se recomienda utilizar el siguiente formato:

Tabla 12: Formato de responsables del proyecto

RESPONSABLES DEL PROYECTO				
	DESTINATARIO	APOYO CLAVE	POSIBLES PROMOTORES	ADMINISTRADORES, MONITORES
Fase de cambio inicial	Quienes deben mejorar el desempeño individual y /o organizacional	Quienes son los apoyos claves para iniciar el cambio	Quienes son clave para difundir y vencer la inercia organizacional inicial	Quienes deberían ser los líderes del proyecto inicial
Fase de implementación sistemática	Quienes deben mejorar el desempeño mejorado (individual y/o organizacional) o realizar mejora continua	Quienes son los apoyos claves para mantener el cambio y producir la transformación.	Quienes son clave para diseminar el cambio a toda la organizacional	Quienes deben gestionar el nuevo sistema

Fuente: Bernárdez (2006). *Tecnología del desempeño humano*.

4.2.4.3 Identificar factores del sistema de desempeño que puedan apoyar el cambio. Se deben identificar los cambios en el sistema de desempeño, cultura y gestión requeridos para que el cambio se produzca y sobre todo, se sostenga. Se recomienda utilizar el siguiente formato:

Tabla 13: Formato de desempeño para soportar el cambio

FORMATO DE DESEMPEÑO PARA SOPORTAR EL CAMBIO		
FACTOR DEL SISTEMA DE DESEMPEÑO	¿QUE CAMBIAR EN ESTOS ELEMENTOS PARA QUE LA MEJORA EN EL DESEMPEÑO SE LOGRE Y SE MANTENGA?	ACCIONES DESARROLLAR A
ESTANDARES OBJETIVOS Y		
REALIMENTACIÓN COMUNICACIÓN Y		
ORGANIZACIÓN PROCESOS Y		
INCENTIVOS		
COMPETENCIAS		
PERFILES INDIVIDUALES		
SISTEMAS DE PREMIOS Y CASTIGOS		
SUPERVISIÓN		
CULTURA		

Fuente: Bernárdez (2006). *Tecnología del desempeño humano*.

4.2.5 Fase 5: Evaluación, Feed-back y mejora continua. En esta fase se realiza el cálculo de los beneficios que generará la resolución del problema, se deben usar criterios comparativos de las diferentes alternativas de solución basados en componentes numéricos como lo es el costo de cada intervención, de esta manera se cuantifica el costo del problema y se tiene un parámetro para definir el ahorro que se generará si se resuelve el problema. Con esta información los directivos podrán conocer el retorno de la inversión del proyecto de mejora del desempeño y de justificar el desembolso. Igualmente se pueden utilizar cualquiera de los siguientes métodos: ROI, modelo de los recursos y requerimientos, modelo de ciclo de vida, modelo de caso de negocios, modelo de productividad.

Esta fase se debe desarrollar en los siguientes pasos:

- ❖ **Seleccionar intervenciones:** seleccionando cuales son las de mayor impacto.

- ❖ **Estimar el retorno de la intervención:** de la mejora del desempeño, comparando costos de la brecha con el proyecto de mejora.

- ❖ **Evaluar los resultados obtenidos:** Cuantitativos y cualitativos al final del proyecto.

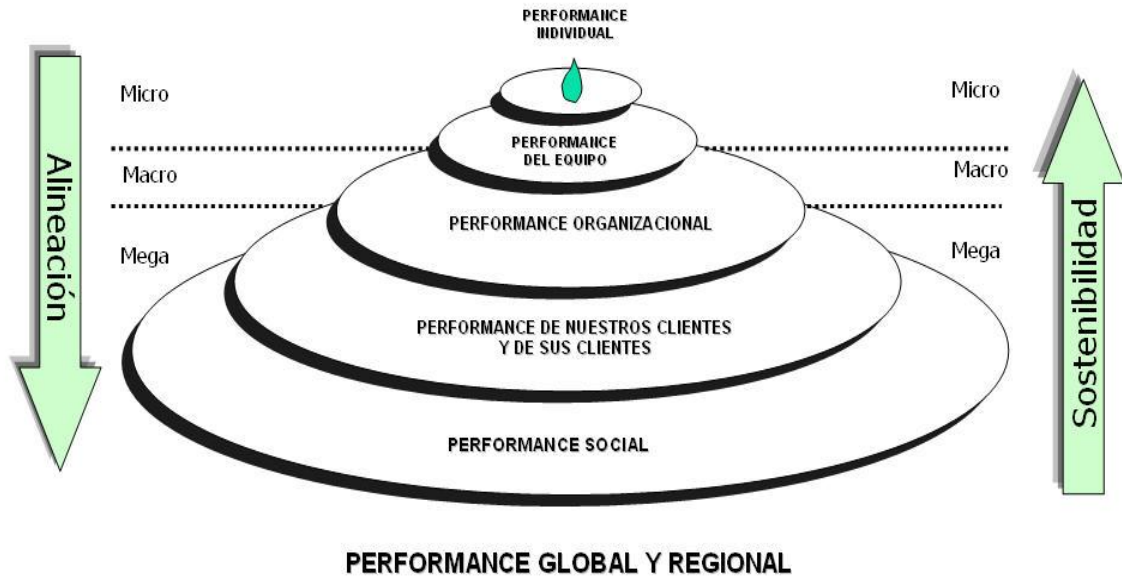
- ❖ **Establecer un sistema de monitoreo continuo:** que garantiza a la institución contralorar por si misma su sistema de desempeño (autorregulación).

4.2.6 Análisis de planeación: mega-macro-micro. Bajo el enfoque de La tecnología del desempeño humano la institución se debe centrar en los resultados considerados como la meta y propósito de las actividades, procesos organizacionales y el comportamiento individual. Estos deben ser medibles por métodos objetivos y rigurosos, basados en indicadores visibles de comportamiento, o productos de dicho comportamiento, y utilizados como estándares para orientación, Feed-back y autocorrección.

Los resultados deben ser analizados desde los siguientes tres niveles y se deben medir de “afuera hacia adentro”, partiendo de analizar la contribución social y el valor agregado o entregado y reconocido por los clientes para luego alinearlos

estratégicamente con las metas y resultados de la organización y sus integrantes (Kaufman, 1999):

Figura 9: Niveles de desempeño o performance (Kaufman)



Fuente: Bernárdez (2006). *Tecnología del desempeño humano*.

4.2.6.1 Mega. Se definen los resultados en términos de impacto social deseado, los cuales deben derivarse de una visión ideal de la sociedad que se desea tener y en base a la cual se define la misión de la organización y sus integrantes. Se deben incluir indicadores sociales que impactan la visión ideal mínima mediante el crecimiento y desarrollo de la sociedad, el mercado y los clientes, estabilidad y progreso social entre otros.

Se deben tener en cuenta índices de desarrollo humano como (Celaya R., 2007):

- ✚ Ingreso social generado por empleo directo.
- ✚ Ingreso social generado por empleo indirecto (derrame)
- ✚ Expectativa de la vida al nacer
- ✚ Tasa de alfabetización de adultos
- ✚ Tasa de enrolamiento en los tres niveles educativos.
- ✚ Producto domestico per cápita.
- ✚ Índice de expectativa de vida.

- ✚ Índice de pobreza.
- ✚ Probabilidad de no sobrevivir más allá de los 40 años de edad.
- ✚ Población sin acceso a agua potable.
- ✚ Producto bruto

4.2.6.2 Macro. Propone que los resultados son los ingresos y el valor generado que benefician a la organización. Su medición se realiza con base en la contribución. Se deben tener en cuenta factores de rentabilidad, ingreso, productos vendidos, market-share y otros indicadores tales como (Celaya R., 2007):

- ✚ Ingresos generados por productos
- ✚ Ingresos generados por servicios –investigación, consultoría, docencia, administración-
- ✚ Captación de patrocinios o financiamiento externo.
- ✚ Crecimiento de la participación en el mercado.
- ✚ Imagen de la institución.
- ✚ Fidelización de los clientes.
- ✚ Generación de patrocinantes y apoyos.
- ✚ Ingresos por licencias y otras formas de propiedad intelectual.
- ✚ Renta.
- ✚ Reducción de costos.
- ✚ Reducción de rotación y ausentismo.
- ✚ Reducción de riesgo – daños a propiedad de la institución, credit-rating.
- ✚ Ingreso por subsidios.

3.2.6.2 Micro. Los resultados se miden en términos de los productos internos de la organización, tales como (Celaya R., 2007):

- ✚ Productos terminados y en proceso.
- ✚ Servicios a entregar.
- ✚ Cantidad de salida (output): egresados, certificados, empresas incubadas.
- ✚ Obras terminadas que implican propiedad intelectual –publicaciones, diseños, software, etc.-
- ✚ Competencias del personal.
- ✚ Desempeño de las personas.
- ✚ Calidad de productos y procesos.
- ✚ Calidad de insumos y recursos.

4.3 PRUEBA DEL MODELO DE “TECNOLOGIA DEL DESEMPEÑO HUMANO” APLICADO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA

4.3.1 Fase 1: Determinación de necesidades. Para la determinación de las necesidades en la prueba del modelo se tuvo en cuenta se tuvo en cuenta los resultados del diagnóstico institucional y ajuste al plan maestro institucional y al plan de desarrollo, realizado por la institución (UPTC) en el año 2011 y la tesis de grado denominada “Impacto del pago de incentivos en el desempeño de los funcionarios de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia”, (2010), específicamente los resultados del diagnóstico en el cual identifica y clasifica las principales problemas de desempeño que presentan los funcionarios de la UPTC. La prueba del modelo se realiza analizando únicamente el problema más relevante (clima organizacional, con un promedio del 20%) encontrados en este estudio, como prueba piloto, la cual servirá de guía para aplicarlo a todas la variables y problemas identificados que afectan el desempeño laboral de los individuos y de la institución.

4.3.1.1 Identificación de los objetivos de desempeño Humano. A partir del diagnóstico institucional y ajuste al plan maestro institucional y al plan de desarrollo, realizado en el 2011, se identificaron los siguientes objetivos relacionados con el desempeño del personal administrativo de la UPTC:

Tabla 14: Identificación de los objetivos de desempeño Humano -UPTC

OBJETIVOS DE DESEMPEÑO		
	OBJETIVOS (<i>¿Qué resultados quiere lograr la institución?</i>)	INDICADORES (<i>¿Cómo medir si se ha logrado?</i>)
1	Ajustar y fortalecer la estructura orgánica y cambios requeridos en la planta personal de modo que responda al crecimiento de los programas, y en concordancia con el énfasis que prima en las actividades misionales investigación y en la extensión.	Aprobación y adopción de la nueva estructura y de la planta de personal.
2	Desarrollar los lineamientos contenidos en el Estatuto de personal administrativo, incluyendo el tema de incentivos.	Porcentaje de avance en el desarrollo del estatuto de personal administrativo.
3	Mejorar el proceso de selección y vinculación de personal integrándolo al Sistema de Gestión de Talento Humano liderado por la Oficina de Talento Humano.	Porcentaje de implementación del Modelo de Gestión Humana.
4	Capacitar al personal enfocado al desarrollo de competencias laborales, que permita fortalecer conocimientos, destrezas y habilidades.	Porcentaje en el mejoramiento del clima organizacional
6	Ajustar el manual de funciones a las necesidades administrativas actuales de la Institución con el fin de eliminar el desequilibrio que se presenta en cuanto a cargas laborales, responsabilidades y desarrollo de funciones.	Porcentaje de mejoramiento en la evaluación del desempeño

7	Fomentar la cultura de servicio, busca enfocar los recursos y el personal de la Universidad a la satisfacción de las necesidades de sus usuarios.	Porcentaje de satisfacción de los usuarios de los servicios
8	Ampliar el alcance del programa de Salud Ocupacional implementando el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, que incluya ejes de acción de la planeación, promoción, prevención, control y seguimiento (Implementación del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, bajo la Norma OSHAS 18001). En este proyecto se debe tener en cuenta el diseño e implementación de un sistema de vigilancia epidemiológica para los 5 factores de riesgo priorizados en la UPTC y la implementación un programa de auto cuidado y la prevención de los riesgos profesionales, que busca difundir prácticas y la cultura del auto cuidado, para el bienestar de la población universitaria, incluyendo dentro de este la gimnasia laboral y las pausas activas, acompañado de la aplicación de encuestas de morbilidad osteomuscular sentida.	Porcentaje de implementación y beneficio de los programas de salud ocupacional.

Fuente: Elaboración propia. (Formato adaptado de Bernárdez (2006). Tecnología del desempeño humano.

4.3.1.2 Análisis de necesidades. El análisis de necesidades se presenta en la tabla 15.

Tabla 15: Análisis de necesidades -UPTC

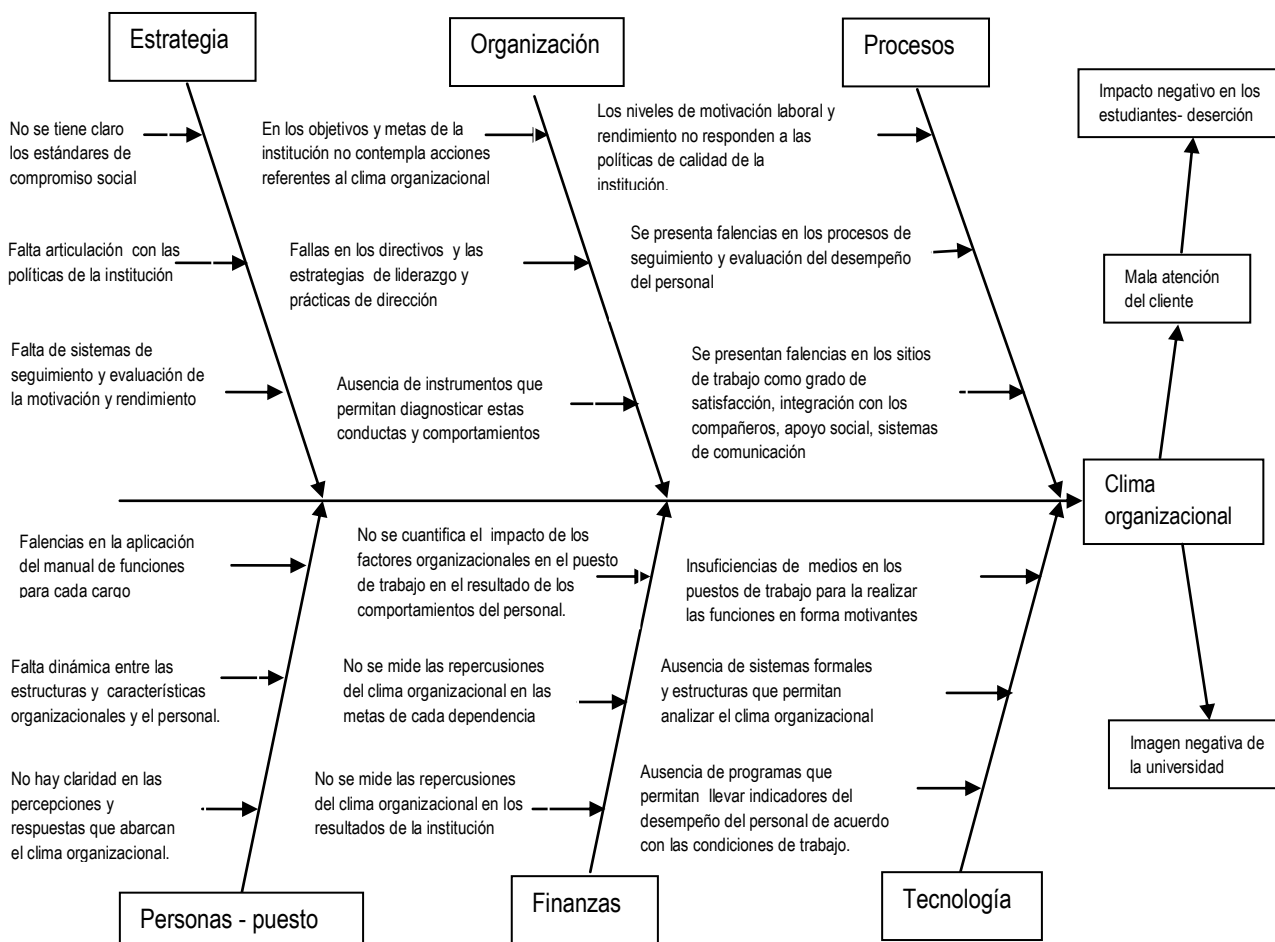
ANÁLISIS DE NECESIDADES										
Problema detectado	Situación actual	Situación deseada	Brecha	Fuentes				Impacto		
				Observación	Documentación	Entrevista	Encuestas	Grupos	Cualitativos	Cuantitativos
-Presencia en el medio ambiente de trabajo de factores que afectan negativamente la motivación laboral y el rendimiento del personal administrativo	Se encontró un ambiente de trabajo tenso caracterizado por actitudes y conductas que afectan negativamente el comportamiento individual, el trabajo en equipo y el desempeño eficiente del personal.	Disponer de las condiciones y estructuras organizacionales que garanticen el comportamiento organizacional y la motivación del personal, traducidos en un alto desempeño del personal	20%. De acuerdo con los resultados de la tesis consultada.	Se realizaron varias visitas de observación en diferentes departamentos y secciones para detectar los principales problemas.	X				Perdida de la motivación en el personal administrativo, lo cual se ve reflejado en el cumplimiento de los objetivos tanto individuales como de la organización.	No cumple con los indicadores establecidos. Incremento en los costos de operación y disminución en la generación de valor.

Fuente: Elaboración propia. (Formato adaptado de Bernárdez (2006). Tecnología del desempeño humano.

4.3.2 Fase 2: Análisis de causas:

4.3.2.1 Análisis y agrupamiento de causas y factores (grafica de Ishikawa). El análisis y agrupamiento de causas y factores se realizó teniendo en cuenta la espina de pescado de Ishikawa y los resultados se presentan a continuación:

Figura 10: Grafica de espina de pescado de Ishikawa- UPTC.



Fuente: Elaboración propia.

4.3.2.2 Ciclo de influencias y análisis de consecuencias (flujo-grama).

❖ Análisis de efectos de las consecuencias o impactos de los problemas

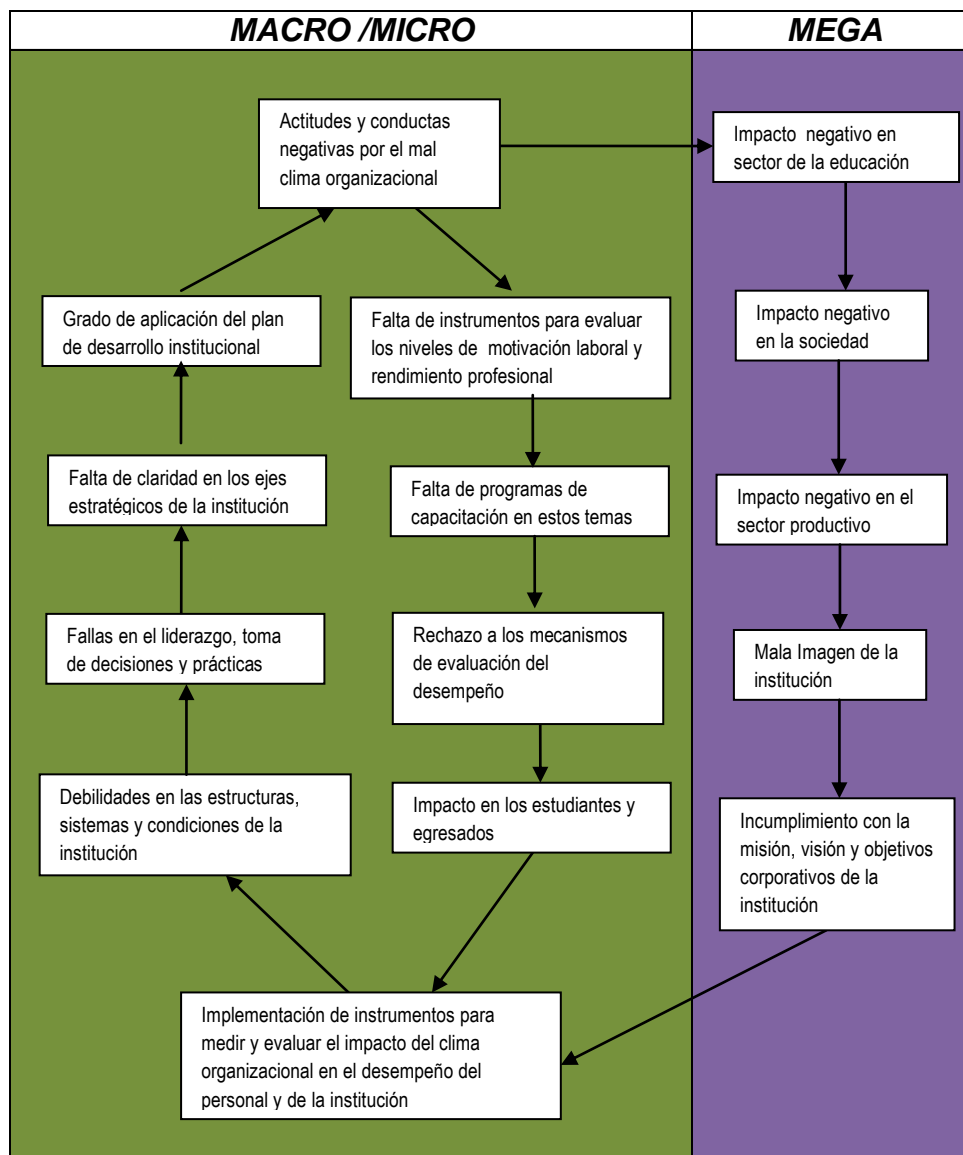
Tabla 16: Análisis de consecuencias UPTC

ANÁLISIS DE CONSECUENCIAS DE LOS PROBLEMAS				
PROBLEMAS DETECTADOS (Brechas)	IMPACTO	COMO AFECTA A LOS OTROS FACTORES CAUSALES	CONSECUENCIAS O REACCIONES	COMO AFECTA A LAS OTRAS CAUSAS
Las características, sistemas y estructuras organizacionales de la institución carecen de mecanismos que analicen y evalúen el comportamiento de los individuos de acuerdo con el clima organizacional y su impacto en los resultados de la institución. (Organización)	Incremento en los costos y por consiguiente impacto negativo en los resultados de la organización.	La imagen y prestigio que caracteriza la universidad	Insatisfacción en los egresados y en los estudiantes que ingresan a la universidad.	Impacto negativo en el cumplimiento del compromiso social de la institución
Carencia de instrumentos que permitan evaluar y llevar indicadores del rendimiento del personal según los factores del ambiente de trabajo (Proceso)	Falencias en la cuantificación y el análisis de indicadores que permitan estudiar el comportamiento y rendimiento del personal e implementar acciones correctivas.	Problemas en la gestión administrativa y en los procesos de gestión de calidad.	Impacto negativo en la cultura del buen servicio	Impacto negativo en los indicadores de calidad de la gestión administrativa.
Ausencia de programas y estrategias que permitan corregir las inconsistencias y problemas que afectan el óptimo desempeño del personal. (Personas)	Incremento de los problemas y situaciones presentadas.	Disminución de la productividad, insatisfacción en los puestos de trabajo, mayores tasa de ausentismo.	Brechas en la interacción y dinámica del personal y el cliente externo.	Impacto en el desarrollo de habilidades y destrezas del personal

Fuente: Elaboración propia. (Formato adaptado de Bernárdez (2006). Tecnología del desempeño humano.

❖ **Construcción de flujo grama que represente las relaciones entre las causas y consecuencias de los problemas**

Figura 11: Flujo grama de interrelaciones y ciclos de causas UPTC.



Fuente: Autor de la investigación

4.3.3 Fase 3: Selección de intervenciones y acciones por causas.

4.3.3.1 Matriz de selección de intervenciones.

Tabla 17: Selección de intervenciones -UPTC

MATRIZ DE SELECCIÓN DE INTERVENCIONES			
Brechas entre el desempeño deseado y el actual	Causas detectadas de las brechas	Intervenciones para resolver las causas	
		Componentes Instruccionales	Componentes no instruccionales
El clima organizacional afecta en un 20% el desempeño del personal administrativo de la UPTC.	<ul style="list-style-type: none"> -Ausencia de programas de fortalecimiento del trabajo en equipo. -Fallas en las Políticas de los sistemas de Gestión de Talento Humano. -Desequilibrio que se presenta en cuanto a cargas laborales, responsabilidades y desarrollo de funciones. -Falta de programas de incentivos. -No existe un ambiente de trabajo adecuado y estimulante para el logro de los objetivos. - No existen instrumentos para medir y evaluar los niveles de motivación, el ambiente de trabajo y en general el desempeño laboral. Se toma esta causa como la más relevante porque permite identificar, analizar y ponderar las verdaderas causas de las brechas. 	Se deben diseñar e implementar mecanismos (formatos) de evaluación de los niveles de motivación y desempeño.	Sensibilizar a los empleados y directivos en el cambio de cultura organizacional. La dirección debe implementar estrategias que permitan fortalecer los factores de liderazgo, las prácticas de administración, sistemas formales y la estructura de la organización.

Fuente: Elaboración propia. (Formato adaptado de Bernárdez (2006). Tecnología del desempeño humano.

4.3.3.2 Selección de tipos de intervención por nivel de las causas de los problemas.

Tabla 18: Matriz de selección de tipos de intervención por niveles de causas de los problemas UPTC

SELECCIÓN DE TIPOS DE INTERVENCIÓN POR NIVEL DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS.			
Las causas de los problemas detectados están relacionados con:			
	OBJETIVOS	DISEÑO	GESTIÓN
Mega/social	Lograr eficiencia administrativa a partir del desempeño del personal de la institución.	Fijar lineamientos institucionales que logren una alineación estratégica entre el individuo, los sistemas y la organización.	Establecer espacios para la concertación con los diferentes sectores, a partir de los cuales se deben implementar estrategias institucionales acordes a las necesidades de los contextos.
Organizacional	Establecer lineamientos e indicadores que permitan evaluar el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral.	Implementar sistemas de información que permitan canalizar los problemas y falencias presentadas relacionadas con el clima laboral.	Asignación de recursos, responsables y tiempos para el diseño e implementación de los mecanismos y sistemas de información.
Puestos/personas	Estudiar la falta de políticas y estrategias que permitan la generación de un clima organizacional acorde con los objetivos estratégicos de la institución y de cada dependencia.	Diseñar planes y acciones tendientes a cambiar y mejorar las conductas y desempeño del personal.	Establecer mecanismos de comunicación que permitan interactuar y conocer problemas y oportunidades en los procesos articulados con todo el sistema.

Fuente: Elaboración propia. (Formato adaptado de Bernárdez (2006). *Tecnología del desempeño humano*.)

4.3.4 Fase 4: Implementación y gestión.

4.3.4.1 Definición de pasos y etapas

Tabla 19: Etapas y actividades para la implementación-UPTC

FORMATO PARA ETAPAS Y ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN					
ETAPAS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	PRODUCTOS O RESULTADOS A OBTENER	RESPONSABLES	PLAZOS
DIAGNOSTICO	Estudio del origen y los niveles de motivación laboral y desempeño profesional a partir de las conductas y actitudes del personal administrativo de la institución.	Personal administrativo de la institución	Establecer instrumentos o mecanismos de evaluación, así como indicadores que permitan analizar el clima organizacional y efectos en el desempeño del personal	Grupo interdisciplinar conformado para realizar este proceso	15 días
PREPARACIÓN	Revisión de materiales y recursos que se pueden utilizar en este proceso	Directivos, empleados de la oficina de personal y planeación de la institución.	Materiales instruccionales y no instruccionales para medir y evaluar el impacto del clima organizacional en el desempeño del personal	Grupo de talento humano de la universidad	10 días
IMPLEMENTACION	Establecer los instrumentos de análisis, evaluación, seguimiento y retroalimentación de las conductas, actitudes y desempeño del personal administrativo, relacionados con el clima organizacional.	Directivos, funcionarios de la oficina de personal y planeación delegados por la institución, así como la participación del representante de la oficina de control interno.	Mejorar los problemas o inconsistencias del clima organizacional que afectan el rendimiento del personal administrativo.	Grupo de talento humano de la universidad	20 días
EVALUACION	Evaluar los resultados de la aplicación de los instrumentos de medición y evaluación	Personal administrativo y grupo interdisciplinar asignado para este proceso.	Indicadores e informes de las principales variables del clima organizacional que inciden en el desempeño del	Grupo de talento humano de la universidad	10

			personal administrativo		
SEGUIMIENTO	Realizar una programación para aplicar la evaluación y retroalimentación periódicamente	Grupo interdisciplinar asignado para este proceso	Mejora continua	Grupo de talento humano de la universidad	Todo el año

Fuente: Elaboración propia. (Formato adaptado de Bernárdez (2006). Tecnología del desempeño humano.

4.3.4.2 Definición de metas y protagonistas

Tabla 20: Responsables y apoyos del proyecto-UPTC

RESPONSABLES DEL PROYECTO				
	DESTINATARIO	APOYO CLAVE	POSIBLES PROMOTORES	ADMINISTRADORES, MONITORES
Fase de cambio inicial	El personal administrativo de la UPTC clasificados como técnicos administrativo y operativo, secretarias y auxiliar administrativos.	Jefes de cada dependencia	Grupo interdisciplinar asignado para este proceso	Coordinadora del grupo de talento humano y de la oficina de planeación de la universidad.
Fase de implementación sistemática	En esta fase el proceso se realizara a nivel de todos cargos y dependencias de la institución.	Directivas de la universidad.	Grupo interdisciplinar asignado para este proceso	Coordinadora del grupo de talento humano y de la oficina de planeación de la universidad.

Fuente: Elaboración propia. (Formato adaptado de Bernárdez (2006). Tecnología del desempeño humano.

4.3.4.3 Identificación de factores del sistema de desempeño que puedan apoyar el cambio.

Tabla 21: Sistema de desempeño para soportar el cambio-UPTC

FORMATO DE DESEMPEÑO PARA SOPORTAR EL CAMBIO			
FACTOR DEL SISTEMA DE DESEMPEÑO	DEL DE	¿QUE CAMBIAR EN ESTOS ELEMENTOS PARA QUE LA MEJORA EN EL DESEMPEÑO SE LOGRE Y SE MANTENGA?	ACCIONES A DESARROLLAR
ESTANDARES Y OBJETIVOS	Y	Definir e implementar lineamientos e indicadores que permitan evaluar el origen y factores que inciden en el clima organizacional de la institucional.	Sensibilizar al personal y a los responsables del origen de los factores que inciden en el clima organizacional, en la importancia de mejorar el desempeño.
REALIMENTACIÓN Y COMUNICACIÓN		Retroalimentar continuamente al personal según los resultados de la evaluación del desempeño como estrategia para una mejora continua.	Realizar la evaluación periódicamente, así como los procesos de retroalimentación.
ORGANIZACIÓN Y PROCESOS	Y	La institución debe garantizar el desarrollo de los procesos de evaluación.	Realizar programas de capacitación que permitan sensibilizar al personal de la institución sobre la importancia de realizar los procesos de autoevaluación.
INCENTIVOS		El mejoramiento del clima organizacional se debe ver reflejado en acciones de premio (incentivos) al personal administrativo.	Se debe implementar estrategias como son el pago de incentivos económicos o no económicos que motiven el desempeño del personal administrativo.
COMPETENCIAS		Fortalecer el desarrollo de habilidades y destrezas en el desarrollo de las actividades.	Realización de talleres para fortalecer las conductas y comportamientos.
PERFILES INDIVIDUALES		Analizar la correspondencia de las funciones con el perfil profesional, de acuerdo con la resolución vigente	Revisión del estatuto del personal administrativo y coherencia con la asignación de cargos reales
SISTEMAS DE PREMIOS Y CASTIGOS	DE Y	Establecer estímulos y reconocimientos al personal que se destaque en cada dependencia, así como diferentes premios o bonificaciones al buen desempeño.	Diseñar el programa de premios e incentivos para el personal que se destaque en el desempeño laboral.
SUPERVISIÓN		Supervisión a cargo del grupo de talento humano en participación de delegados de diferentes dependencias.	Diseñar los protocolos y instrumentos para los procesos de seguimiento y supervisión.
CULTURA		Sensibilizar al personal en asumir conductas de cambio positivo en el desempeño laboral.	Elaborar cartillas y folletos p dirigidos a generar el cambio cultural, fomentar el compromiso y la responsabilidad.

Fuente: Elaboración propia. (Formato adaptado de Bernárdez (2006). Tecnología del desempeño humano.

4.3.5 Fase 5: Evaluación, Feedback y mejora continua.

4.3.5.1 Calculo de beneficios generales por resolución de problemas.

Tabla 22: Calculo de beneficios generales por resolución de problemas-UPTC

CALCULO DE BENEFICIOS GENERALES POR RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS				
Brecha entre el desempeño actual y el deseado.	IMPACTO	COSTO (Beneficio de cerrar las brechas)		
		Concepto	Ejemplo	Valor económico estimado
El clima organizacional afecta en un 20% el desempeño y la eficiencia del personal administrativo de la UPTC	<p>-Cuantitativo: Impacto negativo en los resultados financieros de institución y por consiguiente en la generación de valor en la institución.</p> <p>-Cualitativo: Ambiente negativo de trabajo. Impacto negativo en la imagen de la institución. Conductas y actitudes negativas de los empleados que no permiten una eficiencia empresarial. Impacto negativo en los clientes internos y externos de la institución, dificultando alcanzar los objetivos y metas propuestas.</p>	Beneficio económico incremental en las generaciones de valor	-Horas de trabajo ahorrada	<p>Los cálculos se realizan para la Fase de cambio inicial donde se vinculan: El personal administrativo de la UPTC clasificados como técnicos administrativo y operativo, secretarías y auxiliar administrativos con un sueldo promedio de \$850.000.00 pesos mensuales.</p> <p>Teniendo en cuenta el 25% de falta de eficiencia administrativa, presentado en el informe de rendición de cuentas 2011, se aplica el 20 % de la brecha y se obtiene un total del 5%. Las 8 horas de trabajo diario se multiplica por este 5% que es el ahorro en horas de trabajo diario y se obtiene un ahorro diario de 24 minutos por persona.</p> <p>Teniendo en cuenta que el sueldo promedio mensual de los empleados en estos cargos es de \$850.000.00, se obtiene un ahorro de \$42.500.00 pesos de ahorro por cada persona mensualmente. Este valor se multiplica por 720 empleados que se encuentran en estos cargos, da un ahorro mensual de \$30.600.000, para la institución sin incluir la carga prestacional, esto para la primera fase.</p> <p>Para un ahorro anual de \$367.200.000.00</p>

Fuente: Elaboración propia. (Formato adaptado de Bernárdez (2006). *Tecnología del desempeño humano*.)

4.3.5.2 Componentes del costo de la intervención.

Tabla 23: Costo de la intervención -UPTC

INTERVENCIÓN: Clima organizacional						
	PERSONAL	EQUIPO	INSTALACIONES	MATERIALES	VIATICOS	DOWNTIME
Análisis de necesidades	Consultor 8 horas por \$ 60.000.00 =\$480.000	Tres equipo de cómputo. 7.500.000	Sede de la universidad	Formato de encuestas \$300.000.0 0	\$ 240.000.00	\$54.000.000.0 0
Análisis de causas	Consultor 8 horas por \$ 60.000.00 =\$480.000		Sede de la universidad		\$ 240.000.00	\$36.000.000.0 0
Selección de la intervención	Consultor 16 horas por \$ 60.000.00 =\$960.000.00		Sede de la universidad		\$ 480.000.00	No hay horas perdidas de los trabajadores
Implementación	Consultor 24 horas por \$ 60.000.00 =\$1.440.000.0 0		Sede de la universidad		\$720.000.00	\$36.000.000.0 0
Evaluación y seguimiento	Consultor 8 horas por \$ 60.000.00 =\$480.000		Sede de la universidad	Elaboración de folletos y cartillas \$900.000.0 0	\$480.000.00	\$43.000.000.0 0
Costo total	\$3.840.000.00	\$ 7.500.000.0 0	Sede de la universidad	\$1.200.000 .00	\$2.160.000. 00	\$169.000.000. 00
Costo total de la intervención. \$\$183.000.000.00						

Fuente: Elaboración propia. (Formato adaptado de Bernárdez (2006). Tecnología del desempeño humano.

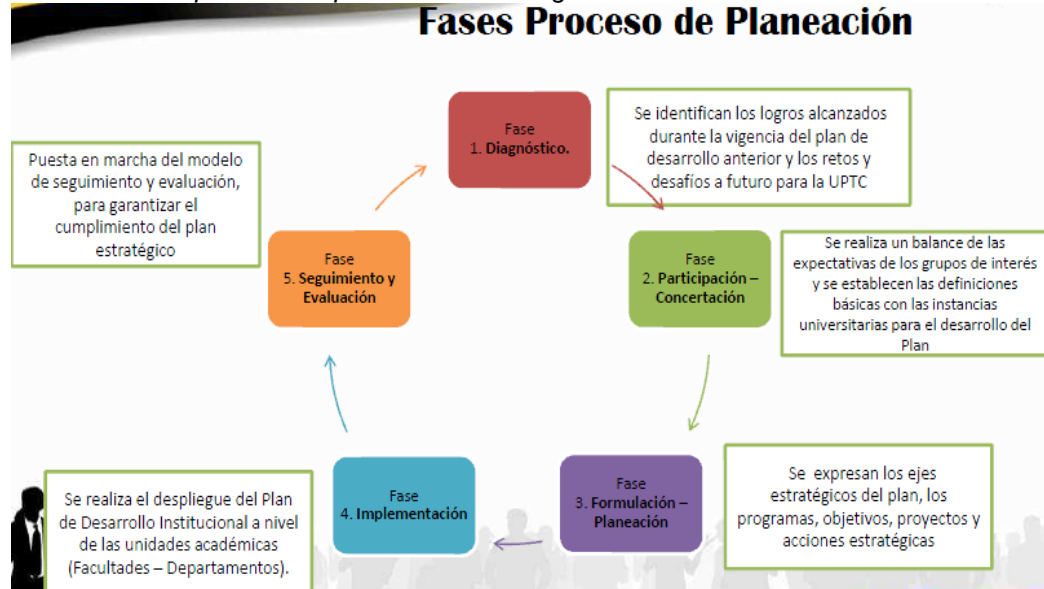
Fórmula para determinar el Downtimes: = ((salario mensual promedio de los afectados) / (170 horas que de trabajo mensual) * (número de participantes) * (Número de horas que implica cada fase)).

En conclusión sacando la diferencia entre el ahorro anual por la intervención de \$367.200.000.00 y el costo de la intervención de \$183.000.000.00, la universidad obtiene un ahorro neto de \$184.000.000.00 millones de pesos anuales, que equivalen a \$21.297.00 pesos por persona mensualmente al implementar la Tecnología del desempeño humano para mejorar el desempeño teniendo en cuenta únicamente la variable “Clima Organizacional”.

4.3.6 Análisis de planeación: mega-macro-micro. La Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia realiza el proceso de planeación estratégica , teniendo

en cuenta la metodología para la actualización y ajuste del Plan Maestro Institucional 2007-2019, y para la formulación del plan de desarrollo 2011-2014, aprobada por el consejo Superior universitario, de acuerdo con los siguientes parámetros.

Figura 12: Fases del proceso de planeación estratégica en la UPTC



Fuente: Diagnóstico UPTC 2011

Fase 1: Diagnóstico: permitió valorar los resultados alcanzados a la fecha y establecer nuevos retos y desafíos. Para el diagnóstico se realizaron dos actividades centrales. La primera fue el análisis de las condiciones del entorno externo y de las políticas internacionales, nacionales y sectoriales que impactan la educación superior que ofrece la UPTC y determinan el proceso de alineación.

Se estudió el entorno global (con énfasis en América Latina), el nacional y el regional (región Cundí-boyacense). En este último se hizo especial énfasis en los contextos económico, social y ambiental, educación superior y ciencia y tecnología. El ejercicio permitió identificar los retos para la educación superior con atención en la UPTC.

De otra parte, se examinaron los elementos estratégicos validando su permanencia o su ajuste de acuerdo con los desafíos presentados en el contexto y en el marco del nuevo gobierno, para lo cual se dispuso de los aspectos académicos y los aspectos administrativos del Programa de Gobierno 2011-2014.

Figura 13: Análisis de las condiciones del entorno externo y de las políticas



Fuente: Diagnóstico UPTC 2011

La segunda actividad fue el análisis de las condiciones internas de la UPTC mediante la revisión de fuentes secundarias, como los resultados del Plan de Desarrollo 2007-2010, consignado en el Informe de Gestión 2007-2010.

La revisión de la información tuvo en cuenta los siete lineamientos que integran los ejes estratégicos.

A través de estos ejes se han venido articulando los programas, objetivos, proyectos, metas y acciones estratégicas de la UPTC, desde la entrada en vigencia del Plan Maestro Institucional 2007-2019. Los lineamientos del Plan Maestro Institucional son: Lineamiento 1. Calidad, excelencia académica y pertinencia social; Lineamiento 2. Investigación y proyección social; Lineamiento 3. Cooperación e internacionalización; Lineamiento 4. Regionalización; Lineamiento 5. Cultura institucional e identidad Upetecista; Lineamiento 6. Gestión financiera; Lineamiento 7. Patrimonio cultural y arqueológico.

Otra tarea crucial en el análisis de las condiciones internas de la UPTC consistió en la revisión de indicadores, estadísticas suministradas por la Oficina de Planeación de la UPTC, datos de referencia de la UPTC frente a las universidades del país y de América Latina, la información del MEN-SNIES y SPADIES, la identificación de los mecanismos de asignación de recursos que definen las transferencias ordinarias del presupuesto nacional y los indicadores para la distribución de recursos (artículos 86 y 87 de la Ley 30 de 1992) según el Sistema Universitario Estatal. Así mismo, se tuvieron en cuenta las recientes propuestas de

reforma a la Ley 30 de 1992 y sus implicaciones para el proceso de planeación de la UPTC.

Esta información contribuyó a la definición de algunos de los ejes y temas prioritarios en el proceso de planeación. Conviene aclarar que más allá de consideraciones presupuestales, el Plan buscó armonía entre los desafíos y las posibilidades de la UPTC, retando a la Universidad en un ambicioso proceso de mejoramiento. Por último, para complementar el análisis interno se examinaron temas relevantes para la gestión de la entidad, tales como los resultados de la Auditoría Integral de la Contraloría, el Plan de Mejoramiento Institucional, la autoevaluación institucional, el Estatuto General de la UPTC, entre otros.

Fase 2. Participación–Consulta: Esta fase tenía como propósito efectuar un balance de las expectativas de los grupos de interés y consultar la experiencia y opinión de las instancias universitarias para el desarrollo del Plan. Para lograr este objetivo se organizaron grupos focales y mesas consultivas, respectivamente. Los grupos focales (o focus group, en inglés) son una técnica de levantamiento de información para identificar opiniones o actitudes de un público específico respecto a diversos temas. Constituyen un medio para evaluar las reacciones de los participantes hacia estrategias, conceptos, resultados, entre otros temas.

Por lo tanto, ayudan en el desarrollo posterior de estrategias y en el análisis e interpretación de resultados. También pueden ofrecer algunas respuestas a asuntos sin resolver, y ampliar el campo de visión de aspectos que no se habían considerado. Los grupos focales organizados con los actores de interés de la UPTC, significaron un primer nivel de discusión que buscaba identificar las expectativas de estos grupos frente a los servicios e influencia que tiene la universidad en la región y en el país. Se constituyeron cuatro grupos focales con representantes de sectores de interés como: gobierno departamental; sector productivo, donde es relevante el tema de ciencia, tecnología e Innovación; sector educativo nacional y regional (incluye ex rectores de la UPTC y rectores actuales de algunos entes universitarios autónomos); y la sociedad civil, representada por las ONG, cuya participación en la discusión de los temas de responsabilidad social, y en la parte ambiental, contribuyó a la comprensión y definición de líneas guías para abordar el tema desde la UPTC. Es importante precisar que con la inclusión de la sociedad civil se tienen dos ventajas. Por una parte se puede clarificar la agenda social donde la UPTC puede tener mayor impacto, y, por otra, con la sociedad civil como coproductora del plan, se espera que su nivel de compromiso sea mayor en la fase de implementación del mismo.

Para cada grupo focal se diseñaron los instrumentos pertinentes con la participación del grupo de Rectoría. Se planteó que los grupos focales tuvieran entre seis y diez personas, para facilitar la participación y manejo de la sesión. Los resultados de los grupos focales se consignaron en documentos de memoria que sirvieron de base para el trabajo de las mesas consultivas.

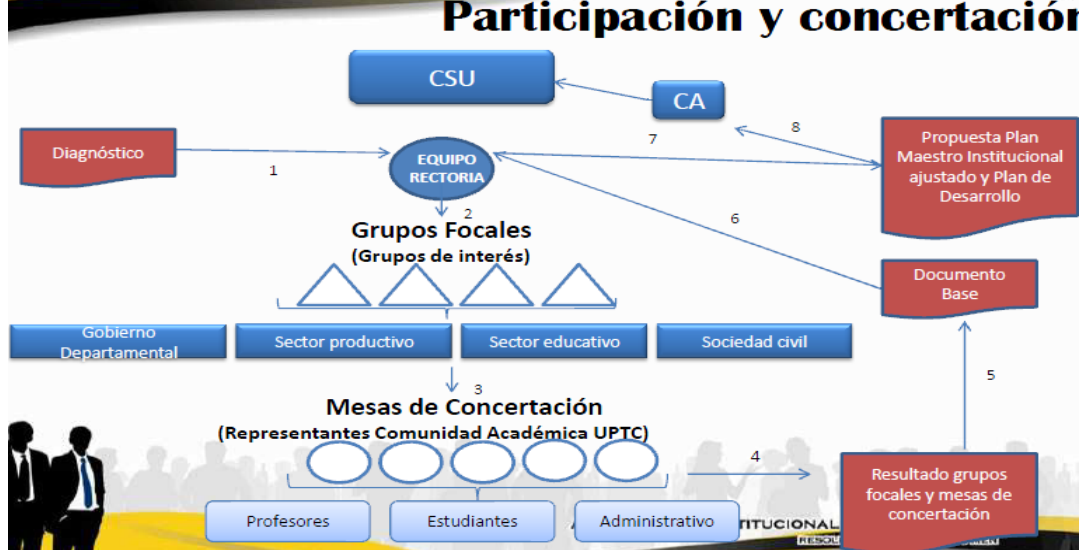
Las mesas consultivas (conformadas por miembros de la comunidad académica de la UPTC) se enfocaron en la discusión y las conclusiones en torno a los elementos centrales de cada eje estratégico del plan (programas, objetivos, proyectos, metas institucionales), conforme a las líneas estratégicas propuestas desde Grupo de Rectoría y el Consejo Superior Universitario.

Estas mesas se denominan “consultivas” porque las conclusiones derivadas de la discusión, aunque aportaron a las decisiones, no eran necesariamente de carácter vinculante se planeó la realización de cinco mesas consultivas con los representantes de la Comunidad Académica de la UPTC (profesores, estudiantes y administrativos), sobre los asuntos estratégicos de la Universidad

El ejercicio de diagnóstico y el de “participación-consulta” se consolida en el presente documento e integra todos los elementos identificados en la fase de diagnóstico, al igual que las memorias de los grupos focales y las mesas consultivas.

Por otro lado, como resultado de los grupos focales y mesas de consulta, el equipo de acompañamiento elaboró un documento base para la actualización y ajuste del Plan Maestro Institucional 2007-2019 y para la formulación del Plan de Desarrollo 2011-2014.

Fig14: Fases de participación- consulta y formulación- planeación



Fuente: diagnóstico institucional y ajuste al plan maestro institucional y al plan de desarrollo, realizado en el 2011- UPTC

Fase 3. Formulación–Planeación: En esta se fase se ajustó y actualizó el Plan Maestro Institucional 2007-2019, y se formuló el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2014. El Plan de Desarrollo se alineó al Plan Maestro en cuanto a lineamientos, objetivos, programas, proyectos y metas, que orientarán la aplicación en las unidades académicas administrativas.

Fase 4. Implementación: La implementación consiste en la puesta en marcha del Plan de Desarrollo Institucional en las unidades académico administrativas, por medio de planes de acción que estén alineados con los objetivos, proyectos y metas institucionales. Para esta fase es necesario estudiar la experiencia anterior, hacer un análisis de los planes de acción efectivamente ejecutados por las unidades y revisar el modo en que han contribuido a los objetivos institucionales de la UPTC. Esta etapa incluye la asociación de acciones particulares a las temáticas específicas y transversales de la Institución.

Fase 5. Seguimiento y evaluación: Esta fase es de especial importancia para la ejecución de la planeación. Con ella se pretende aplicar un modelo de seguimiento y evaluación para garantizar el cumplimiento de los objetivos del plan. Es necesario hacer el monitoreo continuo del mismo, tanto a nivel institucional como a nivel de las unidades académica administrativas, y disponer del seguimiento de la realización de las acciones y del alcance de las metas. El modelo de seguimiento y evaluación implica el diseño de los mecanismos que den cuenta del desempeño de la UPTC en sus diversos aspectos. Por lo tanto es

recomendable utilizar sistemas que la universidad conozca y domine de tiempo de atrás, que soporten información confiable para la toma de decisiones. Estas dos últimas fases se presentan para dar lineamientos de los pasos a seguir, mas no hacen parte del trabajo de acompañamiento de Oportunidad Estratégica.

Analizando la anterior información y el informe del “Rendición de cuentas UPTC-2011 (ver anexo B)”, se evidencia una alineación estratégica de los tres niveles (mega, macro y micro) al igual que una medición de “afuera hacia adentro”, partiendo de analizar la contribución social y el valor agregado o entregado y reconocido por los clientes para luego alinearlos estratégicamente con las metas y resultados de la organización y sus integrantes.

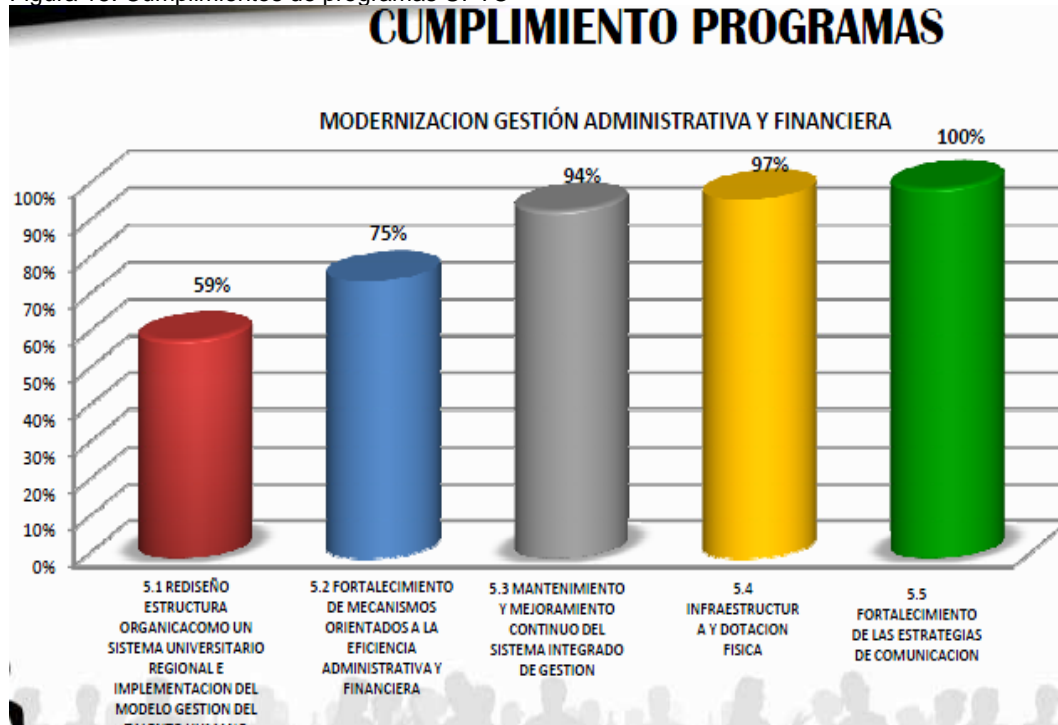
La institución evaluó los problemas y retos de la educación superior en relación con las condiciones del entorno analizando los contextos internacional, nacional y local, y la articulación con la misión y visión de la UPTC.

Para este análisis se tuvieron en cuenta factores internacionales como: la masificación de la educación, la internacionalización del sistema, financiamiento y tensión entre lo público y lo privado en la educación superior, la universidad como actor clave en el desarrollo social y económico; nacionales como el Plan Nacional Decenal de Educación (PNDE 2006-2016), la política sectorial de Educación Superior (2010-2014) y el documento de políticas 2010-2014 de La ASCUN., gasto en educación superior y evolución presupuestal, composición institucional del campo educativo en Colombia, coberturas y matrículas, deserción, docencia, jóvenes investigadores, publicaciones; en el contexto regional se estudiaron el plan regional de competitividad 2008-2032, contexto social, oferta académica en Boyacá, deserción en el departamento, graduados en Boyacá, perfil de graduados, ciencia y tecnología, entre otros.

A partir de los retos planteados en el análisis del entorno se analizaron elementos de las condiciones internas de la UPTC, como la docencia, matrículas, deserción, investigación, productividad, extensión, bienestar social, calidad y acreditación, internacionalización, laboratorios, innovación y articulación con el sector productivo, y asuntos administrativos y financieros. El análisis de estos ejes o elementos en torno a los cuales giran las funciones misionales son lo suficientemente flexibles para contrastar la información que dan sobre la institución con otras formas de organización centradas en objetivos y lineamientos estratégicos.

En conclusión se evidencia que aunque existe una alineación estratégica de los tres niveles propuestos por Kaufman, (1999) en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, existen algunas falencias al articular los resultados en función de las metas y propósito de las actividades, procesos organizacionales y el comportamiento individual. Esto se evidencia en el informe de rendición de cuentas 2011 en los indicadores de modernización de la gestión administrativa y el cumplimiento de los programas (ver figura 16), específicamente el relacionado con el fortalecimiento de mecanismos orientados a la eficiencia administrativa y financiera que se cumplió en un 75%, lo cual evidencia debilidades que se deben estudiar y establecer acciones correctivas para mejorarlas. Estas deben ser medibles por métodos objetivos y rigurosos, basados en indicadores visibles de comportamiento, o productos de dicho comportamiento, y utilizados como estándares para orientación, feedback y autocorrección.

Figura 15: Cumplimientos de programas UPTC



Fuente: Informe de rendición de cuentas 2011-UPTC

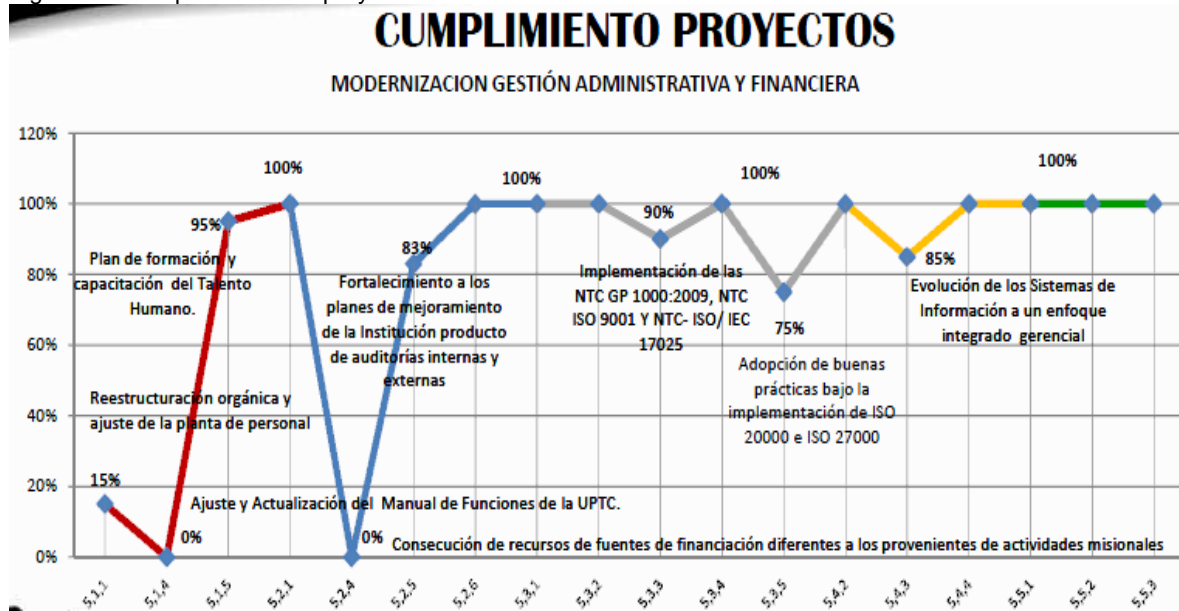
Es de resaltar que el plan de desarrollo 2011 – 2014 de la UPTC contempla: **“LINEAMIENTOS DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA:**

Proyecto: Actualización de los Estatutos de Personal, con este proyecto se pretende la actualización de las situaciones del personal administrativo de la

universidad, los principios que rigen su acción, sus obligaciones y derechos; establecer **criterios de la evaluación de su desempeño** y determinar temas claves para el desarrollo del personal como la capacitación y formación. La actualización de los Estatutos busca afianzar las relaciones funcionales y de compromiso entre los diferentes estamentos de la institución, a fin de desarrollar mecanismos eficaces dentro de la política de gestión del talento humano”.

Al revisar el informe de rendición de cuentas se identifica la ausencia de programas o proyectos relacionados con el desempeño humano en los procesos de modernización de la gestión administrativa. La implementación del modelo de la “Tecnología del desempeño Humano resulta pertinente como estrategia para ayudar a cumplir con el 25% faltante en el cumplimiento de los programas de fortalecimiento en la gestión y eficiencia administrativa, al igual que cumplir con las políticas de modernización y el incremento en la generación de valor; lo anterior se evidencia en los resultados de la aplicación de la Prueba del Modelo HPT en la Universidad.

Figura 16: Cumplimientos de proyectos UPTC



Fuente: Informe de rendición de cuentas 2011-UPTC.

5. CONCLUSIONES

En la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia se realizan dos clases de evaluación, la evaluación del desempeño de los empleados públicos en carrera administrativa (Acuerdo No. 027 de 2008) y la evaluación por competencias implementada a partir del 2010 (Resolución 3163 de 2009).

Los modelos de evaluación de desempeño al mérito y por competencias aplicados a los funcionarios administrativos de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia no se aplican de manera objetiva, se evidencia una falta de concientización y compromiso de los funcionarios en la aplicación y realización del proceso. Igualmente los modelos aplicados no responden a los criterios de los enfoques modernos como son el que sean métodos auto sostenibles y que sean diseñados con base en la contribución social y el valor agregado que generan a los individuos, institución y a la sociedad.

Los modelos de evaluación del desempeño aplicados no identifican causas de los problemas presentados, brechas ni acciones de mejora para corregirlas. Igualmente no se realizan indicadores de medición de los resultados de la evaluación de desempeño que permitan hacer retroalimentación e implementar correctivos.

Los modelos de evaluación de desempeño aplicados en la universidad no permiten implementar acciones de mejoramiento de acuerdo con el plan de desarrollo administrativo del sector educativo, el modelo estándar de control interno MECI y el sistema integrado de gestión de calidad académico administrativo SIGMA, así como la articulación con los objetivos y planes estratégicos de la institución.

En las visitas de observación se identificaron fallas en la calidad de la prestación del servicio, falencias en la atención al cliente (estudiantes, docentes y personal externo a la institución), ambiente laboral tenso, sobre todo del personal de planta en los cargos bajos como son las secretarías y auxiliares, los cuales afectan negativamente el rendimiento del personal y la eficiencia organizacional.

La metodología de la Tecnología de evaluación del desempeño propuesta logra una mejora medible, eficiente, auto-sostenible y auto-regulada en el desempeño

del individuo y de las organizaciones, como resultado de la alineación de un sistema de factores que se afectan recíprocamente y que conllevan a lograr una mejora continua y una mayor generación de valor al cliente externo y a la institución.

Los programas y actividades de mejoramiento del desempeño deben ser el resultado de un análisis y alineación vertical de los tres niveles de la planificación mega, macro y micro y de la alineación horizontal entre las áreas y procesos, medidos de “afuera hacia adentro, partiendo de analizar la contribución social y el valor agregado o entregado y reconocido por los clientes para luego alinearlos estratégicamente con las metas y resultados de la organización y sus integrantes. Aunque la universidad en el proceso de planeación estratégica, en el plan Maestro Institucional 2007-2019 y en el plan de desarrollo 2011-2014 contempla la planificación mega, macro y micro, se identificaron falencias en la alineación de las metas estratégicas con los resultados de la institución y el compromiso y desempeño de los funcionarios.

Los problemas de competencias y comportamientos son factores para mejorar el desempeño únicamente si se producen mejores resultados con un menor esfuerzo o minimizan costos al alcanzar esos resultados. Estos resultados deben ser medibles y basados en indicadores visibles y utilizados como estándares para orientar o dar retroalimentación y así lograr la satisfacción y fidelización de los clientes internos y externos y por consiguiente mejorar la generación de valor a estos mismos. Los mecanismos de evaluación del desempeño implementados en la universidad no cumplen con estos lineamientos teóricos ideales en los procesos de evaluación como es el llevar indicadores que permitan dar retroalimentación de acuerdo con los resultados, así como el implementar planes y acciones de mejoramiento a las brechas identificadas.

La implementación del proyecto de mejora de desempeño humano se propone a través de las siguientes cinco fases: *-determinación de necesidades -análisis de causas -selección de intervenciones -implementación y gestión -evaluación, feedback y mejora continua*, las cuales le permitirán a la universidad la alineación de las políticas, metas y objetivos estratégicos con la eficiencia de las actividades y procesos, resultados y la continua generación de valor; contribuyendo así a la solución de la problemática en el desempeño laboral que se ha venido presentando por varios años en la institución.

Realizando la prueba piloto del modelo de Tecnología del Desempeño Humano en la universidad, se evidencia una generación de un valor al analizar la intervención

del Clima Organizacional, con un ahorro neto de \$184.000.000.00 anuales, con lo cual la propuesta resulta pertinente y sobre todo se evidencia una alta generación de valor y una solución a la problemática de desempeño laboral que se está presentando al interior de la institución y que impacta negativamente los resultados de la institución. Esta disminución de costos será mayor al analizar todas las variables que afectan el desempeño del personal administrativo de la UPTC.

6. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

Se recomienda a la institución implementar mecanismos o campañas de capacitación que permitan sensibilizar y concientizar a los funcionarios administrativos de la universidad en la importancia de realizar los procesos de evaluación de desempeño en forma objetiva, como estrategia para que la organización sea más eficiente, eficaz y efectiva y por consiguiente se mejoren los resultados, la generación de valor y el impacto social.

Así mismo realizar campañas para concientizar al personal administrativo en la importancia de asumir conductas de cambios sustanciales en las actitudes y comportamientos para lograr los objetivos estratégicos de la institución a través del trabajo en equipo de manera eficiente y alineada con la misión y visión de la institución.

Adoptar el modelo de evaluación del desempeño a través de la “Tecnología del desempeño Humano” como modelo diseñado a partir de la alineación de un sistema de factores que se afectan recíprocamente y que sean el resultado del análisis de la planificación de factores mega, macro y micro, además que sean diseñados con base en la contribución social y el valor agregado que generan a los individuos, institución y a la sociedad; lo anterior le permitirá a la institución ser sostenible y competitiva en la dinámica que caracteriza los mercados modernos. Igualmente se recomienda adoptar esta metodología en razón a que permite a la institución llevar indicadores de la evaluación del desempeño, que permiten una toma de decisiones asertiva en las acciones correctivas de los problemas y oportunidades del rendimiento del personal, así como el logro de una mejora medible, eficiente y auto-sostenible en el desempeño de los individuos y de la institución, mejorando la problemática que se está presentando en el rendimiento laboral de los funcionarios administrativos bien sea por la estructura organizacional, por factores como los niveles de motivación o el clima organizacional.

Asignar y capacitar un equipo de trabajo interdisciplinario para la implementación del modelo de evaluación del desempeño propuesto de acuerdo con la metodología, pasos y análisis de variables planteadas.

Se recomienda a la institución establecer las instancias y personal encargado y responsable de realizar los procesos de evaluación, seguimiento y control del

desempeño laboral, alineando los resultados alcanzados con la planeación estratégica de la institución.

Como una segunda fase se recomienda realizar los estudios y ajustes a la propuesta para ampliar y aplicar el enfoque de Tecnología del Desempeño Humano a toda la institución, incluyendo la planta docente.

BIBLIOGRAFIA

BERNAL, C. (2ª edición). (2006). Metodología de la Investigación. México: Editorial Pearson.

BERNÁRDEZ, Mariano (2009). Desempeño Humano: Manual de consultoría. ITSON. Bloomington, Indiana EEUU: Global Business Press, Author House.

..... (2006). Tecnología del desempeño Humano. Bloomington, Indiana EEUU: Global Business Press.

BOHLANDER, G. y Snell, S. (14ª edición). (2009). Administración de recursos humanos. México: editorial Cengage,

CELAYA, R. (2007). Contribuciones de las instituciones de educación superior a la generación de consecuencias sociales positivas: el caso del Instituto Tecnológico de Sonora ITSON. Impreso en Indiana- United States of América.

CHIAVENATO, I. (2007). Administración de los recursos Humanos- El capital humano de las organizaciones, México: editorial Mc Graw Hill.

DESSLER, G. y Varela, R. (5ª edición). (2011). Administración de los recursos humanos. México: editorial Pearson.

DRUCKUER Peter F. (2003). The practice of management. New York.

FITZ-ENZ, J. (1995). Cómo medir la gestión de los recursos humanos Editorial Deusto. Traducción autorizada de la segunda edición en inglés. ISBN 00721259-7.
Harold, G. (2006). Estudios en Etnometodología. Traducción de Pérez Hugo. México: Anthropos editorial.

HERNÁNDEZ, S., Fernández, C. y Baptista, L. (5ª edición). (2010). Metodología de la Investigación, México: editorial Mc Graw Hill.

LÓPEZ M., González N. y Aceves J. Metodología de la Tecnología del desempeño Humano para la implementación de proyectos de mejora performance. (26 de septiembre de 2008) Ponencia. México: Obregón, Sonora ITSON.

MONDY, W. (11a edición). (2010). Administración de Recursos Humanos editorial. México: Pearson.

PHILLIPS, J. (2006). Invertir en el capital Humano. España: Ediciones Deusto.

RODRÍGUEZ, J. (7ª edición). (2007). Administración moderna de personal. México: Editorial Cengage.

SASTRE, M. y Aguilar, E. (2003). Dirección de recursos humanos un enfoque estratégico. España: Editorial Mc Graw Hill.

WERTHER, W. y Davis, K. (2000). Administración de personal y recursos humanos. México: editorial Mc Graw Hill.

INFOGRAFIA

Tosti Donald (2006). Tecnología del Desempeño Humano. Consultado en http://www.bptrends.com/deliver_file.cfm?fileType=publication&fileName=02-06%20WP%20HPT%20-%20Tosti.pdf

Sociedad Internacional para la Mejora del Desempeño. Consultada el 14 de febrero de 2012 en <http://www.ispi-argentina.org/contenidos/ispi-2.html>

Ajuste Plan Maestro UPTC 2007-2019 y Formulación Plan de Desarrollo 2011-2014, Documento Base – Diagnóstico institucional 2011. Consultado en http://www.uptc.edu.co/export/sites/default/universidad/documentos/plan_maestro/pmaestro_diag_2011.pdf

ANEXOS

ANEXO A: FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE MERITOS UPTC:

MACROPROCESO: ADMINISTRATIVOS
 PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
 PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN DEL MERITO
 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL MERITO



Código: A-GH-P10-F01	Versión: 05	Página 1 de
----------------------	-------------	-------------

Evaluado	Nombres	Apellidos	C.C.
	Dependencia		
	Cargo	Código y grado	
Evaluador	Nombres	Apellidos	C.C.
	Cargo	Código y grado	
Periodo calificado		Hasta	
		Día Mes Año	Día Mes Año
Valoración	<input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Periodo de prueba <input type="checkbox"/> Extraordinaria	Valoración Parcial	<input type="checkbox"/> Traslado <input type="checkbox"/> Cambio o retiro del Calificador

C O N C E R T A C I O N D E O B J E T I V O S	Objetivos de la dependencia	
Metas de la dependencia		
Funciones o tareas del evaluado		
Firma Evaluador	Firma Evaluado	Fecha

MACROPROCESO: ADMINISTRATIVOS
 PROCESO: GESTION DEL TALENTO HUMANO
 PROCEDIMIENTO EVALUACION DEL MERITO
 FORMULARIO DE EVALUACION DEL MERITO



Código: A-GH-P10-F01

Verión: 05

Página 1 de

Seguimiento a la concertación de objetivos:
 Conforme ___ Fecha: _____ Reconcertación ___ Fecha: _____

 Firma del Evaluador

 Firma del Evaluado

A R E A R E S P O N S A B I L I D A D E S	COMPETENCIA	Excelente 90-100	
	Cumplimiento de las funciones desempeñadas, de las técnicas, procedimientos y actualización que se requiere para desarrollar el trabajo	Buena 65-89	
		Deficiente 10-64	
		PLANEACION	Excelente 90-100
	Capacidad para establecer y ejecutar planes de trabajo dentro del marco de la competencia de la dependencia, de las funciones y de los objetivos generales de la Universidad	Buena 65-89	
		Deficiente 10-64	
		CALIDAD Y TRABAJO	Excelente 90-100
	Disposición, contenido, exactitud y presentación de los trabajos o funciones desempeñadas y encomendadas	Buena 65-89	
		Deficiente 10-64	
		OPORTUNIDAD	Excelente 90-100
	Realización y entrega de los trabajos a tiempo, teniendo en cuenta los requerimientos del servicio y la optimización del mismo	Buena 65-89	
		Deficiente 10-64	
		CANTIDAD DE TRABAJO	Excelente 90-100
	Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados, tanto en condiciones ordinarias como especiales del desempeño en la prestación del servicio	Buena 65-89	
		Deficiente 10-64	
		CUIDADO DE ELEMENTOS Y EQUIPOS	Excelente 90-100
	Manejo y mantenimiento de los equipos, implementos de trabajo y utilización de materiales	Buena 65-89	
		Deficiente 10-64	
		COORDINACION Y SUPERVISION	Excelente 90-100
	Orientación y conducción a los colaboradores, teniendo en cuenta sus habilidades y conocimientos, los resultados obtenidos por la dependencia	Buena 65-89	
Deficiente 10-64			
ORGANIZACION		Excelente 90-100	
Utilización racional de los recursos, disponibles que den como resultado el logro de las metas y el mejoramiento de la prestación del servicio	Buena 65-89		
	Deficiente 10-64		
	TOMA DE DECISIONES	Excelente 90-100	
Capacidad de discernir con claridad y valorar la información para escoger la mejor alternativa institucional	Buena 65-89		
	Deficiente 10-64		
	INICIATIVA	Excelente 90-100	
Capacidad para proponer y desarrollar ideas que permitan mejorar los procesos de la dependencia frente a la naturaleza de la universidad	Buena 65-89		
	Deficiente 10-64		
	COMPROMISO INSTITUCIONAL	Excelente 90-100	
Asumir a partir del comportamiento sociocultural, los valores de la universidad	Buena 65-89		
	Deficiente 10-64		
	ATENCION AL USUARIO	Excelente 90-100	
Proporcionar un servicio idóneo en el desarrollo de las funciones, cumpliendo con los requerimientos de los usuarios	Buena 65-89		
	Deficiente 10-64		
	COMUNICACION	Excelente 90-100	
Transmisión clara y oportuna de información a los usuarios sobre los diferentes actividades, compromisos, normas y decisiones, dirigidas al cumplimiento de objetivos y metas institucionales	Buena 65-89		
	Deficiente 10-64		
	RELACIONES INTERPERSONALES	Excelente 90-100	
Capacidad de integración, interacción, buen trato y respeto por los seres humanos	Buena 65-89		
	Deficiente 10-64		
	TOTAL		

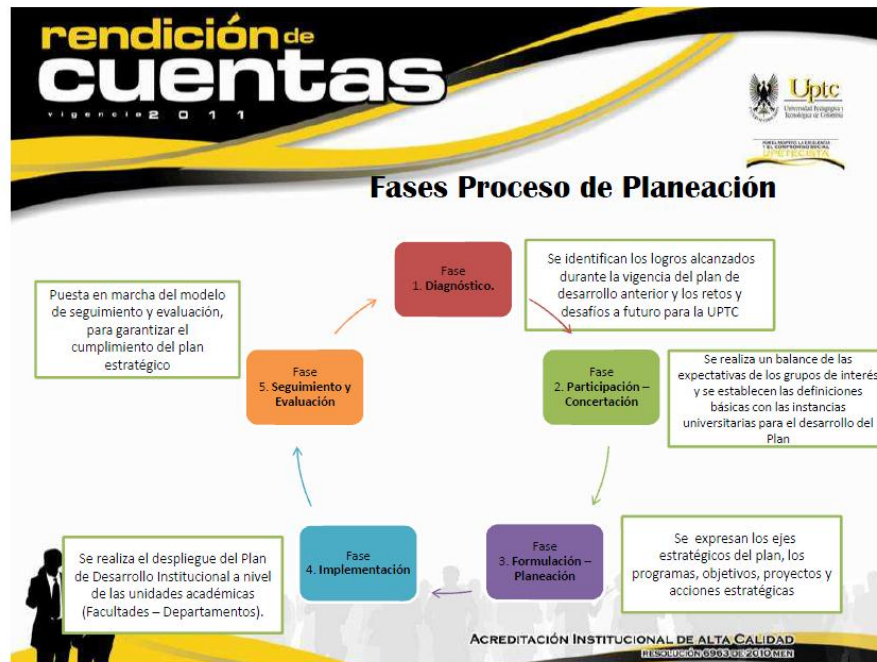
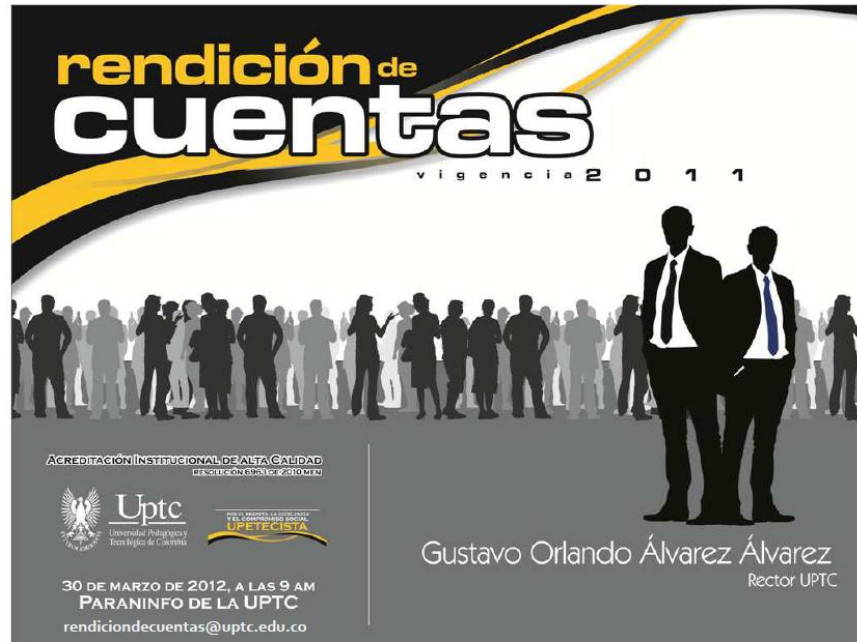
MACROPROCESO: ADMINISTRATIVOS
PROCESO: GESTION DEL TALENTO HUMANO
PROCEDIMIENTO EVALUACION DEL MERITO
FORMULARIO DE EVALUACION DEL MERITO



Código: A-GH-P10-F01	Versión: 05	Página 1 de
----------------------	-------------	-------------

Valoración definitiva del merito	RECURSOS
Notificación:	Apelación _____
	Reposicion _____
	Queja _____
	Fecha: _____
_____ Firma del Evaluador	_____ Firma del Evaluado
OBSERVACIONES	

ANEXO B: COPIA DEL INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS 2011- UPTC.




rendición de cuentas
vigencia 2011



Diagnóstico


Se plantean dos actividades centrales:

- Análisis de las condiciones del entorno externo y de los retos y políticas de la Educación Superior**
 - ✓ **Entorno Externo (Global, nacional y regional)**
 - Contexto Económico
 - Contexto Social
 - Contexto Político
 - Contexto Ambiental
 - ✓ **Retos de la Educación Superior**
 - Políticas internacionales
 - Políticas nacionales
 - Políticas sectoriales



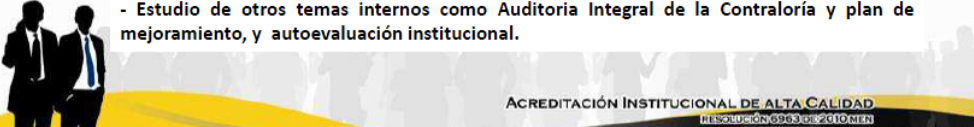
ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD
RESOLUCIÓN 0003 DE 2010 MEN

rendición de cuentas
vigencia 2011



Diagnóstico

- Análisis de las condiciones internas de la UPTC**
 - Plan Maestro Institucional 2007-2019, Plan de Desarrollo anterior 2007-2010, e Informe de Gestión 2007-2010. (resultados, retos y desafíos)
 - Lineamiento 1. Calidad, Excelencia Académica y Pertinencia Social*
 - Lineamiento 2. Investigación y Proyección Social*
 - Lineamiento 3. Cooperación e Internacionalización*
 - Lineamiento 4. Regionalización*
 - Lineamiento 5. Cultura Institucional e Identidad Upetecista*
 - Lineamiento 6. Gestión Financiera*
 - Lineamiento 7. Patrimonio Cultural y Arqueológico*
 - Revisión de indicadores, estadísticas de referencia de la UPTC frente a las Universidades del país, recursos, definición de líneas de base.
 - Estudio de otros temas internos como Auditoría Integral de la Contraloría y plan de mejoramiento, y autoevaluación institucional.



ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD
RESOLUCIÓN 0003 DE 2010 MEN

