

**DEFINICIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS
CARGOS ADMINISTRATIVOS PROFESIONALES DE LA UNIVERSIDAD
INDUSTRIAL DE SANTANDER**

SONIA CRISTINA GARCÍA RINCÓN

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS MBA – COHORTE II
BUCARAMANGA**

2014

**DEFINICIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS
CARGOS ADMINISTRATIVOS PROFESIONALES DE LA UNIVERSIDAD
INDUSTRIAL DE SANTANDER**

SONIA CRISTINA GARCÍA RINCÓN

**Trabajo de Grado presentado para optar el Título de Magister en Gerencia de
Negocios – MBA**

Director:

**JORGE ELIECER FIGUEROA VARGAS
Magister en Dirección de Empresas**

Codirector:

**PIEDAD ARENAS DÍAZ
Magister en Políticas y Gestión de Ciencia y Tecnología**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS MBA – COHORTE II
BUCARAMANGA**

2014

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. GENERALIDADES	14
1.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.2. OBJETIVOS.....	18
1.2.1. Objetivo General	18
1.2.2. Objetivos Específicos.....	19
1.3 ALCANCE	19
2. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	21
2.1. UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER	21
2.2. MISIÓN	23
2.3 VISIÓN.....	24
2.4 PRINCIPIOS Y VALORES	25
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	26
2.6 ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL.....	27
2.7 OFERTA ACADÉMICA	28
2.8 MAPA DE PROCESOS.....	28
3. MARCO DE REFERENCIA.....	30
3.1 MARCO TEÓRICO	30
3.1.1 Evaluación del Desempeño	30
3.1.2 Gestión por competencias.	34
3.1.3 Definición de competencias.	35
3.1.4 Evaluación de 360°	37
4. METODOLOGÍA	41
4.1 REVISIÓN DOCUMENTAL Y DIAGNÓSTICO	41
4.2 DISEÑO DEL MODELO.....	41

4.3 DISEÑO DE INSTRUMENTOS.....	42
4.4 PRUEBA PILOTO	43
4.5 DOCUMENTACIÓN.....	43
5. DIAGNÓSTICO.....	44
5.1 CONOCIMIENTO Y ENTENDIMIENTO.....	44
5.1.1 Insumos Estratégicos.....	44
5.1.2 Insumos Normativos	47
5.1.3. Insumos Procedimentales.....	56
5.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES	59
5.2.1. Fortalezas	59
5.2.2 Debilidades	60
6. DISEÑO DEL MODELO.....	62
6.1 PLANTEAMIENTO DEL DISEÑO DEL MODELO.....	62
6.2. VENTAJAS DEL MODELO PROPUESTO.....	63
6.3. COMPONENTES DEL MODELO	64
6.3.1. Evaluación de Resultados asociados al PDI.....	64
6.3.2 Evaluación del Plan de Gestión Anual.	69
6.3.3 Definición de Competencias	70
8. DEFINICION DEL PROCESO DE APLICACIÓN DEL MODELO Y RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	92
8.1 APLICACIÓN DEL MODELO.....	92
8.1.1 Momento de aplicación de las evaluaciones.....	94
8.2 RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN	94
8.2.1 Acciones antes de la aplicación	95
8.2.2 Acciones para la aplicación.....	98
8.2.3 Acciones posteriores a la aplicación	99
9. CONCLUSIONES	102
BIBLIOGRAFÍA.....	106
ANEXOS.....	109

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Línea de tiempo de la Historia UIS.	23
Figura 2. Organigrama UIS.	27
Figura 3. Mapa de procesos UIS.	29
Figura 4. Relación entre la estrategia y el desempeño.	33
Figura 5. Esquema de autoría propia adaptado de múltiples fuentes literarias.	39
Figura 6. Función de los Grupos Objetivos.	66

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Oferta académica UIS.....	28
Tabla 2. Ventajas y desventajas. Evaluación de desempeño 360°.....	39
Tabla 3. Nivel de Desempeño y Puntos Asignados por Cargo.	58
Tabla 4. Familias de cargos.....	71
Tabla 5. Familias de cargos, niveles ejecutivos divididos en administrativos y académico-administrativos.	71
Tabla 6. Identificación de elementos representativos por insumos.....	72
Tabla 7. Niveles de desarrollo por familias de cargos.....	81
Tabla 8. Evaluadores según familias de cargos.....	87
Tabla 9. Selección de evaluadores, niveles ejecutivos divididos en administrativos y académico-administrativos.....	89
Tabla 10. Estructura del modelo	94

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A. Objetivos, Estrategias e Indicadores - D. Admtiva, D. Bienestar U, D. Relaciones int., D. Talento Humano, D. Académica (Medio Magnético)
- Anexo B. Indicadores y grupos objetivo (Medio Magnético)
- Anexo C. Familia de Cargos (Medio Magnético)
- Anexo D. Definición de Competencias (Medio Magnético)
- Anexo E. Definición de Niveles de Desarrollo y Comportamientos (Medio Magnético)
- Anexo F. Formato de Evaluación por Competencias Profesional, Acad-Adm., Asesores, Directivos (Medio Magnético)
- Anexo G. Selección de Evaluadores (Medio Magnético)

RESUMEN

TÍTULO: DEFINICIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS PROFESIONALES DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER[†]

AUTOR: SONIA CRISTINA GARCÍA RINCÓN **

PALABRAS CLAVES: Evaluación de desempeño, competencias, 360 grados, desarrollo de personal.

CONTENIDO

La Universidad Industrial de Santander en el marco del desarrollo de su Proyecto Institucional, el Plan de Desarrollo Institucional - PDI 2008 – 2018, y en su búsqueda permanente de la excelencia y la alta calidad, reconoce la importancia de contar con herramientas modernas de gestión que le permitan optimizar el logro de sus propósitos misionales y de esta manera identifica que su talento humano debe ser agente fundamental en el cumplimiento de su misión y visión, a partir de un excelente desempeño individual y colectivo.

En esta búsqueda se identifica la necesidad de fortalecer el modelo de evaluación de desempeño del personal administrativo profesional, al encontrar que debe evolucionar de mediciones unilaterales y parciales hacia aquellas que permitan integrar los resultados de los funcionarios con los de la Institución. Es por esto que se da inicio a una revisión de literatura sobre metodologías y/o tendencias de evaluación de desempeño, análisis interno sobre el entorno normativo y procedimental de la evaluación del personal administrativo y finalmente la definición de una propuesta de evaluación integrada, adaptada a las características de la Universidad.

El Modelo planteado está dirigido a la evaluación de los cargos del Nivel Directivo, Asesor, Ejecutivo y Profesional y lo integran tres componentes: Evaluación de Resultados asociados al PDI, Evaluación del Plan de Gestión Anual y Evaluación de Competencias con enfoque 360 grados, y su propósito central es identificar el nivel desarrollo de las personas según las competencias definidas en cada familia de cargos y así tomar las acciones conducentes a su fortalecimiento. Adicionalmente busca la consolidación de los aportes de cada funcionario en el cumplimiento de los propósitos misionales.

Por último, como resultado de una prueba piloto se obtiene aceptación generalizada con observaciones sobre el modelo propuesto, dado su carácter integrador y la participación de diferentes evaluadores.

[†]Trabajo de Grado para optar el Título de Magister en Gerencia de Negocios

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Maestría en Gerencia de Negocios, Director Jorge Eliécer Figueroa Vargas, Magíster en Dirección de Empresas. Codirector: Piedad Arenas Díaz. Magister en Políticas y Gestión de Ciencia y Tecnología

ABSTRACT

TITLE: DEFINICIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS PROFESIONALES DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER^{*}
AUTHOR: SONIA CRISTINA GARCÍA RINCÓN^{2**}

KEY WORDS: Performance evaluation, competencies, 360 degrees, staff development.

CONTENT

The Universidad Industrial de Santander on its Institutional Project, the Institutional Development Plan - PDI 2008 - 2018, and its continued pursuit of excellence and high quality, recognizes the importance of modern management tools to optimize the achievement of its mission and purposes and identifies that his talent should be a fundamental agent in fulfilling its mission and vision, from an excellent individual and collective performance.

In this search, the need to strengthen the performance evaluation model of professional administrative staff, to find that must evolve unilateral and partial evaluations towards an integration of the results of the officials with those of the institution. This is why it is given to start a literature review on methodologies and / or trends in performance evaluation, internal analysis on the regulatory and procedural environment for evaluation of administrative staff and finally the definition of a proposal for an integrated assessment, tailored to the characteristics of the university.

The model proposed is aimed at assessing the Staff Positions, Consultant, Executive and Professional and is composed of three components: Evaluation of results associated with the PDI, Evaluation of the Annual Management Plan and Competency Assessment with focus 360 degrees, and its main purpose is to identify the development of people skills levels as defined in each job family and thus take actions aimed at its strengthening. Additionally looks for the integration of the contributions of each official in the performance of the missionary purposes.

Finally, as a result of a pilot test of the model a general acceptance has been found, and some suggestions has been collected, given its integrated approach and the diversity of the participants.

^{*} Degree work to choose the title of Master in Business Administration

^{**} Faculty of Mechanical Engineering Physicist, MSc in Business Management, Director Jorge Figueroa Eliezer Vargas, Master in Management. Co: Piedad Diaz Arenas. Master of Policy and Management of Science and Technology

INTRODUCCIÓN

Las exigencias de los mercados actuales, el marco legal al cual se encuentran sujetas las empresas, el incremento de la competencia y otros factores, generan en los sectores de la economía altos niveles de competitividad donde sobresalen o salen abantes las empresas que logran establecer claramente estrategias y acciones que les permiten tener un crecimiento y consolidación en el entorno en el cual están inmersas.

Esta situación no es diferente en el sector de educación superior donde las Universidades en su búsqueda de la excelencia, requieren implementar estrategias y herramientas modernas de gestión administrativa que les permitan contar con metas claras y retadoras para alcanzar sus propósitos misionales de formación, investigación y proyección social para las cuales han sido creadas.

Al mismo tiempo, para alcanzar un reconocimiento destacado y ser agentes dinamizadores del desarrollo local, regional y nacional, las Universidades apuntan grandes esfuerzos a contar con un talento humano líder, competente y con altos estándares de motivación y pertenencia que conlleven a un excelente desempeño individual y colectivo.

Así las cosas, la Universidad Industrial de Santander con 66 años de existencia como Institución pública y con autonomía para establecer sus propios mecanismos de administración, no es ajena al estudio y adopción de herramientas que le permitan consolidar su cultura de calidad y mejoramiento continuo y ha encontrado dentro de sus procesos de revisión la oportunidad de fortalecer su modelo de evaluación de desempeño del personal administrativo profesional, al constatar que debe evolucionar de las mediciones unilaterales y parciales hacia aquellas que permitan la integración de los resultados de sus funcionarios, con los de la

institución.

Para lograr este resultado se propone a través del presente trabajo de aplicación, el Diseño de un modelo de evaluación de desempeño para los cargos administrativos de la Universidad en los niveles directivo, asesor, ejecutivo y profesional, el cual se obtiene a partir del desarrollo de una revisión documental institucional y legal relacionada, definición de la situación actual, revisión bibliográfica sobre metodologías y tendencias asociadas a modelos de evaluación de desempeño, desarrollo del modelo propuesto y documentación del mismo.

De esta manera se espera que la Universidad Industrial de Santander cuente con una herramienta participativa que le ayude a focalizar el desarrollo de su personal y le facilite la medición de resultados a través de la interacción y retroalimentación objetiva entre sus colaboradores, pues no se puede desconocer que también en las universidades son las personas ayudadas por las políticas de gestión adecuadas, las que pueden llevarlas al éxito, el letargo o el fracaso.

1. GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En los años setenta la Universidad Industrial de Santander desarrolló su estructura organizativa con un enfoque funcional y desde del año 2000 avanza en la consolidación de una gestión por procesos con algunas actualizaciones periódicas. Para el año 2013 esta estructura es soportada por 670 cargos administrativos los cuales representan el 52% de la planta total de la Universidad y su existencia obedece al cumplimiento de funciones directivas y de apoyo que se requieren para el logro de los propósitos misionales en todos los niveles de la Institución. Así mismo, estos cargos, bajo la coordinación de la División de Recursos Humanos y la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión son sometidos a la aplicación de procedimientos e instrumentos de evaluación de desempeño, de acuerdo al tipo y nivel de cargo con el fin de obtener unos resultados que conllevarán a una calificación con copia a la hoja de vida, formulación de planes de mejoramiento y planes de formación y reconocimiento de puntos salariales a quienes les aplique.

Conscientes de la importancia que tiene para cualquier organización, las personas que la conforman y su innegable protagonismo en el logro de los propósitos estratégicos trazados desde su alta dirección, se ha considerado de especial interés fijar la atención en los mecanismos que tiene la UIS para evaluar su personal administrativo particularmente, dado que los docentes requerirían una mirada diferente debido a las regulaciones especiales que los cubre.

Así las cosas, al revisar el desarrollo de las actividades asociadas a la evaluación de desempeño de los empleados públicos administrativos de la Universidad se encontraron dos poblaciones que marcan sus pautas particulares en la forma

como son evaluados; por una parte están los docentes que ejercen cargos de dirección universitaria cuyo nivel de desempeño es determinado por los resultados de plan de gestión anual más una evaluación individual que es aplicada por evaluadores y coevaluadores. Por otra parte, están los empleados públicos administrativos que son de libre nombramiento y remoción, de carrera administrativa o de periodo fijo pero que no pertenecen al cuerpo profesoral de la Universidad, a quienes se les aplica una evaluación unilateral jefe-empleado. De la revisión hecha a los dos procesos se observa que cada uno de ellos presenta falencias tanto en su desarrollo como en su impacto, evidenciadas objetivamente en un ejercicio de auditoría interna reciente, liderado por la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión y que contribuye a concluir que el proceso de evaluación del personal administrativo de la universidad no mide los *resultados* reales del desempeño del funcionario en el periodo evaluado, dado que el modelo unilateral se enfoca en la percepción del jefe frente a unas competencias genéricas y en el modelo aplicado a los profesores en cargos de dirección, por un lado mide percepción de su jefe y pares frente a situaciones planteadas en un formulario y por otro, la medición de resultados se hace por autoevaluación del Plan de Gestión Anual de la Unidad a la que pertenece, sin que esto permita evidenciar todos los resultados de su gestión. Entre las situaciones y hechos más relevantes mostrados en el informe de auditoría se encontró que:

- La evaluación de desempeño que es unilateral, no se aplica oportunamente, llegando a tener retrasos inclusive de 12 meses.
- El modelo unilateral se enfoca exclusivamente en la calificación de las competencias definidas en el perfil del cargo evaluado y no mide resultados del funcionario.
- No se genera ninguna acción frente al incumplimiento en la aplicación de las evaluaciones de desempeño del grupo de empleados administrativos no docentes.

- Los instrumentos utilizados en la evaluación individual de los profesores que ejercen cargos de dirección universitaria fueron diseñados en el año 1997 y no han sido revisados ni actualizados desde entonces.
- El resultado promedio de la evaluación individual de los docentes en cargos de dirección se mantiene entre el 90% y 92% desde el año 2009.
- No existe motivación por parte de los evaluadores para adelantar los procesos de evaluación de desempeño.
- Existe prevención de los evaluadores a la confrontación con los evaluados por las calificaciones asignadas.
- Se desconoce la importancia y el impacto que puede tener la evaluación de desempeño sobre la productividad y el crecimiento de las unidades y la institución.
- Dentro de los criterios de evaluación del desempeño no se identifica la asignación de metas o retos en los diferentes niveles, alineados a las directrices institucionales

Dadas estas circunstancias y analizando su repercusión en el proceso de evaluación del personal, se destacan las siguientes consecuencias:

- No se hace posible la formulación oportuna de planes de mejoramiento individual y de unidades académico administrativas, llevando a que los aspectos por mejorar se traten tardíamente o no se sometan a soluciones efectivas.
- Los planes de formación y capacitación institucionales diseñados por la División de Recursos Humanos para el fortalecimiento de competencias, no pueden resultar acordes a las necesidades reales de los funcionarios y de las unidades académicas administrativas.
- Se genera el riesgo asociado a no orientar las acciones y los resultados de las unidades académico administrativas al cumplimiento de los propósitos estratégicos de la Universidad.

Bajo este escenario es de especial interés para la Dirección de la Universidad Industrial de Santander iniciar un proceso de actualización y transformación en el modelo de evaluación de desempeño de los empleados administrativos, toda vez que el de los docentes ya es una labor en desarrollo. La UIS que tiene como misión institucional “la participación activa liderando procesos de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad”³, debe implementar herramientas administrativas modernas que le permitan mejorar sus mecanismos de seguimiento y optimizar los resultados en todos sus niveles en pro del bienestar y satisfacción de su personal y su alineación y coherencia permanente con los propósitos estratégicos.

Por otra parte, si bien la Universidad cuenta con un régimen especial de autonomía que le permite contar con su propio sistema de administración de personal, no se aparta de lo que ordena la Ley 909 de 2004 que regula el sistema del empleo público en su capítulo sobre evaluación del desempeño, artículo 38 en el que establece que los empleados de carrera deben ser evaluados y calificados para fundamentar un juicio sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales.

De esta manera, y acorde a las características de la Universidad se estima pertinente la adopción de un modelo de evaluación y análisis de desempeño integrado, que contemple las variables asociadas a los resultados obtenidos a partir de objetivos y metas que se fijan conjuntamente, aunado a la validación de las competencias definidas en los perfiles, pero esta vez ampliando el número de actores de su entorno laboral y no solo bajo el criterio del jefe inmediato.

³ MISIÓN UIS. {En línea}. {Consultado el 20 de Marzo de 2014}. Disponible en: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/index.html>

Sustentan esta propuesta conceptos de Modelo de Administración Moderna como la que orienta su gestión hacia las personas logrando su colaboración eficaz para alcanzar objetivos institucionales y personales a través de la aplicación de herramientas del proceso administrativo como la planeación, organización, dirección y control y la Administración por Competencias como una herramienta que impulsa el nivel de excelencia en las competencias individuales garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas de lo que saben hacer o podrían hacer⁴.

Finalmente, esta iniciativa daría la oportunidad de unificar el proceso de evaluación para el personal administrativo de la Universidad incorporando innovación y participación de los diferentes actores, modernizando las metodologías hasta ahora utilizadas y propiciando la toma de acciones oportunas en cuanto a la mejoras requeridas en el desempeño individual y colectivo y la definición pertinente de programas de formación complementaria para el fortalecimiento de competencias.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General. Elaborar una propuesta de Modelo de Evaluación de Desempeño acorde a la naturaleza de los cargos administrativos del nivel directivo, asesor, ejecutivo y profesional, que permita a la Universidad orientar el trabajo individual de sus funcionarios al cumplimiento de las metas institucionales, considerando las tendencias organizativas en la materia.

⁴ RESTREPO DE O., Luz Stella; ESTRADA MEJIA, Sandra; LOPEZ DUQUE, María Esperanza. Administración moderna para organizaciones orientadas a resultados. Scientia Et Technica, vol XV, núm. 41, 2009, pp 141-146. Universidad Tecnológica de Pereira.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar una revisión de literatura a partir de artículos especializados, sobre metodologías y/o tendencias de evaluación de desempeño de personal basadas en la evaluación de resultados y evaluación por competencias, con el fin de identificar los criterios adaptables a la Universidad.
- Presentar una propuesta de metodología integrada y adaptada a las características de la Universidad Industrial de Santander y a la naturaleza de los cargos analizados, incluyendo los posibles instrumentos con los cuales se aplicará la evaluación del desempeño de los empleados públicos administrativos.
- Aplicar una prueba piloto para la validación de los instrumentos de evaluación diseñados.
- Presentar las acciones necesarias para determinar el nuevo procedimiento de evaluación de desempeño del personal administrativo del nivel profesional para los cargos de carrera administrativa, libre nombramiento y remoción y periodo fijo.

1.3 ALCANCE

El presente trabajo de aplicación tiene dentro de su alcance los siguientes elementos:

- Definición y descripción de un modelo evaluación de desempeño de personal que integre evaluación de resultados y competencias, dirigido a 199 cargos administrativos distribuidos en los niveles directivo, asesor, ejecutivo y profesional de la planta de personal aprobada para la Universidad.
- Identificación de las estrategias institucionales bajo las cuales se hará la medición de resultados.

- Identificación de los indicadores con sus respectivas metas y métodos de cálculo que orientarán la medición del desempeño de los funcionarios.
- Identificación y definición de las competencias generales, las de área o proceso y las de cargo para los niveles directivo, asesor, ejecutivo y profesional.
- Definición de las conductas por cada una de las competencias definidas.
- Instrumento o instrumentos diseñados para la aplicación de la evaluación de desempeño, el cual incluye las escalas de medición.
- Análisis y aplicación de mejoras en los instrumentos a partir de la prueba piloto realizada con el equipo asesor de Rectoría.
- Documento de recomendaciones y sugerencias asociadas a la mejora a partir de la aplicación de la temática bajo estudio.
- Procedimiento documentado para la aplicación del modelo propuesto de evaluación del desempeño del personal administrativo.

2. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

2.1. UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

La Universidad Industrial de Santander es un ente universitario autónomo, de servicio público cultural, con régimen especial, vinculado al Ministerio de Educación Nacional y organizado como establecimiento público del orden departamental, con personería jurídica y autonomía académica, administrativa y financiera, conforme con la Constitución Nacional y la Ley, con patrimonio independiente⁵.

El primero de marzo de 1948, fueron oficialmente inauguradas las labores de la Universidad Industrial de Santander en el patio de la Escuela Industrial Dámaso Zapata en medio de La voluntad política de la industrialización del país, que ya se había expresado en Colombia desde la época de los años veinte. En 1940 por gestión del Abogado Mario Galán Gómez, Director Departamental de Educación se presentó ante la Asamblea de Santander mediante Ordenanza la “Facultad de Ingeniería Industrial” y posteriormente hacia el mes de marzo de 1947 con el apoyo decidido de distintas personalidades locales y extranjeros, se da la creación de la “Universidad Industrial de Santander” integrada por tres facultades mayores de Ingeniería Industrial (especializadas en Mecánica, Electricidad y Química) y por dos facultades menores anexas: el Colegio de Santander y el Instituto Industrial Dámaso Zapata y con una misión original definida así: “la enseñanza técnica profesional en la ramas de ingeniería industrial, acordes con las necesidades del país y las exigencias y conquistas de la industria nacional”⁶.

⁵ ESTATUTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Acuerdo del Consejo Superior 166 de 1993. {En línea}. {Consultado el 17 de Marzo de 2014}. Disponible en: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/reglamentos/estatutoGeneral.pdf>

⁶ ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. {En línea}. {Consultado el 26 de Marzo de 2014}. Disponible en: http://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/02-19%20WEB_HistoriaUIS.pdf

El primer rector de la UIS fue Nicanor Pinzón Neira, Ingeniero Civil de la Escuela de Minas de Medellín quien se encargó de toda la negociación de los predios y se esforzó por aumentar los recursos públicos que permitieran sacar adelante la Universidad.

Con tres facultades de Ingeniería (Eléctrica, Mecánica y Química), la UIS aceptó sus primeros veinte estudiantes en 1948. El problema de la escasez de ingenieros que pudieran actuar como profesores se solucionó parcialmente con los inmigrantes que habían traído los efectos de la Segunda Guerra Europea. En 1953, ya la sede de la ciudad universitaria abrió dos programas de Ingeniería (Metalúrgica y Petróleos). En 1957, llegó a la rectoría el ingeniero Rodolfo Low Maus, una figura que atrajo hacia la Universidad el apoyo financiero de prestigiosas fundaciones norteamericanas, de ECOPETROL y de la UNESCO. En 1961 se abre la Facultad de Ingeniería Industrial y un año después, el número de estudiantes había ascendido a 675 y con la expectativa de construir nuevos edificios. En 1967 ya la Facultad de Ciencias de la Salud atendía estudiantes en sus cinco programas profesionales desde tres departamentos especializados en su sede ubicada junto al Hospital Universitario Ramón González Valencia.

En 1967 se crea el programa de Trabajo Social (1967) y se cambió el modelo administrativo europeo por el modelo norteamericano que asesoraron expertos de las Universidades de California, Kansas State Teacher College y otras. Este fue también el tiempo de las protestas estudiantiles, organizadas por AUDESA y animadas por el espíritu de la Revolución Cubana de 1959, fenómeno que recorrió todas las universidades públicas del país, no detuvo la expansión de la oferta de programas. En 1970, se creó el programa de Ingeniería de Sistemas y la Licenciatura en Idiomas, y tres años después las Licenciaturas en Matemáticas y Biología. Desde entonces la UIS sigue fortaleciendo su oferta académica consolidándose como la mejor Universidad del Oriente colombiano aumentando

cobertura, creciendo verticalmente y atendiendo las necesidades de la región y del país para aportar a su transformación y progreso.

Figura 1. Línea de tiempo de la Historia UIS.



Fuente: Información facilitada por la Dirección de Planeación.

2.2. MISIÓN

La Misión de la Universidad se define así:

(...) “La Universidad Industrial de Santander es una organización que tiene como propósito la formación de personas de alta calidad ética, política y profesional; la generación y adecuación de conocimientos; la conservación y reinterpretación de la cultura y la participación activa liderando procesos de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad.

Orientan su misión los principios democráticos, la reflexión crítica, el ejercicio libre de la cátedra, el trabajo interdisciplinario y la relación con el mundo externo.

Sustenta su trabajo en las cualidades humanas de las personas que la integran, en la capacidad laboral de sus empleados, en la excelencia académica de sus profesores y en el compromiso de la comunidad universitaria con los propósitos institucionales y la construcción de una cultura de vida”⁷.

⁷ MISIÓN UIS. {En línea} {Consultado el 20 de Marzo de 2014}. Disponible en: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/principios.html>

2.3 VISIÓN

La Visión de la Universidad se define así:

(...) “Como visión general en el año 2018, la Universidad Industrial de Santander se habrá fortalecido en su carácter público, aportando al desarrollo político, cultural, social y económico del país, como resultado de un proceso de generación y adecuación de conocimiento en el cual la investigación constituye el eje articulador de sus funciones misionales.

La Universidad habrá desarrollado exitosamente una política de crecimiento vertical, mediante la cual se crearán y consolidarán programas de maestría y doctorado de alta calidad, sustentados en procesos de investigación pertinente para la región y el país.

La Institución habrá contribuido al desarrollo regional, mediante la formación del talento humano, la investigación y la extensión, reflejado en el mejoramiento de la calidad de vida, la competitividad internacional y el crecimiento económico. Como parte de este proceso, se ampliará la cobertura con la creación y consolidación de programas misionales pertinentes y soportes estratégicos en su sede central y en sus sedes regionales tanto a nivel profesional como a nivel tecnológico, atendiendo a la política de formación por ciclos aprobada por el Consejo Superior.

La Universidad habrá consolidado una política de articulación global que le ha permitido incrementar de manera significativa los resultados de sus procesos misionales mediante la cooperación con instituciones educativas y de investigación de alto prestigio, empresas, entidades gubernamentales, egresados y otros entes públicos y privados nacionales e internacionales.

La Universidad habrá fortalecido en toda su organización una cultura de gestión de alta calidad de los procesos misionales, estratégicos y de apoyo.

Como resultado de la actualización permanente de sus programas académicos, la Universidad forma personas con las competencias apropiadas para liderar el desarrollo económico y social y para realizar proyectos educativos e investigativos, que contribuyan al logro de las metas de desarrollo del país y a la consolidación de una sociedad del conocimiento a nivel regional, nacional e internacional.

La Institución habrá consolidado su estabilidad financiera y modernizado su infraestructura física y tecnológica”⁸.

⁸VISIÓN UIS. {En línea} {Consultado el 15 de Mayo de 2014}. Disponible en: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/principios.html>

2.4 PRINCIPIOS Y VALORES

La Declaración por la Ciudadanía Universitaria se cimenta en el reconocimiento de principios y valores culturales preferenciales:

El respeto a la dignidad humana. Se funda en la exigencia de tomar al otro como un fin en sí mismo y no como medio y supone el reconocimiento del valor de cada individuo como un ser único e insustituible; el respeto por la integridad física, moral y psicológica de la persona humana y por sus derechos políticos, sociales y culturales

La autonomía moral. Compromete la capacidad del ser humano para decidir de manera libre y autónoma acerca de sus propios fines sin permitir que sea otro quien los elija en su lugar.

La legalidad. Entendida como el acto de regir el comportamiento de los universitarios de acuerdo con la normatividad que la Institución, en ejercicio de su autonomía, ha determinado.

La legitimidad. Estado social de confianza fundado en el reconocimiento de que la normatividad y el gobierno de una institución buscan el bien común.

Actitud dialógica. Se funda en el principio de que sin disensos no hay consensos y en la capacidad de suministrar razones y motivos en prácticas discursivas y argumentativas. Presupone el reconocimiento del otro como interlocutor válido y, a partir del contraste de diferentes puntos de vista sobre la realidad, la posibilidad de modificar las propias convicciones y de reconocer y rectificar los propios errores.

Tolerancia activa. Promueve el reconocimiento mutuo de las diferencias y su inclusión en prácticas discursivas y deliberativas.

Participación. Se asume como una actitud y una acción de compromiso permanente con la realización de los objetivos misionales de la Universidad. Contribuye a la cualificación de las decisiones que inciden en los órganos colegiados.

La responsabilidad. Supone la opción racional y la exigencia de dar cuenta de las consecuencias que se derivan de las acciones y elecciones.

La veracidad en la información. Se funda en la exigencia recíproca de validar la comunicación con base en informaciones de primera mano y sin lesionar el derecho de la persona a la protección de su intimidad.

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

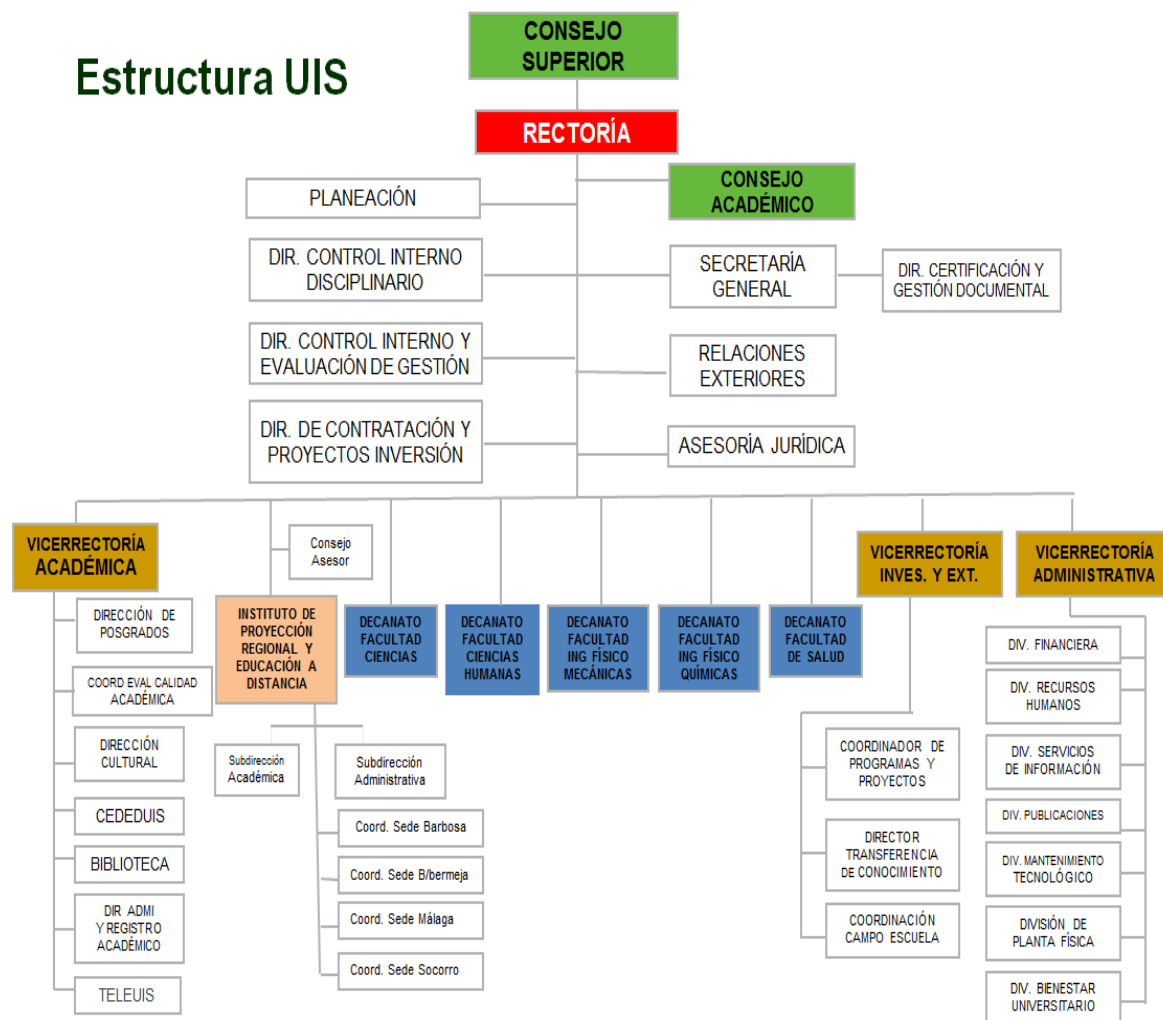
Como institución académica de educación superior enmarca su estructura organizacional en torno a los saberes en cinco facultades: Ingenierías Físico-Mecánicas, Ingenierías Físico-Químicas, Ciencias, Salud y Humanidades se conjugan los campos del conocimiento en los que la Universidad adelanta las actividades de docencia, investigación y extensión.

Las Facultades son unidades académicas y administrativas que agrupan campos y disciplinas afines del conocimiento, profesores, personal administrativo, bienes y recursos, con el objeto de orientar, planificar, fomentar, coordinar, integrar y evaluar actividades de las Escuelas y Departamentos a su cargo, de conformidad con las políticas y criterios emanados del Consejo Superior (máximo órgano de dirección y gobierno de la Universidad) y del Consejo Académico (máxima autoridad académica). Cada Facultad está dirigida por el Decano y el Consejo de Facultad y tiene para la orientación, fomento y coordinación de las actividades de investigación y de extensión, un Director de Investigaciones dependiente del Decano.

Las Escuelas son unidades académicas y administrativas que agrupan uno o varios campos afines del conocimiento y desarrollan programas académicos de pregrado o postgrado, de investigación y de extensión. Cada Escuela tiene un Director quien está asesorado por el Consejo de Escuela y a su cargo se encuentra el personal docente y administrativo adscrito a ésta.

2.6 ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL

Figura 2. Organigrama UIS.



Fuente: Información facilitada por la Dirección de Planeación. (De la Estructura Organizacional se destaca que su última actualización de manera integral se realizó mediante Acuerdo del Consejo Superior 097 de 1994).

2.7 OFERTA ACADÉMICA

Para el año 2013 la UIS contaba con 20.004 estudiantes, 106 Programas pre y posgrado y una planta de personal aprobada de 1286 cargos⁹ para apoyar el desarrollo de sus actividades de docencia, investigación, extensión, y administración.

Tabla 1. Oferta académica UIS.

AÑO 2013		
Programas Académicos	Número de Programas	Número de Estudiantes
PREGRADO	46	20.004
Pregrado Presencial	36	18.200
Pregrado a Distancia	10	1.804
POSGRADO	60	1927
Especialización	16	1046
Especialización Médico-Quirúrgica	9	82
Maestría	30	699
Doctorado	5	100

Fuente: Información facilitada por la Dirección de Planeación.

2.8 MAPA DE PROCESOS

La Universidad Industrial de Santander desde el año 2000 inicia la adopción de una gestión basada en el enfoque por procesos en consonancia con su propósito de mantener altos estándares de calidad tanto en sus procesos académicos como administrativos. Es así como en la actualidad, adicional a la Acreditación

⁹ DOCUMENTOS INTERNOS, UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Acuerdo del Consejo Superior 094 de 2012. Planta de personal UIS para el año 2013 6. {En línea} {Consultado Marzo 19 de 2014}. Disponible en: <http://192.168.37.162/documentos/ConsultasSecretariaGeneral/ConsultaGeneral.aspx>

Institucional de Alta Calidad, se han sumado a sus reconocimientos la Certificación de Calidad bajo las Normas NTC-ISO 9001-2008 y NTC-GP 1000:2009 en la totalidad de sus procesos identificados en su mapa de procesos, obtenidas en los años 2008 y 2009 respectivamente y vigentes a la fecha.

Figura 3. Mapa de procesos UIS.



Fuente: Intranet UIS. {En línea} {Consultado el 13 de Mayo de 2014}. Disponible en: <https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/calidad.html>

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEÓRICO

3.1.1 Evaluación del Desempeño. En las organizaciones a nivel mundial ha venido tomando más fuerza la idea de que lo que determina su éxito es la forma en que aprovechan el talento humano, éste se podría llamar el activo más importante de una organización. Con base en esto surgió el término "recursos humanos", y siendo así se hizo necesario también evaluar ese talento humano y saber si aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita ésta. De ahí que nace la idea de evaluar el desempeño.

Múltiples autores han venido plasmando lo que piensan respecto a la evaluación de desempeño. Enunciaremos algunas de éstas definiciones que dan los autores más representativos:

Harris (1986) dice que

(...) “los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales”¹⁰.

¹⁰ HARRIS, O. (1986). Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal y casos. México: Limusa Lavanda, D. (2005). (p. 276). Evaluación del desempeño.

Para Robbins (1995),

(...) “una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobrercompensará o subrecompensará a los empleados”¹¹.

Werther y Davis (1995) sugieren que la evaluación de desempeño "constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna" ¹².

Según Gil, Ruiz y Ruiz (1997), la evaluación del desempeño

(...) “supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos”¹³.

Sin embargo, para Chiavenato (1999),

(...) “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito,

¹¹ ROBBINS, S. (1995) Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica {7" ed.). (p. 666). México: Prentice Hall.

¹² WERTHER, W. & DAVIS, K. (1995). Administración de personal y recursos humanos (4"ed.). (p. 231). México: McGraw-Hill.

¹³ GIL, L, RUIZ L. & RUIZ, J. (1997). La nueva dirección de personas en la empresa. (p. 129-130) Madrid: McGraw-Hill.

evaluación de los empleados, informes de progreso, exaltación de eficiencia personal, etc."¹⁴.

Lo que piensan Sastre y Aguilar (2003), es que "la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo"¹⁵.

Según Dolan, Valle, Jackson y Schüler (2007),

(...) "la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro"¹⁶.

Se puede constatar que existen igualdades entre cada uno de los autores citados anteriormente. Ellos definen su pensamiento y visión de lo que es el concepto de desempeño y lo que implica su evaluación, lo cual lo centra a una forma de dimensionar lo que cada trabajador hace por el logro de los objetivos. Como se puede apreciar, existe consenso entre los autores más contemporáneos en relación con la visión sobre el concepto técnico del desempeño, la cual se focaliza principalmente a una forma de medir el aporte de cada trabajador al logro de objetivos de la organización.

3.1.1.1 Relación entre la Estrategia y el Desempeño: Alles¹⁷, muestra gráficamente la relación entre la estrategia y el desempeño de una organización, y de allí se destaca cómo a partir de la definición de la estrategia organizacional se desprenden los objetivos de la organización y a su vez los de los individuos, los

¹⁴ CHIAVENATO, I. (1999). Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos. (p. 357) Colombia: McGraw-Hill.

¹⁵ SASTRE, M. & AGUILAR, E. (2003). Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico. (p. 321) Madrid: McGraw-Hill.

¹⁶ DOLAN, S., VALLE, R., JACKSON, S. & SCHULER, R. (2007). La gestión de los recursos humanos (3° ed.). (p. 229). Madrid, España: McGraw-Hill.

¹⁷ ALLES, Martha Alicia. Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°. 2008. p.22

cuales influyen directamente en el desempeño de individuos y organización, medidos a partir de resultados.

Contar con los objetivos individuales (resultados) y con la descripción de lo que se requiere del individuo para lograrlos (competencias) es tener disponible lo necesario para medir el desempeño y aportar a los resultados globales esperados.

Figura 4. Relación entre la estrategia y el desempeño.



Fuente: ALLES, Martha Alicia. Desempeño por Competencias. Evaluación de 360° (p. 23)

3.1.1.2 Métodos de Evaluación de Desempeño: La evaluación del desempeño puede llevarse a cabo a través de técnicas o métodos que varían de una organización a otra de acuerdo con los objetivos trazados y a las políticas de administración del personal que se manejen. Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo a aquello que miden: **características, comportamientos o resultados**¹⁸.

El primer método mide hasta qué punto el empleado tiene **características** como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo. Es un método subjetivo dada la dependencia de la interpretación del evaluador.

¹⁸ ALLES, Martha Alicia. Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°. 2008. p.35

El método basado en **comportamientos** describe de manera específica las diferentes acciones que deberían presentarse en un puesto de trabajo y permite identificar y comparar el desempeño con determinados parámetros conductuales específicos, por lo que resultan más adecuados para el desarrollo de las personas.

Y sobre el método basado en **resultados** se tiene la mejor percepción dado que éste establece un esquema de metas u objetivos estratégicos a desarrollar y cumplir por parte de los funcionarios, esto con el fin de ser un mecanismo para comunicar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas, procurando el incremento de la productividad.

Dentro de los métodos basados en resultados se tiene la Administración por objetivos - APO: Este método establece metas mensurables específicas con cada empleado, para después realizar revisiones de manera periódica en el avance conseguido.

Según Becker, Huselid & Ulrich, 2001, lo que se requiere en la actualidad es algún mecanismo que ligue directamente los comportamientos con las metas, de manera que exista un ajuste permanente de las decisiones de los trabajadores de acuerdo a las necesidades reales que la organización está teniendo. Por tal razón este alineamiento deja de ser un problema sólo en el plano administrativo y se transforma en una necesidad de carácter estratégico.

3.1.2 Gestión por competencias. La definición de competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, y la Gestión de Recursos Humanos por Competencias es el medio para tener éxito. Así mismo, las competencias son aquellos comportamientos que permitirán alcanzar los resultados.

Deber haber sincronía entre los desempeños contingentes requeridos por la empresa y los desempeños conductuales reales de las personas. Si no hay alineamiento entre el sentido de la organización y las conductas laborales de las personas, se dificulta el logro de las metas a largo plazo (Flannery, Hofrichter & Platten, 1997).

Como estrategia para enfrentar los desafíos de las organizaciones en la actualidad se da especial importancia al Enfoque Conductual, el cual permite focalizar los esfuerzos en la identificación de cuáles son los mejores comportamientos para el éxito del negocio, más que en medir y controlar el funcionamiento diario de tareas de naturaleza común (Becker et al., 2001)

Así las cosas el origen de un modelo de competencias está en el énfasis en las conductas-clave para el desempeño excepcional más allá de un conjunto de conocimientos y habilidades que teóricamente deben estar relacionados con un buen desempeño futuro. Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión y todo lo relacionado con la estrategia¹⁹.

3.1.3 Definición de competencias. Conceptualmente, una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo (Dalziel, Cubeiro & Fernández, 1996).

¹⁹ ALLES, Martha Alicia. Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°. 2008. p.86

La competencia se estructura en tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar (Le Boterf, 1996).

El **saber** actuar, asociado a su formación técnica, los conocimientos, estudios formales y el manejo de los recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades, el **querer** actuar, está relacionado con la motivación y decisión efectiva del individuo a emprender una acción en concreto y el **poder** actuar, relacionado con las condiciones del entorno laboral, así como a los medios y recursos disponibles dentro de la organización para poder ejecutar una acción.

De acuerdo a la metodología de *Martha Alles Capital Humano*²⁰, para definir el modelo de competencias se deben cumplir los siguientes pasos:

1. Talleres de reflexión con la máxima conducción (información estratégica de la organización)
2. Definición de Competencias cardinales y específicas
3. Diccionario de Competencias
4. Diccionario de Comportamientos
5. Descriptivos de puestos por competencias.

Tipos de competencias

A partir de la información estratégica de cada institución las competencias se clasifican en:

Competencias Cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.

Usualmente estas competencias están asociadas al “core” del negocio es decir es aquella competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva.

²⁰ ALLES, Martha Alicia. Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°. 2008. p.87

Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Las competencias específicas son propias de un empleo o conjunto de puestos afines, por lo que no son aplicables a una variedad de empleos; son competencias muy concretas²¹

3.1.3.1 Diccionario o Catálogo de Competencias: Es el documento que recopila la definición de las competencias, así como su apertura en grados y es confeccionado a la medida de cada organización. Las competencias definen las características de personalidad (capacidad para hacer las cosas de una determinada manera) que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente.

3.1.3.2 Diccionario de Comportamientos: Este documento contiene los ejemplos de los comportamientos observables que se utilizarán para detectar y medir las competencias definidas en el respectivo Diccionario de competencias y también son preparados a la medida de la organización.

3.1.4 Evaluación de 360°. ALLES, coincide con otros autores en afirmar que el “verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas” que implica un gran compromiso tanto de la organización como de las personas y exige confianza y confiabilidad entre los participantes.

La evaluación de desempeño 360° presenta sobre la evaluación tradicional jefe – empleado, la gran ventaja de ser más completa pues tiene más de una fuente de información lo que le permite tener una visión enriquecida del verdadero

²¹ BELTRAN BUITRAGO, Nilson. URREA VELANDIA, Diego. Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación de personal según el modelo, para la Empresa Aportes en Línea. EAN. Bogotá, 2013

desempeño del empleado quien tiende a asumir con mayor responsabilidad el impacto de lo que hace frente a las expectativas de sus evaluadores.

Otro concepto nos muestra Jeffrey T. Polzer²² quien expone que la retroalimentación de 360° sirve para ayudar a reconocer las fortalezas y debilidades de los equipos de manera individual pero buscando que la solución del todo sea mayor que la suma de las partes. Así mismo plantea el concepto de congruencia de los equipos, en donde se busca que la percepción que tiene un empleado de sí mismo (autoevaluación) sea coherente y consecuente con lo que piensan sus pares y para esto se requiere un alto nivel de madurez de los equipos. Recibir y compartir retroalimentación de 360 grados puede ser una experiencia poderosa y productiva, pero si se hace mal o el equipo no está preparado, puede abrir nuevas heridas y maximizar los problemas que se pretende resolver.

ALLES cita en su libro Desempeño por competencias evaluación de 360° la obra de Edwards y Ewen²³ en donde se expone que uno de los mayores beneficios es que la evaluación no queda sujeta solo al juicio del supervisor y que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no solo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos. Así mismo, establece que el camino para un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

1. Definición de las competencias cardinales y específicas de la organización y/o cargo según corresponda.
2. Diseño de la herramienta o cuestionario de evaluación.

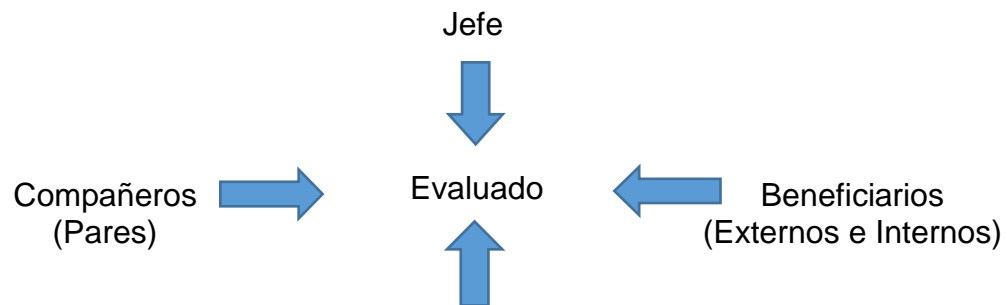
²² POLZER, Jeffrey T. Making Diverse Teams Click. Magazine 2008. {En línea} {Consultado el 3 de Abril de 2014}. Disponible en: <http://hbr.org/2008/07/making-diverse-teams-click/ar/1>

²³ Edwards, Mark R. y Ewen, Ann J. 360° Feedback, Amacom, American Management Association, Nueva York, 1996.

3. Elección de los evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos y externos, proveedores, entre otros. Las evaluaciones son anónimas y son elegidas por el evaluado.
4. Lanzamiento del proceso de evaluación con interesados y evaluadores.
5. Relevamiento y procesamiento de los datos, preferiblemente por un consultor externo para preservar confidencialidad,
6. Comunicación a los interesados de los resultados.
7. Entrega de informes al evaluado. La organización recibe el informe consolidado

A continuación se esquematizan las fuentes evaluadoras del modelo de retroalimentación 360°.

Figura 5. Esquema de autoría propia adaptado de múltiples fuentes literarias.



En concreto la evaluación de desempeño 360° obtiene las siguientes ventajas y desventajas.

Tabla 2. Ventajas y desventajas. Evaluación de desempeño 360°

Características	Ventajas	Desventajas
Sistema	1. El sistema es más amplio en el sentido en que las respuestas se recolectan desde variadas aristas.	1. El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

Características	Ventajas	Desventajas
Procedimiento	2. Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.	2. Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
	3. Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas y no de una sola.	3. Los empleados pueden engañar al sistema dando evaluaciones no válidas
Resultados y Retroalimentación	4. La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.	4. La retroalimentación puede intimidar y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
	5. Propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.	5. Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.
	6. A partir de éste se pueden definir planes de capacitación y desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales.	
	7. Permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas y potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.	

Adaptación propia basada en los artículos de: ZUNIGA, A (2006). *Evaluación integral de productividad* y PARRA, M. (2002). *La evaluación de desempeño y la gestión de los RRHH*. Consultado en Abril 3 de 2014

4. METODOLOGÍA

4.1 REVISIÓN DOCUMENTAL Y DIAGNÓSTICO

- Revisar la información disponible sobre la evaluación de desempeño del personal administrativo de la Universidad, incluyendo procedimientos aprobados y aplicados, instrumentos existentes, informes de auditorías internas, políticas institucionales asociadas y normatividad interna y externa aplicable, para lo cual se plantea revisión documental en la página Web institucional, intranet y entrevistas con el personal involucrado.
- Realizar consulta bibliográfica sobre metodologías y/o tendencias en la evaluación de desempeño de personal.
- Analizar el proceso de evaluación de desempeño del personal de la Universidad identificando fortalezas y debilidades en su estructura y aplicación.

4.2 DISEÑO DEL MODELO

- Revisar el estado actual de los insumos disponibles sobre la planeación estratégica que desarrolla la Universidad Industrial de Santander con el fin de identificar las estrategias, objetivos e indicadores que marcan el rumbo institucional en el corto, mediano y largo plazo a nivel institucional y por áreas y/o procesos. Para esta acción se plantea realizar una revisión de documentos disponibles en la página web institucional y entrevistas con miembros de la Dirección de la Universidad.
- Identificar las metas, productos o entregables que pueden ser medidos como resultados del desempeño de los cargos administrativos del nivel directivo, asesor, ejecutivo y profesional. Como resultado de esta actividad se debe establecer la matriz de indicadores con sus respectivas metas y métodos de cálculo.

- A partir de la estructura organizacional y/o la estructura por procesos de la Institución, definir las áreas o procesos a los cuales se va a orientar la aplicación de la evaluación del desempeño.
- Identificar los grupos o familias de cargos que serán objeto del modelo de evaluación de desempeño propuesto, tomando como insumo fundamental el Manual de Funciones para los cargos nivel directivo, asesor, ejecutivo y profesional de la Universidad Industrial de Santander.
- Revisar y ajustar las competencias institucionales o generales que deben tener todos los empleados de la institución y las competencias por áreas o procesos de acuerdo a la estructura organizativa vigente. Así mismo, identificar las competencias por cargos de acuerdo a los roles y niveles de responsabilidad. Para la definición de los tres grupos de competencias se utilizará la técnica de grupo focal, de tal forma que su construcción sea participativa y vinculante con los involucrados en el proceso de evaluación.
- Definir de forma clara y sencilla, cada una de las competencias generales, de área o proceso y de cargo identificadas en la etapa anterior, de acuerdo a las características y condiciones propias de la Universidad, contando para ello con ayuda de definiciones teóricas y el apoyo de la División de Recursos Humanos.
- Determinar y describir las conductas que permitirán evidenciar el nivel de desarrollo de cada una de las competencias identificadas. Para esta actividad se contará con el apoyo de la División de Recursos Humanos y la Dirección de Planeación de la Universidad.

4.3 DISEÑO DE INSTRUMENTOS

- Elaboración del instrumento o instrumentos que permitirán la aplicación del modelo de evaluación de desempeño propuesto para los cargos administrativos del nivel directivo, asesor, ejecutivo y profesional.

4.4 PRUEBA PILOTO

- Realizar una prueba piloto con el equipo asesor de Rectoría para validar los instrumentos e identificar las mejoras.
- Aplicar los ajustes necesarios surgidos del análisis de resultados de la prueba piloto.

4.5 DOCUMENTACIÓN

- Como resultado de la ejecución del trabajo de aplicación se formularán y documentarán recomendaciones asociados a mejoras, actualizaciones de procedimientos y/o normas institucionales, sugerencias sobre aplicación de los instrumentos, entre otras, relacionadas con la temática de estudio.
- Generar los documentos requeridos que instrumentalicen el modelo de evaluación de desempeño diseñado, de tal forma que faciliten su conocimiento y aplicación por parte de los involucrados.

5. DIAGNÓSTICO

5.1 CONOCIMIENTO Y ENTENDIMIENTO

En el proceso de búsqueda de información al interior de la Institución, referente al tema de estudio de la presente propuesta como lo es la evaluación de desempeño del personal administrativo y visto desde el ámbito estratégico, normativo y procedimental es importante mencionar que la UIS cuenta con lineamientos estratégicos que dan cabida a la implementación de herramientas modernas para la administración de personal como pudo verse en el Proyecto Institucional a través de su Política de Eficacia y Eficiencia de la acciones universitarias y la Política Organizacional; de igual manera se corrobora en los propósitos del Plan de Desarrollo Institucional 2008 – 2018 de fortalecer al personal administrativo en las áreas de la planeación estratégica, calidad, evaluación y rendición de cuentas en su Dimensión de Talento Humano y en la existencia de un Modelo de Gestión administrativa eficiente y eficaz a través de la Dimensión Administrativa y Financiera.

5.1.1 Insumos Estratégicos

5.1.1.1 Proyecto Institucional: El Proyecto Institucional²⁴ de la Universidad Industrial de Santander es aprobado mediante el Acuerdo del Consejo Superior No. 15 de 2000 y se convierte en un documento orientador para el desarrollo de las actividades misionales de la institución y allí se encuentran las siguientes políticas relacionadas con la eficiencia en el desempeño de sus colaboradores administrativos:

²⁴ PROYECTO INSTITUCIONAL. Acuerdo del Consejo Superior 15 de Abril 11 de 2000. {En línea} {Consultado Marzo 28 de 2014} Disponible en: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/concursoDocente/concursoDocente2014/documentos/proyectoinsitucional.pdf>

Política 7. Eficacia y Eficiencia de las Acciones Universitarias

“...Además del cuerpo docente, todos los demás estamentos universitarios deben acoger esta política de mejoramiento de la eficiencia de sus respectivas acciones. Pero ello dependerá de la eficacia con que todos asumamos el compromiso de realización de los propósitos generales y particulares de la universidad, es decir, del modo como llevemos adelante la misión universitaria. Por ello, debe asumirse como comportamiento imprescindible en la vida institucional, la planeación y evaluación del desarrollo y la gestión del mismo, en donde los criterios de priorización sobre las acciones a desarrollar permitan tomar las decisiones más acertadas, oportunas, eficaces y eficientes; ...”²⁵.

Estrategias. Dentro de las Estrategias que establece el mismo Proyecto Institucional para ejecutar esta política se encuentra la Formulación de los Planes de Desarrollo Periódicos, trianuales y anuales de las Unidades Académico Administrativas, con sus respectivos procesos de evaluación de resultados a través de la medición de indicadores para la toma de acciones pertinentes. Así mismo hace énfasis en la institucionalización de un programa anual de capacitación para los profesores que ejerzan cargos de dirección

Política 13. Política Organizacional

“...Se trata de disponer de los recursos y de conducir el desarrollo universitario hacia el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, profundizando la cultura de la organización inteligente, con una gestión descentralizada, flexible, autónoma y responsable. La estructura organizativa de la universidad deberá evolucionar hacia una organización inteligente que permita la flexibilidad necesaria y la toma de decisiones fundamentada en información de tal manera que esta sea oportuna, eficaz y eficiente...”²⁶.

Estrategias. Como estrategias para el Desarrollo Organizacional se propone avanzar hacia una concepción en la cual la descentralización, la autonomía, la responsabilidad, la participación y la eficiencia sean el camino para alcanzar los objetivos, desarrollar el hábito de la autoevaluación permanente y sistemática como la mejor forma de avanzar en la consecución de una estructura organizacional dinámica, flexible y de apoyo al logro de los propósitos misionales y perfeccionar los procesos de elección de personas para los cargos de Dirección

²⁵ Ibíd

²⁶ Ibíd

en la Universidad, dando prioridad a los méritos alcanzados, la experiencia y la actualización en el área de la administración y gestión de los recursos.

5.1.1.2 Plan de Desarrollo Institucional, PDI 2008 – 2018: Este Plan de Desarrollo es formulado por la comunidad universitaria de la UIS, con el fin de establecer las dimensiones, los factores claves de desarrollo institucional, los compromisos y la disponibilidad de recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y funciones misionales para el periodo 2008 -2018.

Dentro de su contenido, el Plan de Desarrollo como herramienta fundamental para la planeación estratégica de la Universidad, involucra específicamente en dos de sus cinco Dimensiones, asuntos relacionados con el desempeño del personal administrativo que apoya el cumplimiento de las funciones misionales, a saber:

Dimensión Talento Humano

En su diagnóstico interno reconoce la necesidad de fortalecer la formación continua del personal administrativo. Y dentro del Plan Estratégico asociado plantea desarrollar al máximo las capacidades tanto de los profesores como del personal administrativo y de apoyo, pues todos constituyen elemento fundamental en el desarrollo de las actividades misionales.

Dimensión Administrativa y Financiera

Su diagnóstico interno reconoce que la universidad ha implementado de manera exitosa procesos de planeación, evaluación y control del desempeño y además ha desarrollado estrategias para lograr una eficiente gestión del personal administrativo, haciendo énfasis en que su función consiste fundamentalmente en estar al servicio de los procesos misionales de la Universidad.

Como respuesta a ello el Plan Estratégico de esta Dimensión plantea la gestión de calidad, la cultura de la planeación, la autoevaluación, el autocontrol y el mejoramiento continuo y como objetivo estratégico se plantea, consolidar un Modelo de Gestión Universitaria Eficiente y Eficaz al Servicio de las Funciones Misionales.

5.1.2 Insumos Normativos

5.1.2.1 Reglamento del Personal Administrativo Profesional UIS: El Reglamento Administrativo²⁷ vigente para la Universidad Industrial de Santander es el aprobado mediante Acuerdo del Consejo Superior No. 070 de 1980 y a través de éste es que se rige la administración del personal de empleados de carácter administrativo que presta sus servicios a la Universidad.

A través del contenido se encuentran los siguientes apartes, como información pertinente para el desarrollo del presente trabajo de grado.

(...) **ARTICULO 2.** El personal Administrativo que presta sus servicios a la Universidad Industrial de Santander está integrado por Empleados Públicos y Trabajadores Oficiales. Son empleados Públicos, quienes se hallen vinculados a la Universidad por una relación legal y reglamentaria, y trabajadores oficiales, quienes se hallen vinculados por una relación de carácter contractual laboral.

ARTICULO 11. Los cargos, según su naturaleza y forma como deben ser provistos, son de libre nombramiento y remoción o de escalafón. Son de libre nombramiento y remoción los empleados que correspondan a la Dirección Administrativa o Académica, los que tengan como función principal el manejo de bienes o dineros, los que tengan asignadas funciones de vigilancia o supervisión y los que desempeñen cargos para los cuales se requieran personas de confianza especial de los funcionarios directivos (...).

Los demás cargos desempeñados por personal administrativo de la Universidad son de escalafón, con excepción de los desempeñados por trabajadores oficiales y

²⁷ REGLAMENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL UIS. {En línea}. {Consultado el Abril 10 de 2014}. Disponible en: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/reglamentos/reglamentoPersonalAdministrativo.pdf>

por personas vinculadas mediante contrato administrativo de prestación de servicios.

(...) **ARTÍCULO 134.** Los empleados administrativos de la Universidad tienen derecho a recibir capacitación, para alcanzar los siguientes objetivos:

- a. Ampliar los conocimientos, desarrollar las habilidades y aptitudes.
- b. Obtener un mayor rendimiento en el desempeño de sus funciones.
- c. Incrementar los conocimientos a efecto de poder participar en concursos que les permitan obtener promociones en el servicio.

ARTÍCULO 173. El escalafonamiento le otorga al funcionario la plenitud de los derechos inherentes al escalafón administrativo, conforme a los Reglamentos; procede cuando se haya obtenido calificación satisfactoria de servicios y no haya objeción por parte del Comité de Evaluación Administrativo.

ARTÍCULO 180. Los empleados escalafonados gozarán de prelación respecto a los demás servidores de la Universidad para ser ascendidos a los cargos vacantes de la categoría inmediatamente superior. Los ascensos se determinarán mediante concursos, tomando en consideración la antigüedad, las calidades especiales, las calificaciones de servicio y demás condiciones que fije el reglamento del escalafón.

ARTÍCULO 185. El rendimiento, la calidad de trabajo y el comportamiento de los empleados escalafonados, serán objeto de calificación de servicios.

La calificación de servicios se tendrá en cuenta para:

- a. Determinar la permanencia o el retiro del servicio.
- b. Escalafonar o prorrogar el periodo de prueba.
- c. Participar en los concursos para ascensos.
- d. Formular programas de adiestramiento o perfeccionamiento.
- e. Evaluar los sistemas de selección de personal e ingreso al servicio.
- f. Otorgar becas o comisiones de estudio y conceder estímulos a los empleados, y
- g. Determinar la prioridad para la participación en los programas de bienestar social.

ARTÍCULO 186. Compete al Jefe inmediato la calificación de servicios de los empleados bajo su dirección, la cual deberá ser aprobada por el superior del calificador.

ARTÍCULO 187. La calificación debe ser:

- a. Objetiva, imparcial y fundada en principios de equidad, y no constituye premio ni sanción.
- b. La justa valoración del empleado como funcionario de la Universidad, en su determinación deben tenerse en cuenta tanto las actuaciones positivas como las negativas y

c. Referida a hechos concretos y condiciones demostradas por el calificado durante el lapso que abarca la calificación, apreciados dentro de las circunstancias en que se desempeñan las funciones.

ARTÍCULO 190. Los empleados serán evaluados semestralmente.

En casos especiales como el de período de prueba, deberán hacerse evaluaciones trimestrales. También deberán ser calificados cuando ocurre cambio en su cargo que implique cambio de superior inmediato. Cuando un funcionario se retire o cambie de cargo deberá dejar calificados a sus subalternos.

ARTÍCULO 191. Los funcionarios que conforme al presente Reglamento deban calificar los servicios de personal que de ellos dependa, tendrán la obligación de hacerlo en los periodos y circunstancias señalados en el Artículo anterior. El incumplimiento de este deber constituye falta grave y será sancionado disciplinariamente sin perjuicio de que cumplan su obligación de calificar.

ARTÍCULO 194. El Consejo Administrativo asesorado por la Oficina de Personal, con base en lo dispuesto en el presente Reglamento definirá los modelos de formularios, determinará la ponderación de los factores e impartirá las instrucciones para la adecuada y oportuna calificación de servicios.

ARTÍCULO 196. Los empleados escalafonados deberán ser declarados insubsistentes en los siguientes casos:

- a. Cuando el funcionario en periodo de prueba obtenga dos (2) calificaciones de servicio sucesivas no satisfactorias.
- b. Cuando al término del período de prueba, el funcionario no obtenga calificación de servicios satisfactorios para su escalafonamiento.
- c. Cuando el Consejo Administrativo así lo disponga conforme al Artículo 177 del presente Reglamento, y
- d. Cuando el rendimiento del empleado escalafonado sea deficiente de acuerdo con sus calificaciones de servicio sucesivas hechas con intervalos no inferiores a tres (3) meses (...).

5.1.2.2. Comité de Evaluación Administrativa: El Comité de Evaluación Administrativa fue creado y reglamentado mediante la Resolución de Rectoría No. 267 de 1982

El Comité de Evaluación Administrativa estará integrado por:

- a) El Vicerrector Administrativo, quien lo presidirá;
- b) El Vicerrector Académico;
- c) El Jefe de la Oficina de Personal, quien actuará como Secretario;
- d) El jefe inmediato del personal que se evalúa; y

e) El superior del Jefe Inmediato.

Son funciones del Comité de Evaluación Administrativo:

- a) Evaluar al personal administrativo que se vincule a la Universidad, de acuerdo con las normas establecidas en los Reglamentos del Personal Administrativo y con las políticas salariales fijadas por la Institución.
- b) Evaluar el personal administrativo que se reincorpore a la Institución al término de una comisión de estudios, conforme a las normas establecidas en los Reglamentos pertinentes.
- c) Estudiar y recomendar a quién compete, las solicitudes de los empleados administrativos relacionados con la clasificación en el Escalafón.
- d) Estudiar las solicitudes sobre comisiones de estudios y cursos de capacitación, formación y adiestramiento, que sean de su competencia, y recomendar al Rector aquellas que cumplan con los requisitos establecidos en las normas y reglamentos.
- e) Colaborar en el análisis de las políticas e implementación de procedimientos sobre evaluación al Vicerrector Administrativo y la Oficina de Personal.
Las demás que le asigne el Rector.

5.1.2.3 Manual de Funciones para los Cargos Nivel Directivo, Asesor, Ejecutivo Y Profesional²⁸: El documento actualizado para los cargos de estos niveles fue aprobado mediante la **Resolución de Rectoría 1936 de Diciembre 12 de 2013**, luego de haber surtido un proceso de varios años de revisión conjunta y participativa de las diferentes instancias involucradas.

²⁸ MANUAL FUNCIONES PARA LOS CARGOS PROFESIONALES. {En línea}. {Consultado el 9 de Abril de 2014}. Disponible en: <https://www.uis.edu.co/intranet/formacionPersonal/documentos/reglamentos/ManualFuncionesProfesionales.PDF>

El Manual de Funciones representa uno de los pilares más importantes de la Universidad puesto que permite el establecimiento de funciones, responsabilidades, competencias, organización del trabajo y la autoridad del quehacer institucional, es por esto que existirá a futuro la constante necesidad de mantenerlos actualizados y articulados con la estructura orgánica de la Universidad de manera que sirvan de soporte para el funcionamiento y la gestión.

El Manual de Funciones de la Universidad establece seis componentes básicos para la descripción de un cargo: Encabezamiento, Preliminares del cargo, Objetivo del cargo, Funciones, Responsabilidades y Perfil del cargo.

• **PRELIMINARES DEL CARGO**

Corresponde a la información de identificación y localización del cargo. En los preliminares se especifican las características de los cargos:

a) **Nivel:** De acuerdo con las características de las funciones, los cargos de la UIS se pueden agrupar en categorías, en concordancia con los niveles jerárquicos de la organización y las características de sus competencias y funciones. Los niveles jerárquicos de los cargos contenidos en el presente Manual son:

- **Cargos de nivel Directivo:** Agrupa los empleos cuyas funciones corresponden a la dirección general, a la formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos. Hace referencia a los empleos que constituyen la alta gerencia de la UIS.
- **Cargos de nivel Asesor:** Comprende los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección de la UIS.

- **Cargos de nivel Ejecutivo:** Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda competencias de gerencia especializada para el desarrollo de procesos académicos, administrativos y/o financieros, requeridos para la ejecución de planes, programas y proyectos adoptados por la Universidad.
- **Cargos de nivel Profesional:** Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica reconocida por la Ley y que según su complejidad y competencias exigidas les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.

b) **Tipo de Cargo:** Indica la característica del cargo de acuerdo con la característica del cargo de acuerdo con los siguientes tipos establecidos en la Universidad:

- Elección y Período Fijo
- Libre Nombramiento y Remoción
- Carrera
- Trabajador Oficial

- **PERFIL DEL CARGO**

Competencias: La rectoría de la Universidad Industrial de Santander, mediante la Resolución No. 526 del 9 de abril de 2008 y la Resolución No. 584 de Abril 4 de 2014, estableció las siguientes competencias laborales para los cargos de la Institución.

Competencias generales para todos los cargos de la Universidad

- **Orientación a resultados:** Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.

- Orientación al usuario: Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.
- Compromiso: Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.
- Trabajo en equipo: Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.
- Responsabilidad: Capacidad para afrontar las consecuencias de los propios actos u omisiones y preocupación constante por los asuntos que competen al cargo.
- Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente – S&SOMA: Identificó y conoció los riesgos laborales e impactos ambientales asociadas a su actividad, teniendo en cuenta la aplicación de los controles establecidos por la Universidad para la minimización de los mismos.

Competencias específicas para los cargos del nivel Directivo y Ejecutivo

- Liderazgo: Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Planeación: Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
- Toma de decisiones: Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.
- Dirección y desarrollo de personal: Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.

- Comunicación: Capacidad de expresión oral y escrita para transmitir información relevante de manera clara y precisa.

Competencias específicas para los cargos del nivel Asesor

- a) Experticia profesional: Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.
- b) Comunicación: Capacidad de expresión oral y escrita para transmitir información relevante de manera clara y precisa.
- c) Iniciativa: Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.

Competencias específicas para los cargos del nivel Profesional

- Experticia profesional: Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.
- Toma de decisiones: Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.
- Comunicación: Capacidad de expresión oral y escrita para transmitir información relevante de manera clara y precisa.
- Iniciativa: Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.
- Relaciones interpersonales: Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.

5.1.2.4 Proceso Talento Humano UIS: Dentro del mapa de procesos que orienta la Gestión de la Universidad, el Proceso de Talento Humano²⁹ tiene como objetivo coordinar y apoyar las actividades de selección , inducción, entrenamiento, capacitación, administración y retiro de todo el personal de la Universidad, asegurando su integridad y buscando el aprovechamiento y mejoramiento de su talento para el cumplimiento de la misión institucional.

A su vez existe el Subproceso Asuntos Personal administrativo que tiene bajo su responsabilidad todo lo relacionado con el Procedimiento para llevar a cabo la evaluación de desempeño del personal administrativo de la Institución.

Por otra parte se hace evidente la alineación que existe entre el propósito del Proceso de Talento Humano de la Universidad y los lineamientos que estableció el Departamento Administrativo de la Función Pública en el Decreto 2482 de 2012 para la integración de la planeación y la gestión en la administración pública, que hace énfasis en que la Gestión del talento humano está orientada al desarrollo y cualificación de los servidores públicos a través del desarrollo de competencias, vocación del servicio, aplicación de estímulos y una gerencia pública enfocada al logro de resultados.

5.1.2.5 Ley 909 de 2004 por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones: La Universidad Industrial de Santander dentro de la autonomía que le confiere la Constitución Política de Colombia y la Ley, podrá adoptar sus correspondientes regímenes, sin embargo no desconoce la existencia de las regulaciones que pueden orientar su quehacer institucional como es el caso de la Ley 909 de 2004, de la cual se han revisado exclusivamente los siguientes

²⁹ CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO UIS. {En línea} {Consultado el Mayo 2 de 2014}. Disponible en: <https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/talento%20humano/Caracterizaciones/CTH.01.pdf>

artículos del Título VI De la Capacitación y de la Evaluación del Desempeño dada su pertinencia y aplicación al tema bajo estudio:

(...) **ARTÍCULO 36. Objetivos de la capacitación.**

2. Dentro de la política que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño.

ARTÍCULO 37. Principios que orientan la permanencia en el servicio:

c) Evaluación. La permanencia en los cargos exige que el empleado público de carrera administrativa se someta y colabore activamente en el proceso de evaluación personal e institucional, de conformidad con los criterios definidos por la entidad o autoridad competente (...).

5.1.3. Insumos Procedimentales

5.1.3.1. Procedimiento para la Evaluación Administrativa a Empleados

Públicos: Este procedimiento aprobado mediante Resolución de Rectoría No. 884 de 2004 y actualizado en su Versión No. 06 el 27 de Febrero de 2013, tiene como objetivo evaluar la capacidad y eficiencia de los empleados públicos administrativos en el desarrollo de su trabajo y determinar los puntos alcanzados durante el período evaluado y su alcance se encuentra definido desde la planeación de la etapa de evaluación a los empleados públicos de la Universidad hasta el archivo del registro de la evaluación en la Historia Laboral de cada empleado público.

A través de este procedimiento se describen las etapas que deben surtir tanto el funcionario evaluado como el evaluador para dar cumplimiento a la evaluación de desempeño. Allí se relacionan los siguientes formatos o instrumentos, en los cuáles se debe diligenciar la respectiva evaluación de acuerdo al nivel y al cargo de cada empleado:

FTH.14 Evaluación de desempeño Nivel Directivo – Ejecutivo. V5

FTH.13 Evaluación de desempeño Nivel Profesional. V5

FTH.15 Evaluación de desempeño Nivel Administrativo – Operativo. V5

FTH.74 Evaluación de desempeño Nivel Asesor. V3 y

FTH.75 Evaluación de desempeño Nivel Técnico. V3

El procedimiento indica las instancias para solicitar petición de reconsideración, petición ante el Vicerrector Administrativo con la respectiva intervención del Comité de Evaluación Administrativo, condiciones para elaborar y ejecutar el plan de mejoramiento individual y el trámite de reconocimiento de los puntos por mérito para el personal profesional.

Por otra parte se observa que los instrumentos de evaluación diseñados incluyen la evaluación de 10 competencias: 5 Competencias Generales y 5 Competencias Específicas de acuerdo con el nivel reseñado en el Manual de Funciones según cada perfil. Así mismo, se incluye un aparte destinado a identificar el mejoramiento y desarrollo, en el cual se identifican los siguientes 5 aspectos de análisis: Revisión de los compromisos propuestos de la evaluación anterior, aspectos positivos del evaluado, aspectos a mejorar del evaluado, compromisos para el próximo período y temas a incluir en el Plan de Formación para el Personal.

El máximo puntaje de la evaluación es de 100 puntos y la escala de nivel de desempeño laboral define tres clasificaciones, así: Sobresaliente (Rango de 90 a 100 puntos), Satisfactorio (70 a 89 puntos), No Satisfactorio (69 puntos o menos).

5.1.3.2. Reconocimiento de Puntos por el desarrollo de actividades académico-administrativas en cargos de Dirección Universitaria: Adicional al personal de que trata el Reglamento del Personal Administrativo de la UIS, existe en la Universidad dentro del Nivel Directivo, Asesor y Ejecutivo, cargos que son

desempeñados por docentes y que tienen un sistema de reconocimiento independiente y reglamentado de acuerdo al “nivel de desempeño”.

Este procedimiento se encuentra definido en el Acuerdo del Consejo Superior 031 de 2003, por el cual se reglamenta la aplicación del Decreto 1279 de 2002, numeral 3.2.3 del Anexo. Dicho reconocimiento contempla la asignación de puntos salariales de acuerdo al nivel de desempeño, el cual resulta de la sumatoria de la evaluación individual y la evaluación del Plan de Gestión de la unidad que dirige el docente y cuyos puntos pueden variar dependiendo del cargo que ejerza, así:

Tabla 3. Nivel de Desempeño y Puntos Asignados por Cargo.

CARGO	NIVEL DE DESEMPEÑO	PUNTOS ASIGNADOS
Rector	[90-100] %	11
	[80-89.9] %	9
	[70-79.9]%	8
Vicerrectores Secretario General	[90-100] %	9
	[80-89.9] %	8
	[70-79.9]%	7
Decanos Jefes de División Director de Investigaciones Director de Regionalización Director Insed Dependencias Asesoras		
	[90-100] %	6
	[80-89.9] %	5
	[70-79.9]%	4
Directores Sede Directores Escuela Directores DIF	[90-100] %	4
	[80-89.9] %	3
	[70-79.9]%	2
Directores de Departamento Directores de Sección Directores de Centros e Institutos	[90-100] %	2
	[80-89.9] %	1.5
	[70-79.9]%	1.0

Fuente: Acuerdo del Consejo Superior 031 de 2003 de la UIS.

Así mismo la evaluación individual resulta de la aplicación de una evaluación que representa el 70% y una coevaluación que representa el 30%.

Los resultados del nivel de desempeño de los docentes que ejercen cargos de dirección universitarias son reconocidos a través de Acto Administrativo en el Primer Trimestre del año.

5.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

A partir de los insumos revisados al interior de la Universidad relacionados con la Evaluación de desempeño, contando para ello con directrices institucionales, lineamientos estratégicos, reglamentación y procedimientos, así como con normas externas del sector público, el informe de auditoría disponible y la entrevista realizada a la líder del Subproceso de Asuntos Personal Administrativo, se realiza un ejercicio de análisis frente a lo expuesto en esta materia desde lo teórico y lo documentado por diferentes autores de artículos especializados expuestos en el Capítulo 3 de este documento, y se encuentran las siguientes fortalezas y debilidades:

5.2.1. Fortalezas

- La Gestión del Talento Humano así como el desarrollo de las personas es un propósito de la Alta Dirección de la Universidad declarado en su Proyecto Institucional y Plan de Desarrollo Institucional.
- El Proceso de Talento Humano cuenta con suficientes criterios normativos de referencia para liderar los procedimientos de evaluación de desempeño, esto es: Reglamento, procedimientos, Acuerdos del Consejo Superior.
- La Universidad ha identificado 14 Competencias, 6 de ellas generales y 8 específicas para los diferentes niveles de cargo profesionales y han sido incorporadas en el Manual de Funciones respectivo.

- Para la institución es claro que la evaluación de desempeño es un insumo fundamental en la definición de los Planes de mejoramiento individual y Planes de Formación y Capacitación.
- La Universidad realiza el Programa de Gestión Anual por Unidades Académico Administrativas en el marco de los insumos que ofrece el Proyecto Institucional, el PDI 2008-2018, Directrices del Consejo Superior, prioridades del Plan de Mejoramiento de Acreditación Institucional, entre otros.
- La Evaluación de Resultados del Plan de Gestión Anual a cargo de cada Jefe de Unidad Académico Administrativo, es un ejercicio que se realiza sistemáticamente desde hace más de una década.
- La evaluación administrativa realizada a los profesores que ejercen cargos de dirección universitaria, incorpora en su modelo la medición los resultados asociados al Plan de Gestión Anual sumado a la calificación de su evaluación de sus pares y jefes inmediatos.

5.2.2 Debilidades

Procedimiento para la Evaluación Administrativa a Empleados Públicos

- De los dos procedimientos aplicados para la evaluación del personal administrativo, el de los profesores en cargos dirección universitaria se cumple rigurosamente en cuanto a tiempos y metodología mientras que el de los demás empleados administrativos presenta retrasos considerables.
- Los cronogramas de aplicación del Procedimiento del Personal administrativo presenta demoras hasta de ocho meses en la generación de resultados definitivos.
- La formulación de los planes de formación y capacitación no pueden contar con la evaluación de desempeño como insumo fundamental dado su desfase en los cronogramas.
- La evaluación de las competencias para el personal administrativo se centra en la asignación de una calificación de percepción de 1 a 5 frente a una

descripción genérica de la competencia y no asociada a niveles de desarrollo de la misma ni descripción de comportamientos asociados.

- La evaluación del personal administrativo solo cuenta con la mirada del jefe inmediato y no se garantiza una entrevista de retroalimentación.
- Los Planes de Mejoramiento individual no se formulan oportunamente lo que impide un seguimiento oportuno y una validación real de superación de las debilidades.

Procedimiento de Evaluación de los profesores que ejercen cargos de dirección universitaria.

- Los instrumentos utilizados para la evaluación individual no han surtido ninguna actualización desde su creación en 1997 y no identifican claramente las competencias que quieren ser medidas.
- Los resultados de esta evaluación están enfocados en la compensación directa por puntos salariales y no es utilizada para el análisis de debilidades en competencias ni la revisión de las dificultades en el logro de resultados de los planes de gestión.
- La evaluación de desempeño de profesores en cargos de dirección universitaria no permite diagnosticar las necesidades de fortalecimiento de competencias.
- Este procedimiento al ser liderado por la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión puede generar actitudes de rechazo o desvío de objetividad por parte de evaluados y evaluadores al ser vista como una evaluación de control más que de desempeño.
- En ninguno de los procedimientos de evaluación se cuenta con una capacitación o entrenamiento para los evaluadores más allá de una comunicación que indica la ruta de acceso a los instrumentos o la explicación en sitio sobre el manejo de los formularios a utilizar.

6. DISEÑO DEL MODELO

6.1 PLANTEAMIENTO DEL DISEÑO DEL MODELO

El Modelo de Evaluación de Desempeño de los cargos administrativos profesionales de la Universidad Industrial de Santander tendrá los siguientes componentes:

A. Evaluación de Resultados asociados al PDI

B. Evaluación del Plan de Gestión Anual

C. Evaluación de Competencias

- **Autoevaluación de Competencias**

A través del **primer componente** asociado a la Evaluación de Resultados se podrá identificar el nivel de aporte de los funcionarios al logro de los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional, evidenciados a través de indicadores previamente definidos y socializados con cada funcionario.

Como **segundo componente** se establece el resultado de la Evaluación del Programa de Gestión Anual, visto como la herramienta de planeación estratégica de corto plazo de cada Unidad Académico Administrativa de la Universidad, frente a la cual la Universidad cuenta con una metodología y procedimientos pre-establecidos. No obstante para que este componente logre mejorar su validez como herramienta de medición de la gestión integral de la unidad liderada por los funcionarios a cargo, se hace necesario que la Alta Dirección incorpore o adicione en las premisas de formulación de dichos Programas, aquellas acciones, proyectos o programas que apunten al direccionamiento particular de la Unidad y que no están asociadas directamente a los Proyectos enmarcados en el Plan de Desarrollo Institucional y sus objetivos estratégicos. Esto con el fin de hacer

visibles las acciones adicionales que el Jefe de Unidad gestiona para lograr el mejoramiento de su unidad.

Finalmente el **tercer componente** será el que permita identificar el nivel de desarrollo de las competencias que posea cada funcionario para desempeñar exitosamente las funciones y responsabilidades propias de su cargo, las cuales deben estar alineadas con su nivel de aporte al logro de los propósitos institucionales.

Dentro de este componente se incluye la **autoevaluación de las competencias** como herramienta de referenciación del funcionario respecto de su propia percepción frente a la valoración que recibe de sus evaluadores.

6.2. VENTAJAS DEL MODELO PROPUESTO

Para la Universidad Industrial de Santander contar con este nuevo modelo de evaluación de desempeño para el personal administrativo le permitirá:

- Evaluar de manera directa el aporte de los funcionarios al logro de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos contemplados en el Plan de Desarrollo Institucional, asignados a cada cargo según su pertinencia y aplicación.
- Brindar a la Dirección de la Universidad una herramienta complementaria que le permita monitorear periódicamente el nivel de avance de su Plan de Desarrollo Institucional, logrando identificar oportunamente la necesidad de adoptar acciones correctivas en caso de requerirse.
- Identificar el nivel de desarrollo de las competencias de sus funcionarios para promover planes de acción que contribuyan al fortalecimiento de las debilidades encontradas y al mejoramiento de los resultados particulares y colectivos.
- Contar con una definición clara sobre los comportamientos observables que definen los grados de desarrollo de cada competencia deseables en cada

trabajador, para minimizar el sesgo en la asignación de las calificaciones que harán sus evaluadores.

- Tener una herramienta moderna y participativa para la evaluación del desempeño de los funcionarios, en la que evaluados y evaluadores conocerán los criterios y la metodología a utilizar.
- Unificar un modelo de evaluación de desempeño para los empleados administrativos de la Institución, ajustado a las características de cada nivel de cargo y al rol que desempeñan dentro de la misma.

6.3. COMPONENTES DEL MODELO

6.3.1. Evaluación de Resultados asociados al PDI. Con el fin medir el aporte de los funcionarios de la Universidad en el logro de los propósitos misionales establecidos en del Plan de Desarrollo Institucional 2008 – 2018 identificado como el principal insumo de la Planeación Estratégica de la Institución, se realiza un trabajo conjunto con la oficina de Planeación en donde se determina utilizar como elemento de referencia los indicadores establecidos para medir el avance de cumplimiento de dicho Plan, de acuerdo a las Dimensiones y Objetivos estratégicos que lo conforman como lo relaciona el Anexo A. A continuación se hace mención solo a los Objetivos estratégicos de cada Dimensión como elementos rectores.

Dimensión Académica.

Objetivos Estratégicos:

- Realizar investigación de alta calidad orientada al desarrollo científico y conducente a innovaciones tecnológicas, sociales, económicas, culturales y políticas pertinentes con el desarrollo del país.
- Consolidar la alta calidad de los programas académicos de pregrado.

- Orientar los programas de posgrado hacia la consolidación de las maestrías y doctorados ligados a ejes estratégicos de investigación con proyección internacional.
- Consolidar la capacidad institucional en materia de extensión y proyección social de alta calidad.

Dimensión de Talento Humano.

Objetivos Estratégicos:

- Mejorar las competencias académicas de los profesores.
- Fortalecer las competencias administrativas como apoyo fundamental a la actividad misional de la institución.

Dimensión de Bienestar Universitario

Objetivos Estratégicos:

- Promover el mejoramiento del bienestar y la calidad de vida de los estudiantes.
- Favorecer el desempeño eficiente y la interacción armoniosa y funcional de las personas en el medio universitario.

Dimensión de la Universidad Frente a la Comunicada Regional, Nacional e Internacional

Objetivos Estratégicos:

- Fortalecer la realización de las funciones misionales de la universidad en la región
- Fortalecer las relaciones internacionales de la universidad
- Consolidar la interacción de la universidad con los egresados
- Contribuir al desarrollo artístico regional con proyección internacional

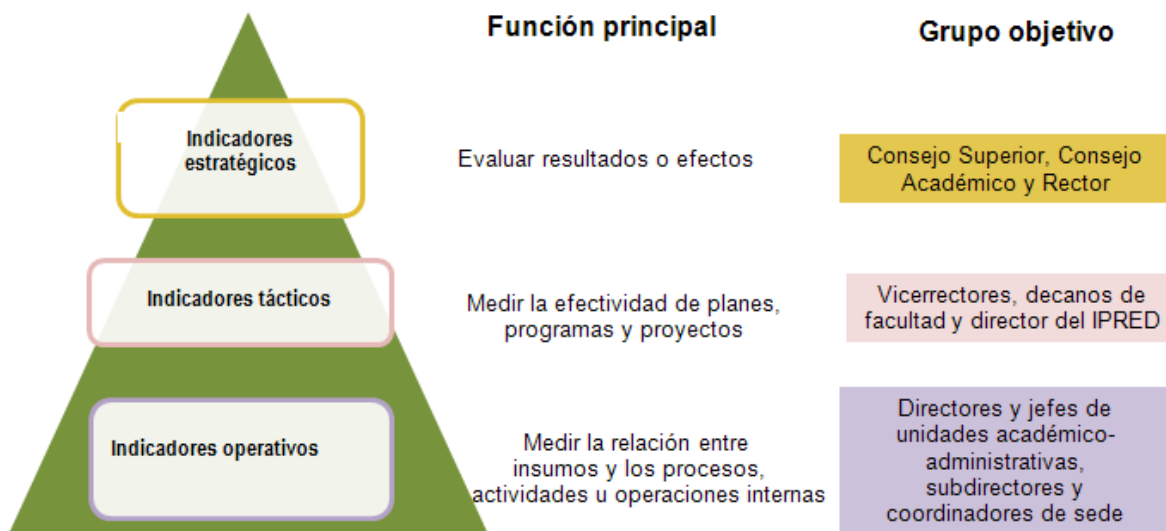
Dimensión Administrativa y Financiera

Objetivo Estratégico:

- Consolidar un modelo de gestión universitaria eficiente y eficaz al servicio de las funciones misionales.

De igual manera, a partir de la definición de los indicadores asociados a cada uno de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo, con la orientación de la Dirección de Planeación de la Universidad se establece a su vez una clasificación de dichos objetivos en estratégicos, tácticos y operativos, asociándolos para su cumplimiento a los órganos de decisión de la Universidad y a los cargos de los niveles directivo, asesor y ejecutivo como grupos objetivo con una función principal asociada, así:

Figura 6. Función de los Grupos Objetivos.



Fuente: Información otorgada por la Dirección de Planeación UIS.

Posteriormente, a partir del reporte suministrado por la División de Recursos Humanos con la relación de los funcionarios y cargos adscritos a los Niveles Directivo, Asesor, Ejecutivo y Profesional definidos en el Manual de Funciones

respectivo, se procede a asociar cada uno de ellos con la clasificación definida en la figura anterior, teniendo en cuenta las características y la naturaleza de cada cargo, dando como resultado la asignación que se aprecia en el Anexo B.

Categorías de Evaluación

Dado el rol que cumplen los diferentes cargos dentro del logro de las estrategias institucionales, el ejercicio permite establecer dos categorías para llevar a cabo la evaluación:

- **Responsable Directo**: aquel que debe garantizar la toma de acciones directas que hagan posible alcanzar la meta.
- **Corresponsable**: aquel que con su desempeño contribuye al logro de las metas.

Es importante mencionar que de acuerdo con los Grupos Objetivo identificados por la Dirección de Planeación como responsables de los resultados que evidenciarán el desarrollo institucional, según se muestra en la Figura 6, se excluyen de esta clasificación el cargo de Rector y a los miembros del Consejo Superior que no son funcionarios de la Universidad, dado que su gestión se mide a través de los resultados globales de la institución y a partir de otros mecanismos o instrumentos de evaluación como la Rendición de Cuentas, Clasificación en la asignación de recursos provenientes del orden nacional, reconocimiento regional nacional e internacional, etc.

Por otra parte, al finalizar la etapa de asociación de indicadores, se identificaron una relación de cargos del nivel ejecutivo, en su mayoría jefes de las unidades administrativas de apoyo, los cargos del nivel asesor y todos los del nivel profesional que no cuentan con un indicador asociado específico dada la metodología utilizada y la especificidad o naturaleza de los cargos, por lo que se

hace necesario desarrollar una estrategia adicional para la identificación de los indicadores a evaluar.

En este sentido se recomienda la siguiente metodología, para determinar los indicadores bajo los cuales se hará evaluación al desempeño de estos cargos:

1. Tanto para los cargos del nivel ejecutivo como los del nivel profesional se sugiere determinar junto con el jefe inmediato, cuál será el aporte específico de este cargo al cumplimiento de resultados en los indicadores asignados al nivel superior, determinando nuevos indicadores de tipo operativo.
2. En caso de no encontrar relación directa del cargo con los indicadores designados en el Plan de Desarrollo Institucional, se estudiará la relación del cargo analizado con el área funcional o el proceso al que pertenezca el cargo y se asociará con los objetivos estratégicos de la Dimensión que más se ajuste a su naturaleza, para determinar los indicadores de tipo operativo a medir.
3. En este proceso se plantea la posibilidad de establecer una nueva categoría de indicadores grupales los cuales contemplan un resultado global bajo la responsabilidad de un cargo determinado el cual a su vez se nutre de los resultados parciales obtenidos por un grupo de colaboradores asociados por afinidad de funciones o de roles.
4. En todos los casos se deberá establecer el indicador, la forma de cálculo y la meta esperada para el periodo de evaluación definido, que como lineamiento general se tomará anual.
5. Los indicadores deben construirse de manera conjunta y ser aceptados por el funcionario a quien se le van a evaluar.
6. Para todos los indicadores asignados a un mismo cargo se definirá la ponderación que corresponda a cada uno de ellos de acuerdo al grado de dificultad que represente su consecución, y la sumatoria deberá ser 100 puntos.

Aplicación de la Evaluación de los Resultados.

Periodicidad de la Evaluación.

Para lograr mejores resultados se plantea hacer una evaluación de seguimiento al culminar el primer semestre del año con el fin de conocer el estado de avance de las metas trazadas y de esta manera determinar las posibles correcciones o acciones de mejora a implementar durante el segundo semestre del año para conseguir los logros esperados.

Anualmente se realizará la evaluación definitiva de desempeño asociada al logro de las metas trazadas para cada uno de los funcionarios en el instrumento que se defina para tal fin, pero como mínimo debe contener:

Escala de calificación.

Para la medición se plantea utilizar una escala de calificación porcentual del 0% al 100%, de acuerdo al nivel de avance evidenciado por cada jefe inmediato al realizar la evaluación.

El resultado de este primer componente, se complementará según corresponda, con los resultados de los siguientes componentes.

6.3.2 Evaluación del Plan de Gestión Anual. Para este componente se tomará la evaluación que se realiza al finalizar el año al Plan de Gestión Anual que es aprobado por el Consejo Superior en la última sesión de cada vigencia y ejecutado por cada Jefe de Unidad Académico Administrativa. La metodología que se aplicará será la que tiene aprobada la Universidad y la consolidación de los resultados seguirá siendo coordinada por la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión, quien presenta los respectivos resultados a la División de Recursos Humanos al finalizar el mes de Febrero.

Las novedades que se presenten en este componente estarían asociadas a las modificaciones que han sido sugeridas a través del presente trabajo, para incorporar dentro de los criterios de formulación del Plan de Gestión de cada Unidad, aquellas acciones o proyectos particulares que evidencien la gestión del Jefe respectivo, adicionales a los proyectos que aportan al avance del Plan de Desarrollo Institucional.

Dada la naturaleza de los cargos, este componente del modelo solo aplicará para los siguientes niveles:

- Nivel Directivo
- Nivel Asesor
- Nivel Ejecutivo

6.3.3 Definición de Competencias. Para dar inicio a la identificación de las competencias que se evaluarán en cada uno de los empleados administrativos profesionales, se debe empezar por definir las familias de cargos de acuerdo con su similitud respecto a niveles de responsabilidad, de tal forma que podamos asociar a ellas las competencias correspondientes. De igual manera es importante mencionar que las familias de cargos van a facilitar la asignación de los niveles de desarrollo esperados en cada una de las competencias definidas por cargo.

6.3.3.1 Familias de Cargos: A partir de la información suministrada por la División de Recursos Humanos con la base de datos de los cargos existentes de la Planta aprobada para el año 2014 según el Acuerdo del Consejo Superior No. 081 de Diciembre 13 de 2014, para la población objeto del Modelo de Evaluación de Desempeño propuesto, se encuentra la siguiente clasificación:

Tabla 4. Familias de cargos.

Nivel	Número de Cargos
Directivo	11
Asesor	6
Ejecutivo	77
Profesional	105
TOTAL	199

Así mismo, una vez revisada la definición de cada nivel de cargo establecida en el Manual de Funciones del Personal Administrativo Profesional, se determina que dicha clasificación al reflejar la agrupación de cargos de acuerdo a las características de sus funciones, competencias y responsabilidades así como a los niveles jerárquicos de la Institución, puede ser adoptada de manera idéntica para la clasificación de las familias de cargos, incluyendo solo una variación en el nivel ejecutivo, como se muestra a continuación:

Tabla 5. Familias de cargos, niveles ejecutivos divididos en administrativos y académico-administrativos.

Familia de Cargos		Número de Cargos
1	Nivel Directivo	11
2	Nivel Asesor	6
3	Nivel Ejecutivo de Unidad Académico Administrativa	43
4	Nivel Ejecutivo de Unidad Administrativa	34
5	Nivel Profesional	105
TOTAL		199

La relación detallada de los cargos ubicados en cada familia, se pueden observar en el Anexo C.

6.3.3.2 Identificación de Competencias: Para dar inicio a la identificación de las competencias que se asignarán a cada uno de los cargos administrativos de la Universidad, se parte de una revisión a aquellos elementos representativos de la Misión y la Visión que permiten orientar aspectos transversales asociados a la identidad institucional, ejercicio del cual se identifican los siguientes elementos:

Tabla 6. Identificación de elementos representativos por insumos.

INSUMO	ELEMENTOS REPRESENTATIVOS
MISIÓN UIS	Progreso y mejor calidad de vida. Cualidades Humanas Compromiso con los propósitos Construcción de una cultura de vida
VISIÓN UIS	Carácter público Crecimiento vertical – Investigación Articulación global Cooperación interinstitucional Gestión de alta calidad Contribución al desarrollo del país.

Por otra parte, a partir de un ejercicio de revisión realizado conjuntamente con la Psicóloga de la División de Recursos Humanos, a la estructura ya definida por la Universidad en el Manual de Funciones para los cargos del Nivel Directivo, Asesor, Ejecutivo y Profesional, el donde se incluye la definición de las responsabilidades que le corresponden a cada uno y se definen 6 competencias Generales y 8 competencias específicas, se propone ampliar una categoría dentro de las competencias específicas, asociada a las características comportamentales que se deben tener al pertenecer a un proceso determinado de acuerdo al rol y al impacto que se tienen dentro del desempeño institucional.

De esta manera se plantean tres grupos de competencias:

- **Competencias Generales:** son aquellas que debe tener todos los funcionarios de la Universidad y responden al perfil institucional definido en la Misión y la Visión.
- **Competencias específicas por proceso:** son aquellas que son comunes en todos los funcionarios que forman parte de cada grupo de procesos definidos dentro del Mapa de Procesos Institucional, esto es: Procesos estratégicos, de evaluación, misionales y de apoyo.
- **Competencias específicas por cargo:** son aquellas que son particulares para cada cargo y se establecen de acuerdo con su rol dentro de la Institución. Para esta categoría se toma como referente las familias de cargos ya definidas.

De acuerdo con las conductas o comportamientos esperados en los diferentes funcionarios de la Universidad para contribuir en la consecución de los resultados institucionales trazados desde los elementos rectores de la Misión y la Visión Institucional, así como las responsabilidades de cada cargo, se hace una búsqueda de definiciones de competencias adoptadas en documentos del Departamento Administrativo de la Función Pública, el Ministerio de Justicia y del Diccionario de Comportamientos – La Trilogía de la Autora Martha Alles, y a partir de ellos se realizan pequeños ajustes de enfoque y manejo de terminología que esté acorde con la identidad institucional.

De este ejercicio se obtiene una primera propuesta para cada grupo de competencias, así:

Competencias Generales:

1. Orientación al Logro/Resultados
2. Iniciativa
3. Orientación al usuario/beneficiario

4. Compromiso con la Institución
5. Transparencia
6. Responsabilidad Ambiental y de Seguridad Ocupacional
7. Trabajo en equipo
8. Responsabilidad
9. Comunicación

Competencias Específicas en Procesos Estratégicos

1. Pensamiento sistémico
2. Orientación estratégica / Visión estratégica

Competencias Específicas en Procesos de Evaluación

1. Pensamiento Analítico

Competencias Específicas en Procesos Misionales

1. Creatividad e Innovación

Competencias Específicas en Procesos de Apoyo

1. Creatividad e innovación

Competencias Específicas por Cargo del Nivel Directivo

1. Liderazgo
2. Planeación y Organización
3. Toma de decisiones
4. Dirección y desarrollo de personal
5. Influencia y negociación

Competencias Específicas por Cargo del Nivel Asesor

1. Experticia profesional
2. Iniciativa

Competencias Específicas por Cargo del Nivel Ejecutivo en Unidades Académico Administrativas

1. Liderazgo
2. Planeación y Organización
3. Toma de decisiones
4. Dirección y desarrollo de personal
5. Gestión y logro de objetivos

Competencias Específicas por Cargo del Nivel Ejecutivo en Unidades Administrativas

1. Liderazgo
2. Planeación y Organización
3. Toma de decisiones
4. Dirección y desarrollo de personal
5. Adaptabilidad -Flexibilidad

Competencias Específicas por Cargo del Nivel Profesional

1. Experticia Profesional

Selección de Competencias definitivas

Una vez se cuenta con el documento inicial conformado por un total de 9 Competencias Generales, 4 Competencias específicas por procesos y 10 Competencias específicas por cargo, para un total de 23 Competencias, en revisión conjunta con la Directora de Planeación y la Sicóloga de la División de Recursos Humanos se detecta la necesidad de hacer una depuración y nueva clasificación de competencias, haciendo una evaluación de los siguientes aspectos:

- Dado el enfoque de evaluación individual de desempeño y analizando las competencias específicas identificadas por proceso, se determina que no se

hace necesario esta clasificación, pues estas pueden estar inmersas en el respectivo nivel o familias de cargos identificadas, lo que a su vez ayuda a simplificar el modelo y a focalizar la atención en el nivel de desarrollo de las competencias individuales.

- Se realiza una valoración sobre el cumplimiento de ciertos criterios asociados a las características de una competencia; entre ellos, que sea observable, que se pueda desarrollar y que cumpla con las tres características descritas en el numeral 5.2.3 Definición de competencias, del presente documento, como son; *saber actuar, poder actuar y querer actuar*.
- En los casos que se contaba con varias definiciones planteadas por las diferentes fuentes consultadas, se revisa cuál de ellas, se ajusta más a la realidad institucional y permite desarrollar más fácilmente los comportamientos asociados a ellas.

Como resultado de este ejercicio se obtiene el documento denominado Definición de Competencias relacionado en el Anexo D, el cual concluye determinando la siguiente batería de competencias:

COMPETENCIAS GENERALES

- 1. Orientación a los Resultados:** Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados. Tener el propósito de mejorar siempre los niveles de rendimiento en el marco de los propósitos misionales. Implica establecer metas y hacer seguimiento permanente.
- 2. Orientación al Usuario/Beneficiario:** Capacidad para actuar con vocación permanente de servicio hacia los usuarios actuales y potenciales, tanto internos como externos, buscando comprender adecuadamente sus requerimientos y generar soluciones efectivas a sus necesidades.
- 3. Compromiso con la Institución:** Capacidad para sentir como propios los objetivos de la Institución y cumplir con las obligaciones personales y laborales

que contribuyen a su logro. Capacidad para prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de dichos objetivos. Implica adopción de los valores institucionales.

- 4. Trabajo en Equipo:** Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras personas o áreas de la Institución para el logro de metas comunes. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
- 5. Comunicación:** Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales. Implica la capacidad de mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Competencias Específicas Nivel Directivo

- 1. Liderazgo:** Capacidad para generar compromiso en sus colaboradores y lograr el respaldo de los superiores con miras a lograr con éxito los retos de la Institución. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas y lograr y mantener un clima organizacional armónico
- 2. Orientación Estratégica / Visión Estratégica:** Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la Institución, con el propósito de diseñar planes estratégicos con objetivos y metas retadoras que apunten a la consolidación de la misión y la visión institucional en el corto, mediano y largo plazo.
- 3. Creatividad e Innovación:** Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en su propia área, en la Institución, o con los usuarios internos o externos, con el propósito de mejorar los resultados de la Institución.

- 4. Toma de Decisiones:** Capacidad para analizar diversas variables u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos institucionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
- 5. Dirección y Desarrollo de Personal:** Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

Competencias Específicas Nivel Asesor

- 1. Pensamiento Analítico:** Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar en pro del beneficio institucional.
- 2. Iniciativa:** Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a posibles problemas que se puedan presentar en el futuro.
- 3. Dirección y Desarrollo de Personal** (Definida en el Nivel Directivo)

Competencias Específicas Nivel Ejecutivo Unidades Académico Administrativas

- 1. Liderazgo.** (Definida en el Nivel Directivo)

- 2. Gestión y logro de objetivos:** Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos institucionales, controlar la gestión, valorar riesgos e integrar las actividades de manera que se logren resultados con eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de las funciones misionales bajo su responsabilidad.
- 3. Toma de decisiones.** (Definida en el Nivel Directivo)
- 4. Dirección y desarrollo de personal.** (Definida en el Nivel Directivo)
- 5. Influencia y negociación:** Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.

Competencias Específicas Nivel Ejecutivo Unidades Administrativas

- 1. Liderazgo.** (Definida en el Nivel Directivo)
- 2. Gestión y logro de objetivos.** (Definida en el Nivel Ejecutivo).
- 3. Toma de decisiones.** (Definida en el Nivel Directivo)
- 4. Dirección y desarrollo de personal.** (Definida en el Nivel Directivo)
- 5. Adaptabilidad - Flexibilidad:** Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios, y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación

Competencias Específicas Nivel Profesional

- 1. Gestión y logro de objetivos.** (Definida en el Nivel Ejecutivo).
- 2. Adaptabilidad – Flexibilidad.** (Definida en el Nivel Ejecutivo).

6.3.3.3 Definición de Comportamientos: Posterior a la conformación de la batería de competencias que han sido planteadas para la construcción del tercer componente del modelo, se hace necesario proceder con la determinación de los niveles o grados de desarrollo que puede tener cada competencia. Estos grados van a permitir al evaluador, identificar cuáles son los comportamientos esperados en los funcionarios para cada competencia haciendo referencia particular al nivel que pertenezca y al rol que cumpla dentro de la Institución. Así las cosas, la misma competencia puede ser evaluada en varios funcionarios de distinta familia de cargo con diferente nivel de desarrollo.

Para el presente modelo se ha planteado trabajar con 4 Grados de Desarrollo, A, B, C, y D, los cuales se diferenciarán por los respectivos comportamientos que se definen y que estarán alineados con la descripción de cada competencia seleccionada.

Grados de Desarrollo de las Competencias

- Grado A: Nivel máximo de desarrollo de una competencia
- Grado B.
- Grado C.
- Grado D: Nivel mínimo de desarrollo de una competencia.

Aunque la metodología desarrollada por la Autora Martha Alles en su Libro Diccionario de Comportamientos - La Trilogía, sugiere emplear el Grado E con la negación de los comportamientos que demuestran una competencia, para la presente propuesta no se utilizará porque se parte del hecho que cada funcionario cuenta con un nivel mínimo de desarrollo de cada una de las competencias seleccionadas.

De esta manera, a partir de las características particulares de la Institución, la descripción de los niveles o familias de cargos ya mencionadas, la definición de la estructura organizacional y apoyados en definiciones preestablecidas de comportamientos para cada competencia, se genera un documento adaptado a las características institucionales, con la definición de los comportamientos bajo los cuales serán evaluados los empleados administrativos de la Universidad Industrial de Santander, como aparece en el Anexo E denominado Definición de Niveles de Desarrollo y Comportamientos.

Estas definiciones orientarán al evaluador para calificar a su evaluado de acuerdo con los comportamientos que ha observado sobre lo que éste realmente hace y no, lo que parece hacer.

De forma paralela se plantea una matriz con los grados de desarrollo propuestos para cada competencia de acuerdo con el nivel del cargo al que pertenezca el funcionario como aparece a continuación.

Tabla 7. Niveles de desarrollo por familias de cargos.

		Niveles de Desarrollo para Familias de Cargo				
		N. Directivo	N. Asesor	N. Ejecutivo UAA*	N. Ejecutivo Unidad Administrativa	Profesional
Competencias Generales	Orientación a Resultados	A	B	B	B/C	C
	Orientación al Usuario/Beneficiario	A	B	B	B	C
	Compromiso con la Institución	A	A	B	B/C	D
	Trabajo en Equipo	A/B	B	B	B/C	C
	Comunicación	A	B	B	B	C
Competencias Específicas	Liderazgo	A/B	-	C	C/D	-
	Orientación estratégica/Visión estratégica	A	-	-	-	-

		Niveles de Desarrollo para Familias de Cargo				
		N. Directivo	N. Asesor	N. Ejecutivo UAA*	N. Ejecutivo Unidad Administrativa	Profesional
	Creatividad e Innovación	A	-	-	-	-
	Planeación y Organización	A	-	-	-	-
	Toma de Decisiones	A	-	B/C	B/C	-
	Dirección y Desarrollo de Personal	A	B	C	C/D	-
	Pensamiento Analítico	-	A	-	-	-
	Iniciativa	-	A	-	-	-
	Gestión y Logro de Objetivos	-	-	B/C	B/C	D
	Influencia y Negociación	-	-	B	-	-
	Adaptabilidad y Flexibilidad	-	-	-	B/C	D

*UAA: Unidad Académico Administrativa

6.3.3.4 Definición de Instrumentos: Con el propósito central de realizar una prueba piloto para la validación de las competencias seleccionadas y sus comportamientos asociados, el desarrollo de la presente propuesta plantea el diseño de un instrumento para ser aplicado en medio físico. Este instrumento permitirá recopilar la información necesaria, pero la tabulación de los resultados, debe ser procesada de forma manual, para obtener el resultado cuantitativo.

Como prueba piloto se hace manejable el volumen de información generada, no obstante para la puesta en marcha del Modelo propuesto se requiere el desarrollo de un aplicativo informático que consolide los tres componentes, genere los reportes y estadísticas que desde la División de Recursos Humanos se consideren pertinentes y que fundamentalmente se garantice la confidencialidad de las evaluaciones realizadas a través de la validación de usuarios.

Para la definición del Instrumento se tienen en cuenta los siguientes componentes:

I. Información General

En este espacio se conocerá la información básica de quién evalúa y del evaluado, tales como: Nombres, Apellidos, Cédula de Ciudadanía, Dependencia y Cargo que ejerce.

II. Instrucciones

Con tres pasos sencillos a tener en cuenta para el diligenciamiento del formato de evaluación.

III. Periodo evaluado

Se tendrá en cuenta el periodo que se evaluará del empleado administrativo.

IV. Competencias a evaluar

Esta sección el instrumento contará con las competencias generales a evaluar y las competencias específicas según corresponda a cada familia de cargo y el nivel de desarrollo que aplique al mismo.

V. Puntaje total obtenido

En este último ítem se registrará el resultado de promediar los puntajes obtenidos por el evaluado en cada tipo de competencias. El puntaje debe ser procesado por el funcionario encargado de la recolección de evaluaciones, preferiblemente de la División de Recursos Humanos.

Escala de medición

En acuerdo a lo manifestado por Martha Alles, “para lograr mayor objetividad; puesto que si bien la evaluación identifica incidentes críticos, esta debe ser integral en función de la conducta observada en el día a día; es conveniente la inclusión de una segunda variable además del comportamiento: la frecuencia;

puesto que si una persona sólo de forma esporádica se comporta de una determinada manera, no es posible decir que ese es su comportamiento. Para esto, los autores han identificado dos métodos:

- Método de corrección ascendente
- Método de corrección descendente” (ALLES, 2008 pág. 131 - 132).

Para efectos del presente trabajo, únicamente se analiza el segundo.

Método de Corrección Descendente

Permite comprobar la frecuencia de un comportamiento, al establecer ponderaciones; gracias a lo cual, se logra mayor objetividad en la determinación de los grados de desarrollo de las competencias del cargo. Se identifican seis estados, como se puede evidenciar a continuación:

- 1. Siempre:** El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia, según el diccionario de competencia utilizado. Para ello se utiliza una ponderación del 100%.
- 2. Casi siempre:** El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado. Para ello se utiliza una ponderación del 75%.
- 3. Algunas veces:** El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta, tal cual se la describe en el grado seleccionado. Para ello se utiliza una ponderación del 50%.
- 4. Muy pocas veces:** El evaluado manifiesta sólo en ocasiones las conductas tal cual se la describe en grado seleccionado. Para ello se utiliza una ponderación del 25%.

5. Nunca: El evaluado nunca manifiesta las conductas tal cual se la describe en grado seleccionado. Para ello se utiliza una ponderación del 0%.

6. No sabe/ No responde: El evaluador no sabe, no ha visto o no evidencia ninguna manifestación en el evaluado de las conductas tal cual se le describen en el grado seleccionado. Para ello no se utiliza una ponderación.

Al introducir el concepto de frecuencia se permite un contraste; en el cual, se relaciona el comportamiento observado en el incidente crítico con la frecuencia; de este modo el análisis se divide en dos momentos y permite afirmar mejor la evaluación por competencias.

Promedio de la calificación.

Se tiene en cuenta la ponderación para cada uno de los ítems de la escala de frecuencia. Una vez calificadas todas las competencias y sus comportamientos se procede a sumar el porcentaje obtenido en cada uno y a promediar por cada una de las competencias. Finalmente se promediará según cada tipo de competencias, es decir habrá un puntaje por Competencias Generales y un puntaje por Competencias Específicas, las cuales evidenciarán cuál es la brecha existente entre los comportamientos deseados por competencia y los comportamientos evidenciados o identificados por los evaluadores.

Los formatos o instrumentos propuestos por cada Familia de Cargos pueden ser revisados en el Anexo F.

6.3.3.5 Definición de Evaluadores: Para continuar con la construcción del Componente Evaluación de Competencias, el modelo de evaluación 360° destaca la participación de diferentes actores en la evaluación del individuo lo que da mayor integralidad al resultado final el cual es concebido desde diferentes miradas

de acuerdo a los comportamientos que han sido observados por los posibles evaluadores.

Para la propuesta se han planteado los siguientes evaluadores para cada funcionario:

- **Él mismo.** Se refiere a la autoevaluación y no hace parte de la calificación final. Solo se utiliza para determinar la relación entre su propia percepción y la de sus evaluadores.
- **El Jefe Directo.** Este se define de acuerdo a la estructura organizacional definida para la Institución.
- **Compañeros de Nivel.** Hace referencia a aquellos compañeros de trabajo que se encuentran clasificados en la misma familia de cargo y están relacionados por los roles desempeñados en la Institución.
- **Colaboradores o Subordinados.** Son las personas que están a cargo del evaluado. Este componente de evaluación no aplica para el nivel profesional, dado que allí no se tienen personal a cargo.

A partir de los encargados de evaluar definidos y de acuerdo con la estructura organizacional de la Institución, se construye la propuesta de interacción entre evaluados y evaluadores, como aparece en el Anexo G denominado Selección de Evaluadores.

Tabla 8. Evaluadores según familias de cargos

Familia de Cargos		Evaluadores
1	Nivel Directivo	Autoevaluación, Jefe directo, 2 Compañeros de Nivel y 2 Colaboradores
2	Nivel Asesor	
3	Nivel Ejecutivo de Unidad Académico Administrativa	
4	Nivel Ejecutivo de Unidad Administrativa	
5	Nivel Profesional	Autoevaluación, Jefe directo, 2 Compañeros de Nivel

Y para determinar el número de evaluaciones que tendrá cada funcionario se parte de la siguiente propuesta:

Para la selección de los evaluadores se recomienda que tanto compañeros de nivel como colaboradores sean seleccionados por el Jefe Directo con acompañamiento o soporte de la División de Recursos Humanos para lograr que realmente exista relación y posibilidad de calificación de comportamientos observados, es decir que en realidad haya un nivel apropiado de conocimiento sobre el evaluado.

Para el caso de los Compañeros de Nivel se recomienda que sea uno de la misma área y en lo posible el otro de un área diferente.

Calificación total por competencia

El valor total por competencia en cada funcionario se obtiene del promedio ponderado de todos los comportamientos calificados por cada tipo de evaluador, para lo cual se plantea la siguiente distribución:

- Evaluación del Jefe Directo: 50%; para Nivel Profesional equivaldría al 60%.
- Evaluación de Compañeros de Nivel: 30%; para nivel profesional equivaldría al 40%

- Evaluación de Colaboradores: 20%

Como se mencionó anteriormente, la Autoevaluación no hará parte de la calificación final por competencia, pues esta se hace solo para efectos comparativos y de retroalimentación con el funcionario.

7. APLICACIÓN PRUEBA PILOTO

En esta etapa se busca probar los instrumentos diseñados para la evaluación de las competencias definidas por cada familia de cargo e identificar las mejoras o correctivos que deban ser aplicados a los instrumentos.

Selección de los evaluadores.

Para la aplicación de la prueba piloto se toma como grupo de referencia el Equipo Asesor de Rectoría del cual hacen parte el Rector, 3 Vicerrectores, 4 Unidades Asesoras, 1 Jefe de División como invitado ocasional. De esta manera se logra dar cobertura a las Familias de Cargo Directivo, Asesor y Ejecutivo Unidad Administrativa. De manera complementaria se toma 1 Profesional.

Tabla 9. Selección de evaluadores, niveles ejecutivos divididos en administrativos y académico-administrativos.

FAMILIA DE CARGO	CARGO	JEFE DIRECTO	COMPAÑEROS DE NIVEL	COLABORADORES
Directivo	Vicerrectora Académica	Rector	VIE	Director de Admisiones y Registro Académico
Asesor	Secretaría General	Rector	Directora Planeación	Profesional Secretaría General
Ejecutivo Unidad Adm.	Jefe División Planta Física	Vicerrector Admtivo	Jefe División de Servicios de Información	Profesional División Planta Física
Profesional	Profesional DIFI	Jefe de Recaudos	Profesional DIFI	No aplica

Aplicación de Instrumentos

La aplicación de los instrumentos se realiza en medio física a través de entrevista personalizada con cada uno de los actores involucrados, dada la dificultad identificada de hacer el proceso de manera conjunta. No obstante, se resalta la

ventaja que representa esta metodología, pues permite dar la respectiva inducción y capacitación sobre el ejercicio a realizar y la importancia que tiene para el desarrollo de los funcionarios y la Institución en general, la implementación de un nuevo modelo de evaluación con un componente basado en competencias y con enfoque 360°.

Resultados Obtenidos

Una vez realizadas las entrevistas y aplicado los instrumentos, cada uno de los funcionarios expresó sus observaciones y recomendaciones sobre el ejercicio aplicado, entre las cuales se destacan las siguientes opiniones:

- Sugiere utilizar la denominación Pares Jerárquicos y no compañeros de nivel.
- Se propone revisar la posibilidad de incluir niveles de relación Fuerte, Medio o Bajo, entre los pares, dado que no todos los actores tienen el mismo nivel de interacción y eso podría llegar a sesgar la calificación.
- Se sugiere adecuar la redacción de la descripción de cada competencia, haciéndola más concreta y evitando el fraccionamiento de la idea.
- Se observa que la lectura de las definiciones de comportamientos en una (1) sola línea facilita la calificación, pues no requiere relectura.
- Se debe continuar la adaptación de las definiciones tanto de las competencias como de los comportamientos, al lenguaje institucional, con el fin de lograr mejor receptibilidad.
- Se recomienda aclarar que la calificación es confidencial y bajo el rol propio, ya que el evaluador no debe calificar sobre comportamientos grupales.
- En cuanto al tiempo requerido se utilizaron en promedio 20 minutos.
- Los funcionarios del Nivel Directivo manifestaron preocupación por la limitante que representa el tiempo

Por otra parte, como resultado del ejercicio personalizado, durante las entrevistas, se logra percibir ciertas actitudes y reacciones frente al modelo propuesto

De manera general se observó una actitud receptiva sobre la **implementación de un nuevo modelo**.

- Los Profesionales resulta intimidante evaluar al Jefe Directo y su calificación tiende a ser generosa.
- En el Nivel Directivo el tiempo es una limitante importante pero aceptan la propuesta.

8. DEFINICION DEL PROCESO DE APLICACIÓN DEL MODELO Y RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

8.1 APLICACIÓN DEL MODELO

Con la definición de los tres componentes que se han desarrollado en el capítulo 8 de la presente propuesta, se debe proceder a establecer el procedimiento que permitirá obtener la evaluación de desempeño del personal profesional administrativo de la Universidad Industrial de Santander.

En primer lugar se determina que el procedimiento de la consolidación de los resultados de la evaluación de desempeño de todos los funcionarios administrativos debe ser liderada por la División de Recursos Humanos, dado que es desde allí que se adelantan los procesos de formación y desarrollo del personal, para los cuales se propone que la Evaluación sea insumo primordial para identificar las necesidades particulares e institucionales. No obstante y como ya lo viene desarrollando la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión, se propone que desde esta dependencia se siga coordinando la evaluación del Plan de Gestión Anual y a partir del modelo propuesto, se adicione la coordinación y consolidación de la evaluación de los resultados asociados al PDI, como nuevo componente que fue propuesto para conocer el nivel de aporte de cada funcionario al logro de las metas contempladas en el Plan de Desarrollo Institucional, de acuerdo a su rol y participación directa o indirecta.

El tercer componente relacionado con la evaluación de competencias es responsabilidad directa de la División de Recursos Humanos quien en la actualidad lidera la aplicación de la evaluación de desempeño de los empleados públicos que no corresponden a docentes en cargos de dirección universitaria.

Una vez se obtengan los resultados de la evaluación en los tres componentes, la División de Recursos Humanos será la encargada de entregar a cada Jefe de Unidad, los informes consolidados por funcionario para que sea éste quien realice el proceso de entrega y retroalimentación de los resultados obtenidos.

En ningún caso los resultados serán de dominio público; solo serán conocidos por el Jefe directo de cada funcionario y a manera de reportes consolidados se podrán establecer informes de estudio, según el interés de la Dirección de la Universidad.

Como ejercicio complementario le corresponde a la División de Recursos Humanos incluir en el informe consolidado de resultados por empleado, la Autoevaluación que realice cada funcionario con el fin de proporcionar la información necesaria que le permita comparar su propia percepción con la de sus evaluadores. Es importante recordar de la autoevaluación no tienen ningún peso dentro de la evaluación definitiva.

Por último es importante mencionar que así como ya se maneja en uno de modelos utilizados por la Universidad, cada parte de la evaluación de desempeño tendrá un peso ponderado, dando mayor puntuación a la Evaluación de competencias (40%) por tratarse de aquellas que están relacionadas con el desarrollo de las personas y las que han sido obtenidas a partir de la calificación de diversos actores, según la Familia de Cargos a la que pertenezca cada evaluado.

En resumen, se podría concluir que la estructura del modelo propuesto sobre la evaluación de desempeño para los cargos administrativos profesionales de la universidad industrial de Santander, se consolida así:

Tabla 10. Estructura del modelo

COMPONENTE	COORD. DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS
Evaluación de Resultados asociados al PDI	Dirección de Control Interno y Eval. De Gestión	30%	División de Recursos Humanos
Evaluación del Plan de Gestión Anual		30%	
Evaluación de Competencias	División de Recursos Humanos	40%	
Autoevaluación		0	

8.1.1 Momento de aplicación de las evaluaciones. Dado que dos de los tres componentes del Modelo están asociados a la evaluación de los resultados de la gestión y que estos ya están definidos para ser formulados por anualidad, se plantea que el proceso de evaluación se lleve a cabo al culminar cada vigencia, de tal forma que se tenga un periodo suficiente para el cumplimiento de las metas propuestas y así mismo para evidenciar a través de los comportamientos y conductas el nivel de desarrollo de las competencias asociadas a cada familia de cargos.

8.2 RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN

Para la puesta en marcha del Modelo Propuesto a través del presente documento, la Universidad Industrial de Santander debe previamente realizar una serie de acciones administrativas que le permitirán dar aplicación al modelo de manera organizada y sistemática para llegar a un resultado eficaz y eficiente.

8.2.1 Acciones antes de la aplicación. Por cada componente se debe hacer una revisión exhaustiva de los elementos que lo integran y que requieren definiciones de la Dirección de la Universidad. Entre ellos tenemos:

A. Evaluación de Resultados asociados al PDI

- Culminar el proceso de revisión de la batería de indicadores y sus respectivas metas, con los cuales se materializa el Plan de Desarrollo Institucional 2008 – 2018, de acuerdo a la evaluación de nivel de avance y resultados que tiene a cargo la Dirección de Planeación.
- A partir de las metas institucionales de los indicadores del PDI, se sugiere que sean los miembros del Equipo Asesor de Rectoría quienes determinen las metas individuales que le serán asignadas a los empleados administrativos del nivel profesional, o se delegue en sus colaboradores directos la determinación de las metas para los niveles jerárquicos inferiores.
- Definir los indicadores bajo los cuales se medirá el nivel de aporte al logro de las metas institucionales, de aquellos cargos y grupos de cargos de los cuales no se encontró ninguna relación directa con los ya establecidos; esto es para el Cargo de Director de Contratación y Proyectos de Inversión de Nivel Directivo, todos los cargos del Nivel Asesor, los Jefes de Unidades Administrativas según se detalló en el Anexo 2, y todos los cargos del Nivel Profesional.
- Desarrollar un Módulo en la Intranet institucional que permita realizar esta evaluación en línea, de tal forma que sea la herramienta quien consolide los resultados individuales, los cuales serán utilizados posteriormente por la División de Recursos Humanos para la consolidación de la evaluación final.

B. Evaluación del Plan de Gestión Anual

- Incorporar dentro de los criterios de formulación del Plan Anual de Gestión de cada Unidad, la posibilidad de presentar aquellas actividades, programas y/o proyectos que evidencien el interés particular de la unidad y de manera simultánea la gestión directa del respectivo jefe, los cuales serán

complementarios a aquellos que por instrucción de la Dirección de la Universidad deben ser incluidos para aportar al logro de los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional. Esta recomendación obedece a que en la actualidad no hay herramienta formal que permita reflejar o evidenciar la gestión administrativa directa que conlleva la dirección de las unidades académico administrativas y de la cual surgen proyectos interesantes de impacto importante para las mismas.

- Para este componente se puede continuar utilizando el actual Módulo disponible denominado Programa de Gestión, incluyéndole las modificaciones a las que haya lugar con la incorporación de los nuevos criterios para la formulación de los planes.

C. Evaluación de Competencias

- Dado que este componente es totalmente nuevo, pues difiere sustancialmente de la metodología actual, se requiere la adopción de un nuevo procedimiento que avale su aplicación y detalle los pasos a seguir en su aplicación.
- Como se mencionó en el desarrollo del capítulo correspondiente, el volumen de información a manejar con el enfoque 360° es alto y con un nivel de complejidad importante, por lo que se hace indispensable el desarrollo de un aplicativo en línea disponible en la Intranet Institucional, para hacer este proceso más ágil y oportuno en la entrega de sus resultados.

Actualización de Normatividad aplicable.

Por otra parte, una vez se tengan depurados cada uno de los componentes del Modelo, es indispensable la actualización de la Normatividad Interna así como los procedimientos asociados que hacen parte del Sistema de Gestión Integrado de la Institución. Entre las Normas y otros insumos detectados a través de la construcción del Modelo, que deben ser ajustados, se tienen los siguientes:

- Derogar el Acuerdo del Consejo Académico No. 038 de 1997 por el cual se aprueba el Formato de Evaluación de Autoridades Académicas.

- Derogar el Acuerdo del Consejo Académico No. 107 de 1997 por el cual se aprueba el procedimiento para la Evaluación de Autoridades Académicas.
- Derogar la Resolución de Rectoría 584 de 2014 por la cual se modifican las competencias laborales de los cargos de la Universidad.
- Modificar y actualizar la Resolución de Rectoría 1936 de 2013 por la cual se aprueba el Manual de Funciones para los cargos de nivel directivo, asesor, ejecutivo y profesional de la Universidad Industrial de Santander. Lo anterior teniendo en cuenta que dicho Manual en su numeral 3.6 Perfil del Cargo, describe de manera detallada las competencias aplicables y exigibles a cada uno de los cargos que componen la planta de personal de la Institución.
- Eliminar de la documentación del Proceso de Talento Humano los Formatos FTH.13 Evaluación de Desempeño Nivel Profesional, FTH. 14 Evaluación de Desempeño Nivel Directivo – Ejecutivo y FTH.74 Evaluación de Desempeño Nivel Asesor. Los Formatos FTH.15 Evaluación de Desempeño Nivel Administrativo – Operativo y FTH.75 Evaluación de Desempeño Nivel Técnico se mantienen, toda vez que el modelo actual no les aplica a los cargos del nivel no profesional.
- Actualizar el Reglamento del Personal Administrativo Profesional UIS aprobado mediante el Acuerdo del Consejo Superior 070 de 1980, incluyendo lo pertinente al nuevo modelo de evaluación propuesto. Se aclara que para la época de elaboración del presente trabajo de aplicación, la Dirección de la Universidad se encontraba revisando el respectivo Manual con fines de actualización.
- Actualización del Acuerdo del Consejo Superior 031 de 2003, por el cual se reglamenta la aplicación del Decreto 1279 del 9 de Junio de 2002, en su numeral 3.2.3 Reconocimiento de puntos por el desarrollo de actividades académico administrativas en cargos de dirección universitaria. Esto teniendo en cuenta que se introduce la evaluación de los resultados del PDI y la Evaluación de Competencias, a la vez que se proponen cambios en la ponderación y ajustes en los evaluadores por cargo.

- Actualización del PTH.42 Procedimiento para la evaluación administrativa a empleados públicos, ajustando su alcance solo para los empleados del nivel no profesional, dado que no están incluidos en el modelo.
- Creación del nuevo Procedimiento para la evaluación de competencias del personal administrativo profesional de la UIS, de acuerdo a la metodología propuesta en el modelo propuesto.
- Creación del nuevo procedimiento para la aplicación de Modelo de evaluación de desempeño para los cargos administrativos profesionales de la universidad industrial de Santander que muestre la integralidad de los tres componentes que lo conforman.

8.2.2 Acciones para la aplicación. Con las condiciones normativas, reglamentarias y procedimentales disponibles, y con la infraestructura necesaria para aplicar el Modelo, previo a la aplicación de los instrumentos, la Institución debe realizar una Jornada de sensibilización o lanzamiento del nuevo proceso de evaluación de desempeño haciendo énfasis en sus ventajas, como es la participación dinámica de evaluados y evaluadores en la calificación del desempeño de sus jefes, compañeros de nivel y colaboradores, en pro de un mejor desarrollo de cada funcionario dentro de la Institución. Los funcionarios involucrados en el proceso deben conocer con anterioridad, la metodología que se utilizará, los instrumentos diseñados para tal fin y así mismo conocer las metas que le serán evaluadas de acuerdo a los retos institucionales.

Si se hace a manera de instructivo este debe contener el propósito fundamental que busca la evaluación de las competencias, los procedimientos e instrumentos que han sido desarrollados, descripción del proceso adelantado por la División de Recursos Humanos para la selección de los evaluadores, indicaciones sobre la forma de evaluar los comportamientos que evidencian el nivel de desarrollo de una competencia, introduciendo para ello un ejemplo ilustrativo, y por último es

necesario que exista un punto de contacto permanente con la Oficina de Recursos Humanos para aclarar dudas o inquietudes durante todo el proceso.

Este proceso debe ser liderado por la División de Recursos Humanos con el respaldo de la Alta Dirección, haciendo énfasis en el compromiso institucional de dar cumplimiento a las políticas y prioridades que contemplan los insumos estratégicos de planeación con que cuenta la Universidad y en los cuales se destaca el interés por el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades y competencias del talento humano que conforma los equipos de trabajo, tal y como lo menciona el Proyecto Institucional y el Plan de Desarrollo Institucional en su Dimensión de Talento Humano y Dimensión Administrativa y Financiera.

Con las condiciones óptimas se debe dar inicio a los tres procesos de evaluación conforme lo establece cada componente del Modelo propuesto, liderados por las dos dependencias sugeridas como son la División de Recursos Humanos y la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión.

8.2.3 Acciones posteriores a la aplicación. Finalizada la etapa de evaluación de los tres componentes se procede al procesamiento y consolidación de datos. Estos deben generarse por funcionario para ser entregado a cada Jefe quien será el encargado de darlos a conocer a cada uno de sus colaboradores. Como ya se ha mencionado en anteriores oportunidades, estos reportes son de carácter confidencial y su uso está enfocado a la retroalimentación del empleado con miras a obtener insumos para el mejoramiento y/o desarrollo de aquellos aspectos que lo requieran. De igual manera la claridad y la presentación del informe deben ser agradables y entendibles para todos los empleados administrativos de tal forma que su lectura le permita interpretar y analizar de manera sencilla sus propios resultados.

Retroalimentación

Como aspecto clave e incluso fundamental puede llegar a ser el momento de la retroalimentación del jefe con su colaborador sobre los resultados obtenidos, pues es en este momento que se debe tener destreza y habilidad para comunicar tanto los aspectos positivos como aquellos que el funcionario debe mejorar. Si bien toda la construcción y aplicación del modelo ha tenido un desarrollo detallado y cuidadoso, el momento de verdad para medir su eficacia y efectividad está en la entrevista de entrega de resultados.

Para el desarrollo de esta etapa del proceso se requiere todo un proceso adicional de formación y entrenamiento que no se encuentra contemplado en el alcance del presente trabajo de aplicación, pero que si debe ser tenido en cuenta por la Universidad, dado que como se mencionó en el diagnóstico inicial a la problemática planteada, en la UIS es una falencia notoria dado que no es frecuente su aplicación.

Construcción de planes de acción,

Por último, posterior a la entrevista de retroalimentación y existiendo claridad sobre los resultados obtenidos, desde la División de Recursos Humanos debe darse paso a la construcción de planes de acción orientados al fortalecimiento de las debilidades tanto de las personas como de las áreas, tomando como insumo las evaluaciones definitivas.

El balance general permitirá identificar las necesidades de implementación de planes de formación, capacitación o entrenamiento tanto a nivel grupal como individual en casos especiales, los cuales serán concertados entre la División de Recursos Humanos y la Alta Dirección de la Universidad a través de la Vicerrectoría Administrativa, de acuerdo a las prioridades institucionales y la disponibilidad de recursos financieros; no obstante es determinante que siempre

existan una línea básica de acción pues esta es la que ayuda a reforzar la credibilidad y confianza en el nuevo modelo.

9. CONCLUSIONES

- Para la Universidad Industrial de Santander es prioritario el desarrollo y el fortalecimiento del personal tanto docente como administrativo, lo cual se evidencia a través de su Proyecto Institucional aprobado en el año 2000 y el Plan de Desarrollo Institucional 2008-2018 en sus Dimensiones de Talento Humano y Administrativa y Financiera, como insumos estratégicos que rigen el actuar institucional, así como también se puede apreciar en Reglamentos, procedimientos y programas específicos orientados al fortalecimiento de las capacidades de sus funcionarios.
- Dadas las características de la Universidad como Institución de Educación Superior, formadora de profesionales de alta calidad, es fundamental para su modelo organizacional, potencializar las calidades y cualidades del personal que soporta el desarrollo de las estrategias y la operación de la Institución, esto involucrando todos los individuos desde el nivel superior jerárquico hasta la base, pues cada uno cumple con un rol a partir de unas responsabilidades asignadas.
- A partir del diagnóstico realizado se determina la necesidad de revisar y actualizar los mecanismos de evaluación del personal administrativo, de tal forma que ajusten su correspondencia con los lineamientos y directrices establecidos en los insumos estratégicos. Esto, toda vez que se identificaron falencias en los procedimientos, en los instrumentos, en el cumplimiento por parte de evaluados y evaluadores, entre otros.

- Se encuentra necesario introducir nuevos elementos para la evaluación del personal administrativo profesional de tal forma que implique iniciar desde un proceso de sensibilización y afianzamiento como etapa preparatoria hacia la adopción del cambio respecto del modelo tradicionalmente aplicado.
- Como elemento diferenciador en un nuevo modelo de evaluación se determina que éste debe involucrar y reflejar el nivel de aporte de todos los actores en el logro de los propósitos misionales tanto a nivel general como por unidades académico administrativas.
- La Dirección de Planeación debe continuar su proceso de revisión y afinamiento de los indicadores estratégicos, tácticos y operativos del Plan de Desarrollo Institucional 2008-2018 dadas las dificultades que aún se encuentran para determinar sus responsables de ejecución así como el alto número de indicadores que han sido asignados por cargo para algunos funcionarios.
- Para la UIS es preponderante introducir herramientas modernas de administración como es la evaluación de desempeño basado en un enfoque por objetivos y 360°, porque le imprime dinamismo y permite evidenciar la participación real de los involucrados.
- La implementación de un nuevo modelo de evaluación de desempeño integrado que involucra: evaluación de resultados asociados al PDI, evaluación del plan de gestión anual y evaluación de competencias incluyendo autoevaluación de las mismas, le permitirá a la Universidad en el mediano plazo contar con una mejor alineación entre los resultados individuales y los institucionales, dado su carácter integrador y de desarrollo permanente.

- A partir de las recomendaciones planteadas para el desarrollo de los componentes: evaluación de resultados asociados al PDI y evaluación del plan de gestión anual, la Dirección de la Universidad debe analizar detalladamente su implementación de tal forma que se amplíe la cobertura de los mismos y se incremente la identidad de los funcionarios con su desarrollo.
- En el desarrollo de la propuesta se pudo identificar la necesidad de revisar a nivel de estructura organizativa la ubicación de ciertos cargos en los respectivos niveles jerárquicos como fue el caso del Director de Contratación y Proyectos de Inversión del Nivel Directivo y el Director de Relaciones Exteriores del Nivel Asesor, que por sus características actuales no concuerdan con las responsabilidades asociadas a los respectivos niveles. De igual forma, se encuentra dificultad al ubicar a Proinapsa como una unidad adscrita de la Facultad de Salud cuya estructura solo cuenta con el Cargo de Director Proinapsa. Por otra parte se identifica que los Coordinadores de Programas de Educación a Distancia no hacen parte de la Planta de Personal de la Institución como cargo específico y sobre los Profesionales H.U.S no se tiene claridad respecto a su nivel de dependencia con la Vicerrectoría Académica, unidad a la cual se encuentran adscritos, dado que su desempeño se realiza directamente en el Hospital Universitario de Santander.
- La consolidación del modelo propuesto debe apuntar siempre al desarrollo de las personas para que esto impacte positivamente en el desarrollo y de crecimiento de la Institución. No es recomendable asociarlo a factores de compensación salarial.
- Para la puesta en marcha del modelo propuesto, la Dirección de la Universidad debe hacer un esfuerzo importante y oportuno en el desarrollo de los aplicativos en red que se requieren para facilitar el diligenciamiento de los instrumentos de evaluación, el procesamiento de datos y la generación de reportes.

- Para la Dirección de la Universidad y particularmente para la División de Recursos Humanos debe haber claridad que este camino que se inicia con la implementación de un nuevo modelo de evaluación es un proceso lento en su consolidación y requiere seguimiento continuo para adoptar oportunamente los ajustes a los que haya lugar y de esta manera fortalecer la confianza y credibilidad en el mismo como una verdadera herramienta de desarrollo personal e institucional.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia. Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°. 2008. 8va Edición.

BELTRAN BUITRAGO, Nilson. URREA VELANDIA, Diego. Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación de personal según el modelo, para la Empresa Aportes en Línea. EAN, Bogotá, 2013.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO UIS. {En línea} {Consultado el 2 de Mayo de 2014}. Disponible en: <https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/talento%20humano/Caracterizaciones/CTH.pdf>

CHIAVENATO, 1. (1999). Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos. (p. 357) Colombia: McGraw-Hill.

DOCUMENTOS INTERNOS, UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Acuerdo del Consejo Superior 094 de 2012. Planta de personal UIS para el año 2013 6. {En línea} {Consultado Marzo 19 de 2014} Disponible en: <http://192.168.37.162/documentos/ConsultasSecretariaGeneral/ConsultaGeneral.aspx>

DOLAN, S., VALLE, R., JACKSON, S. & SCHULER, R. (2007J. La gestión de los recursos humanos (3° ed.). (p. 229). Madrid, España: McGraw-Hill.

Edwards, Mark R. y Ewen, Ann J. 360° Feedback, Amacom, American Management Association, Nueva York, 1996.

ESTATUTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Acuerdo del Consejo Superior 166 de 1993. {En línea}. {Consultado Marzo 17 de 2014}. Disponible en: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/reglamentos/estatutoGeneral.pdf>

GIL, L, RUIZ L. & RUIZ, J. (1997). La nueva dirección de personas en la empresa. (p. 129-130) Madrid: McGraw-Hill.

HARRIS, O. (1986). Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal y casos. México: Limusa Lavanda, D. (2005). (p. 276). Evaluación del desempeño.

MANUAL FUNCIONES PARA LOS CARGOS PROFESIONALES. {En línea}. {Consultado el 9 de Abril de 2014}. Disponible en: <https://www.uis.edu.co/intranet/formacionPersonal/documentos/reglamentos/ManualFuncionesProfesionales.PDF>

MISIÓN UIS. {En línea} {Consultado el 15 de Mayo de 2014}. Disponible en: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/principios.html>

POLZER, Jeffrey T. Making Diverse Teams Click. Magazine 2008. {En línea} {Consultado el 3 de Abril de 2014}. Disponible en: <http://hbr.org/2008/07/making-diverse-teams-click/ar/1>

PROYECTO INSTITUCIONAL. Acuerdo del Consejo Superior 15 de Abril 11 de 2000. {En línea} {Consultado Marzo 28 de 2014} Disponible en: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/concursoDocente/concursoDocente2014/documentos/proyectoinstitucional.pdf>

REGLAMENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL UIS. {En línea}. {Consultado el 10 de Abril de 2014}. Disponible en: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/reglamentos/reglamentoPersonalAdministrativo.pdf>

RESTREPO DE O., Luz Stella; ESTRADA MEJIA, Sandra; LOPEZ DUQUE, María Esperanza. Administración moderna para organizaciones orientadas a resultados. Scientia Et Technica, vol XV, núm. 41, 2009, pp 141-146. Universidad Tecnológica de Pereira.

ROBBINS, S. (1995) Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica {7" ed.}. (p. 666). México: Prentice Hall.

SASTRE, M. & AGUILAR, E. (2003). Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico. (p. 321) Madrid: McGraw-Hill.

VISIÓN UIS. {En línea} {Consultado el 15 de Mayo de 2014}. Disponible en: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/principios.html>

WERTHER, W. & DAVIS, K. (1995). Administración de personal y recursos humanos (4"ed.). (p. 231). México: McGraw-Hill.

ANEXOS