PROPOSAL TO MANAGE CHANGES IN PERFORMANCE EVALUATION. CASE: UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

PROPUESTA PARA GESTIONAR CAMBIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. CASO: UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR[1]

Esp. Herleidy Cubero[2], M.Sc. Elsy Thamara Visbal[3] y M. Sc. Jhonny Olivar[4]

RESUMEN

El artículo tiene por objetivo exponer una propuesta que facilite el manejo del cambio de un nuevo sistema de evaluación de desempeño, por metas y compromisos, en el Área de Evaluación, Universidad Simón Bolívar, que conlleve a tomar óptimas decisiones. La metodología utilizada fue la investigación acción, muestreo por conveniencia, entrevistas semiestructuradas y análisis de la prueba piloto en las dependencias seleccionadas. Como resultado se construye y valida un escenario para la gestión de cambio exitoso, basado en el enfoque del desarrollo organizacional y la estrategia normativa reeducativa, para enlazar los objetivos individuales de desarrollo de carrera con los institucionales.
Palabras claves: desempeño, cambio, evaluación, estandarización, competencias.

ABSTRACT
The objective of the article is to present a proposal that facilitates the management of the change of a new performance evaluation system, by goals and commitments, in the Evaluation Area, Simon Bolivar University, which leads to making optimal decisions. The methodology used was action research, convenience sampling, semi-structured interviews and analysis of the pilot test in the selected units. As a result, a scenario for successful change management is built and validated, based on the organizational development approach and the reeducation normative strategy, to link the individual objectives of career development with the institutional ones.
Keywords: performance, change, evaluation, standardization, competences.

DOI:http://doi.org/10.5281/zenodo.5535157

Recibido: 30 / 06 / 2017
Aceptado: 21 / 11 / 2017

[1] La investigación se realizó en el marco del trabajo Especial de Grado de la Licenciada Herleidy Cubero, con la asesoría de la profesora Elsy Visbal y el apoyo del profesor Jhonny Olivar, como requisito parcial para optar al grado académico de Especialista en Desarrollo Organizacional de la Universidad Simón Bolívar

[2] Lic. Administración de Recursos Humanos, Esp. Desarrollo Organizacional, Coach Ontológico, Consultora y asesora de empresas en el área de RRHH en la gestión de eventos de desarrollo y capacitación. hcubero.qf87@gmail.com

[3] Profa. De la Universidad Simón Bolívar (USB), Departamento de Tecnología de Servicios. Ing. Industrial. Representante de la USB ante Comunidad. Pertenece al Grupo de Responsabilidad Social Universitaria y Empresarial de la USB.evisbal@usb.ve

[4] Prof. De la USB, Departamento de Formación General. Lic. En Cs. Estadísticas y en Física y Matemáticas. Prof. Estadística Aplicada. Gerencia y Herramientas de la Calidad. TSU en Eléctrica LIKI, Saint Petersburgo. jaolivar@usb.ve

INTRODUCCIÓN

En el entorno mundial las organizaciones educativas con frecuencia analizan el manejo de los cambios en sus procesos, ya que afectan a los trabajadores generando estados de transición para el cambio de paradigmas, principalmente por ser entes generadores de conocimiento, ya que deben ser competitivas y ser ejemplo de excelencia e innovación educativa en diversas áreas del saber.

Hoy día es cada vez más difícil lograr que los trabajadores cambien conductas basadas en viejos paradigmas y superen los desafíos adaptativos, debido a la complejidad de las circunstancias endógenas y exógenas de cada organización universitaria, lo cual dificulta la implementación de nuevos procesos de gestión como por ejemplo la evaluación del desempeño laboral.

La evaluación del desempeño de un trabajador, en sus diversas formas, es una actividad necesaria para determinar el grado de cumplimiento de la labor encomendada. Suele ser un tema difícil de abordar tanto por el trabajador como el supervisor y requiere del manejo adecuado de técnicas y procedimientos. Éstas técnicas y procedimientos varían constantemente, creando la necesidad de manejar adecuadamente los cambios en los procesos de la organización universitaria.

En Venezuela la evaluación de desempeño en las organizaciones universitarias es ejecutada por razones estratégicas para mejorar los estándares de calidad y excelencia educativa, optimizar la eficiencia individual, lograr una gestión de relaciones laborales saludables con los diferentes gremios (académico, administrativo y obrero), y cumplir con las normativas que regulan el ejercicio de los procesos de evaluación del personal.

La evaluación de desempeño, en la Universidad Simón Bolívar (USB), es un instrumento que busca obtener información del nivel de actuación de cada trabajador (administrativo y obrero) desde el año 2005.Esto ha inquietado a los supervisores de la organización universitaria ya que declaran abiertamente la imposibilidad de aplicar ésta normativa cabalmente debido a la crisis (laboral, económica y política) que actualmente atraviesa la organización, convirtiéndose en un instrumento más de bonificación, desligada del desarrollo profesional del trabajador en la organización.

Al mismo tiempo, una de las preocupaciones de la USB ha sido incentivar a los trabajadores, y para ello ha aplicado en los últimos años una metodología mixta de evaluación, basada en factores y competencias específicas y genéricas para cada grupo de cargos. Los factores de competencias, extraídas de los propios trabajadores en años anteriores, definieron la cultura organizacional del momento, sin embargo a causa de los nuevos desafíos de la organización, se ha planteado

cambiar las estrategias de evaluación para lograr los objetivos propuestos en el plan de gestión actual.

En el contexto señalado es necesario determinar una propuesta de trabajo que represente un cambio de paradigma a nivel organizacional, lo cual podría producir resistencia al cambio y resultados adversos a lo esperado si no se realizan las acciones adecuadas para la transición. Por ello es preciso conocer cuál es la situación actual que atraviesa la USB en el proceso de evaluación, qué propuesta de cambio pudiera facilitar una transición del sistema de evaluación, y cuál es la viabilidad y pertinencia que tendría ésa nueva propuesta para medir el grado de metas y compromisos de los trabajadores en el Área de Evaluación de la USB.

En consecuencia, con la investigación se pretende exponer una propuesta que facilite el manejo del cambio de un nuevo sistema de evaluación de desempeño (llamado Módulo de Desempeño Organizacional), con el fin de mitigar la resistencia al cambio del personal administrativo y obrero, y buscar una transición exitosa.

Con base en la problemática planteada se proponen los siguientes objetivos en la presente investigación.

Objetivos de la Investigación

General: Exponer una propuesta que facilite la gestión en el manejo del cambio de un nuevo sistema de evaluación de desempeño por metas y compromisos, en la Universidad Simón Bolívar.

Específicos:

1. Describir la situación actual del proceso de evaluación en la USB.
2. Identificar una propuesta que facilite la gestión en el manejo del cambio, en la implementación del nuevo módulo de desempeño organizacional por metas y compromisos en la USB.
3. Determinarla viabilidad y pertinencia de la propuesta sugerida, que facilite la gestión en el manejo del cambio, para la implementación del nuevo módulo de desempeño organizacional por metas y compromisos en la USB.

MARCO REFERENCIAL

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EN LA USB

De acuerdo a la documentación revisada en la USB, la evaluación de desempeño pretende medir la productividad del trabajador administrativo y obrero, para elevar los estándares de calidad y excelencia, tomar de decisiones en aspectos relativos a la administración y planificación del talento humano, según sus competencias técnicas o actitudinales (Manual de Evaluación de la USB, 2013 y Plan de Gestión de la USB, 2009-2013).

Adicional a lo anterior, se puede entender al Módulo de Evaluación de Desempeño Organizacional como una de las partes que integran el actual Sistema de Información, creado para identificar, formular, valorar y evaluar las metas y compromisos cumplidos por el personal, en concordancia con el plan de gestión institucional, el Plan Operativo Anual (POA), las funciones inherentes a los cargos desempeñados y los instrumentos normativos. Éste sistema buscaba acercarse a la implementación de la gestión por competencia, faltando otros tipos de gestiones como la inteligencia emocional, la gestión del conocimiento y el capital intelectual, conceptos de gestión del talento humano complementarios entre sí que podrían producir importantes sinergias en la organización.

El Área de Evaluación de la USB es la responsable de la planificación y puesta en marcha de todo el proceso de evaluación de desempeño. Durante el proceso de evaluación septiembre 2011 / julio 2012, el Área aplicó una prueba piloto para dar a conocer un nuevo método de evaluación, denominado módulo de desempeño organizacional, con el cual se pretendió evaluar la planificación anual de las unidades, donde se evaluaría únicamente la actuación del personal profesional (egresados de instituciones universitarias), sin embargo este proyecto no culminó, al no permitir el desarrollo organizacional planificado en la organización.

IDENTIFICACIÓN DE UNA PROPUESTA DE CAMBIO

En el contexto anterior, el desarrollo organizacional es entendido como un proceso estratégico de cambio planificado, que implica tener conciencia de la dirección a seguir (según su misión) y pasos a ejecutar, definiendo el estado futuro o deseado pensado en términos de proyección (visión)para la estandarización de sus procesos y lograr servicios de alta calidad y excelencia medibles por medio de indicadores apropiados (Rodríguez, 2014); determina dónde se encuentra la organización, lo que le está pasando y hacia dónde va por medio de un estudio de clima para determinar su cultura para lograr transiciones exitosas (Visbal, 2014), y para ello se debe contemplar un eficiente manejo del cambio en los procesos (Garbanzo, 2016).

En este sentido, el cambio de métodos y procedimientos y las transiciones por las que atraviesan el personal administrativo o colaboradores, va dirigido a nivel macro de la organización, que hacen pensar en la necesidad de nuevas formas de gestión como lo plantea Chacón (2014), en planes organizados y validados que procuren la modificación de conductas de los trabajadores, para el logro de los objetivos planteados en el POA en el caso de USB.

Por lo tanto, para efectos de la presente propuesta, se toma como estrategia de cambio la normativa-reeducativa basada en los supuestos de la implementación de técnicas participativas y motivadoras para lograr transformación de conducta, y por lo tanto en la cultura como lo plantea Krieger (2014) y Pedraza, Obispo, Vásquez & Gómez (2015). Esto para lograr una gestión por competencias, y

cambios significativos basados en aprendizaje para lograr transformaciones en los paradigmas con el coaching ontológico como lo plantean Chávez (2012) y Ortega (2012).

Con base en lo planteado, el modelo abarca las tres etapas de la estrategia Normativa-Reeducativa, para el desarrollo de un proceso de cambio definido por Escudero, Delfín & Arano (2014), descritas a continuación:

1. Descongelar: que consiste en crear el motivo para generar el cambio en la implementación de un nuevo proceso, a través de la sensibilización de los miembros de la institución, sobre la necesidad de avanzar hacia el estado futuro deseado. Para esto se utiliza la retroinformación para presentar oportunidades de mejora y fomentar la participación de las responsables del proyecto en la elaboración de la propuesta a implementar.

2. Acción del cambio o movimiento: es la etapa de intervención, donde se redefine lo ya conocido y se reemplaza por las nuevas teorías y las normas de trabajo, bajo una visión de metas y compromisos.

3. Recongelación: consiste en afianzar el cambio a un nuevo proceso o modelo, estabilizando las nuevas normas y criterios de acción, donde el nuevo comportamiento y actitudes de los trabajadores sean integrados a la cultura de la institución (Maldonado, Guillén & Carranza, 2012). En esta etapa se propone la creación de un plan de incentivos acorde con los alcances de las metas y compromisos por unidades.

METODOLOGÍA

Para el logro de los objetivos propuestos, se desarrolló la investigación-acción basado en la propuesta de Krieger (2014), cumpliendo con los siguientes pasos: elaboración del marco conceptual referencial; presentación del marco organizacional; elaboración del diagnóstico de la situación actual; diseño de la propuesta de atención y validación de la propuesta.

Para elaborar el marco conceptual referencial, se estableció desarrollar las siguientes actividades:

a) Revisión de fundamentos conceptuales relativos al desempeño organizacional, evaluación de desempeño, gestión por competencias y proceso de cambio planificado de los paradigmas, utilizando autores tales como Chávez (2012), Escudero et al. (2014), Garbanzo (2016), Krieger (2014), Pedraza et al. (2015) y Visbal (2014).

b) Análisis del concepto de administración por objetivos como concepto relacionado con el propósito del módulo de desempeño organizacional, para el manejo del cambio, según Garbanzo (2016).

En el contexto o marco organizacional donde se realizó el estudio se estableció desarrollar las siguientes actividades:

a) Análisis de la presentación de la reseña histórica, su estructura organizativa, su misión, visión, valores, principios rectores y plan de gestión, a las unidades del Vice-Rectorado Administrativo de la USB, utilizando documentos referenciados en su portal web y otras fuentes oficiales de la organización, como la Dirección de Gestión del Capital Humano, el Centro de Archivo y Documentación, y la Dirección de Ingeniería de Información.

b) Considerarlos enfoques de la unidad objeto de estudio, el Área de Evaluación, en términos de origen, propósito y estructura, a partir de las mismas unidades mencionadas en el punto a.

Para realizar el diagnóstico de la situación actual del proceso de evaluación por metas y compromisos, se desarrollaron las siguientes actividades:

a) Revisión histórica sobre los trabajos realizados por el Área de Evaluación, para implantar el nuevo proceso de evaluación de desempeño, a través del Sistema Vernier.

b) Revisión documental del Área de Evaluación, tales como: manual de evaluación, minutas relacionadas, análisis del estudio de ambiente interno realizado en años anteriores, escritos sobre actividades emprendidas, entre otros.

c) Entrevistas no estructuradas a los responsables del proceso y a los usuarios del Sistema Vernier, que participaron en la prueba piloto, para determinar las necesidades de atención u oportunidades de mejoras. Esto con el objeto de recolectar suficiente información directa de las personas involucradas en el proceso, para comprender la situación actual en la implementación de la propuesta en el manejo del cambio del nuevo módulo de evaluación de desempeño.

Las entrevistas no estructuradas se obtuvieron sobre una muestra de 196 trabajadores, elegidos al azar, de un total aproximado 330 trabajadores (entre administrativos y obreros), adscritos al Vicerrectorado Administrativo.

El estudio fue realizado en el Área de Evaluación (dependencia elegida para la investigación), con asesoría de la empresa consultora Visión Grupo Consultores.

d) Reseñar en el apartado del informe final el objetivo del proceso, la planificación del proceso, el proceso cumplido, concluyendo con los resultados obtenidos.

Para el diseño de la propuesta para gestionar los cambios del nuevo módulo de evaluación de desempeño organizacional de la USB, se estableció desarrollar las siguientes actividades: a) Analizar los resultados de la situación detectada en el diagnóstico preliminar. b) Explicar los fundamentos de la metodología a seguir en el diseño del modelo para el manejo del cambio al nuevo módulo de evaluación de desempeño organizacional. c) Realizar el proceso de diseño mediante una estrategia de cambio normativa-reeducativa. d) Presentar la propuesta de cambio en términos de justificación, propósitos y objetivos. e) Establecer las especificaciones para su aplicación dentro de la USB. f) Reseñar en el apartado del informe final, referido a este paso: el objetivo del proceso, la propuesta elaborada, el proceso cumplido y los resultados.

Además de lo propuesto, dentro del enfoque de investigación-acción, de acuerdo a lo propuesto por Krieger (2014), se plantea la implementación del método científico durante los procesos de servicio, en los problemas de la organización para lograr transformarla por medio del análisis de los fenómenos, aplicando estrategias de participación en los sectores social y educativo. En este sentido el fenómeno está suscrito en todo lo relacionado a los sistemas y actores vinculados con el proceso de evaluación de desempeño, incluyendo los sectores sociales representados por el personal administrativo, obrero y académico de la USB.

Para la validación de la propuesta elaborada, se estableció desarrollar las siguientes actividades: a) Presentar una propuesta de cambio para la transición a los responsables, colaboradores e involucrados con el Área de Evaluación, como Jefe del Departamento y Director de Gestión del Capital Humano, en reunión explicativa de la pertinencia y la viabilidad de la propuesta, con la finalidad de recibir retroalimentación, y de ser posible que sea avalada y puesta en práctica para su desarrollo. b) Diseñar un instrumento con indicadores estadísticos de gestión de la calidad concernientes a la pertinencia y viabilidad, que permita recoger su opinión sobre dicha propuesta. c) Reseñar en el apartado del informe final el objetivo del proceso, la propuesta elaborada, el proceso cumplido y los resultados.

A continuación se reseña cómo se realizó la validación en el proceso:

1. Se programaron 2 reuniones con las responsables del proyecto.
2. Se construyó una visión de futuro deseado.
3. Partiendo de la estrategia normativa-reeducativa se deduce que las conductas de los trabajadores están arraigadas a las normas, creencias y maneras de hacer las tareas propias de sus funciones, y las mismas deberán ser

cambiadas o transformadas, si se desea implementar un proceso de cambio efectivo.

4. Se propuso la creación del manual de normas y procedimiento que documente el proceso de evaluación por metas y compromisos, y se incorporen a los manuales de normas y procedimientos la nueva metodología de trabajo por metas y compromisos.

5. Posteriormente se convocó a una reunión con los supervisores de las unidades involucradas en la prueba piloto, para presentarles los resultados y las conclusiones obtenidas en la investigación, luego se dio el mismo espacio de preguntas y respuestas, para luego proceder a considerar las diferentes sugerencias y planificar posibles soluciones aportadas por los supervisores a las oportunidades de mejoras presentadas.

6. En la fase de planeación se enumeraron las etapas a seguir, en la acción que la institución deberá emprender para generar un proceso de cambio, de manera planificada y coherente, explorando las posibles consecuencias y previendo la resistencia al cambio que podría generar en los trabajadores.

7. Para finalizar se planificó la fase de intervención correspondiente a la puesta en práctica de las acciones de las oportunidades de mejora, basado en uno de los modelos propuestos por Escudero et al. (2014) basado en el descongelamiento, acción del cambio y recongelación, previendo la posible resistencia al cambio que se pueda presentar.

RESULTADOS

RESULTADO DEL PRIMER OBJETIVO: DESCRIBIR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EN LA USB

De acuerdo con los datos recogidos en el desarrollo de la presente investigación, se pudo determinar:

1. No existe una estandarización ni un documento que describa el proceso de evaluación por metas y compromisos, es por ello que se requiere la creación de un manual de normas y procedimientos, para el Área de Evaluación.

2. Se evidenció una trayectoria de 8 años, para la implantación del proyecto, y aún no se ha materializado, a pesar de los esfuerzos del Área de Evaluación por concretarlo. El Área tuvo problemas para ejecutar lo planificado, por los cambios del personal que lideraba el proyecto, lo que trae como consecuencia retrasos en los avances que pudieron haber alcanzado. Las personas nuevas que llegaron a los puestos claves para la toma de decisión de retomar el proyecto, debían ser convencidas nuevamente de su importancia.

3. No existe una normalización del proyecto de evaluación por metas y compromisos, por parte de la alta gerencia. Las dependencias relacionadas con el proyecto no están estrechamente involucradas en su divulgación, para poder darle carácter oficial a la nueva metodología de trabajo por metas y compromisos, en especial las más importantes por su carácter rector como la Comisión de

Planificación y Desarrollo y la Dirección de Ingeniería de Información. Igualmente no evidenció el apoyo de los gremios sindicales que también influyen en la toma de decisiones de los procesos de la Dirección de Gestión del Capital Humano.

4. No se evidenció personal dedicado al proyecto el en Área de Evaluación, ni tampoco un técnico especialista en informática dedicado al sistema automatizado, para el manejo del software.

5. No existe una metodología de trabajo basada en la administración por objetivos como lo especifica Garbanzo (2016).

6. No se cuenta con divulgación de proyectos de concientización por parte de la DGCH, sobre la importancia de la evaluación y los beneficios que aportaría a la institución y a sus trabajadores.

7. Se evidenció la falta de conocimiento del personal sobre el marco organizacional en el cual se desempeñan, donde declaran no contar con capacitación ni inducción hacia la organización en áreas actitudinales y técnicas.

Luego del diagnóstico se propone un diseño para el manejo del cambio como se expone a continuación.

RESULTADO DEL SEGUNDO OBJETIVO: IDENTIFICAR UNA PROPUESTA QUE FACILITE EL MANEJO DEL CAMBIO, EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO MÓDULO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL POR METAS Y COMPROMISOS EN LA USB

En el presente apartado se expone una propuesta para atender las oportunidades de mejora planteadas en el diagnóstico, basado en el diseño de una propuesta para el manejo del cambio del nuevo módulo de evaluación de desempeño organizacional en la USB, así como el desarrollo del proceso para su creación, concluyendo con la propuesta y sus características.

En la recopilación de los datos, para aprovechar las oportunidades de mejoras presentadas, retroinformación y participación de los líderes del proyecto, en la elaboración de la planificación y las propuestas de acción, para darle respuestas a los obstáculos revelados, se presenta una propuesta de acción con una evaluación de las posibles consecuencias de dichas acciones emprendidas.

Luego de analizado los resultados de la situación detectada en el diagnóstico preliminar, se procedió a diseñar una estrategia de cambio normativa-reeducativa, bajo el enfoque de investigación-acción, dirigido a ofrecer respuestas a las necesidades detectadas y proponer soluciones viables, involucrando a las personas claves en la toma de decisiones en el proceso de planeación y puesta en práctica del proyecto, e inducir el cambio a la totalidad del sistema, transformando su cultura de manera global.

LA PROPUESTA

Utilizando los resultados en el apartado anterior, se presenta la siguiente propuesta para gestionar los cambios en la evaluación de desempeño:

ETAPA 1: DESCONGELAMIENTO

Consiste en gestionar las creencias y posibilidades, preparar a la organización para la transición de paradigmas sobre el nuevo sistema de evaluación, al dar a conocer el estado futuro deseado, como se expone a continuación:

1. Crear conciencia de la necesidad del cambio de los procesos o sistemas, desprendiendo a la institución de su estado actual. Campañas de divulgación constantes de los beneficios y ventajas del proyecto. Conviene usar símbolos, logos o lemas que conecten a las personas con el proyecto. En ésta etapa se sugiere la implementación de un programa de capacitación con coaching ontológico a los trabajadores y otro programa de seguimiento de coaching ejecutivo para los supervisores y gerencia media para buscar la apertura al aprendizaje del individuo y lograrla transformación y cambios de paradigmas.
2. Identificar los líderes como agentes de cambio, para generar la energía y el entusiasmo que respaldará el proceso de cambio. Dedicarse al desprendimiento del pasado. Administrar la transición para que los trabajadores acepten el proceso de cambio, sustituyendo viejos esquemas de trabajo e implementar el nuevo proceso de administración por objetivo.
3. Involucrar a la alta gerencia y unidades relacionadas con el proyecto, con la toma de decisiones, con su compromiso para mejorar los estándares de calidad en el desempeño como lo son: el Consejo Superior y los directivos, organizaciones sindicales de los 2 sectores implicados (sector administrativo y obrero), y cualquier otro grupo de interés con poder de influencia sobre las decisiones gerenciales. En esta etapa se debe presentar el plan futuro y sus consecuencias, con el fin de reducir la incertidumbre de posible perjuicio en los intereses propios y asegurar la viabilidad del proyecto.
4. Normalizar o estandarizar el proyecto creando la documentación respectiva que lo respalde, como el manual de normas y procedimientos, así como también diseñar los estándares operativos que permitan de manera más efectiva evaluar la calidad del desempeño, en búsqueda de la excelencia.
5. Una vez analizados los resultados de la prueba piloto, determinar si mejora la calidad del desempeño en los procesos del personal, así como identificar otras pruebas o experiencias que sean necesarias para la mejora continua y que a su vez generen valor agregado a la metodología de evaluación del desempeño.
6. Tomar en cuenta las acciones preventivas para evitar la resistencia al cambio de los nuevos procesos. Centrar el enfoque hacia el futuro deseado, en la naturaleza positiva del cambio, con las campañas de divulgación, para darle al personal seguridad en lo que se está implantando y minimizar la desconfianza que les pueda generar, tomando en cuenta la cultura como factor esencial en el

proceso de cambio. Aceptar las sugerencias y reclamos que tengan a bien ofrecer los trabajadores para mejorar el proceso.

7. Capacitación y desarrollo gerencial y del personal en general. Crear programas de inducción a la nueva metodología de trabajo.
8. Incluir a las personas en las decisiones que las afectan, dándoles participación en el proyecto, lo que puede repercutir en un alto compromiso con lo realizado.
9. Crear un plan de incentivo.

ETAPA 2: ACCIÓN DEL CAMBIO O MOVIMIENTO

Consiste en gestionar acciones sobre la base de los cambios de los procesos en las relaciones y el aprendizaje, como se expone a continuación:

a.- Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de la organización total, mediante la implantación de un programa de administración por objetivos (APO) como lo señala Garbanzo (2016). Para implementarlo se debe partir del diagnóstico en colaboración de los problemas que presentan las unidades estructurales de la institución, buscar la excelencia en las habilidades comunicacionales interpersonales y entre grupos, definición de objetivos y participación de los trabajadores en la creación de metas claras y retadoras pero alcanzables, así como los compromisos que realizarán para alcanzarlas, trabajar bajo un enfoque sistémico de procesos y de equipo, revisión constante de los conflictos que se presenten, reuniones periódicas con los equipos y sus superiores, apoyo constante dentro del equipo, de los superiores y la alta gerencia, compaginar las metas personales y de carrera, junto con las organizacionales.

b.- Enfoque hacia una organización de aprendizaje para cambiar conductas desde aprendizaje continuo y progresivo, donde el objetivo es lograr actitudes que le permita a los trabajadores alcanzar de la mejor manera las metas propuestas, desarrollando sus competencias mediante programas permanentes de inducción y de capacitación basados en la detección de necesidades reales, ajustadas a los procesos de trabajo y las competencias requeridas por el cargo como lo propone Chávez (2012). Se caracteriza por mantener un aprendizaje de excelencia constante de su personal, poseen una visión compartida, toda la institución va al unísono y participa en la estrategia organizacional, se fomentan los equipos multidisciplinarios que ejecutan diferentes funciones y el proceso transformacional que busca mejorar el desempeño.

c.- Programas de capacitación que potencien conceptos como planificación estratégica, indicadores de gestión, formulación de metas y compromisos, compromiso institucional, valores institucionales, trabajo en equipo, comunicación asertiva, manejo de conflictos, entre otros.

ETAPA 3: RECONGELACIÓN

Consiste en la gestión de una nueva realidad constituida en afirmaciones, hechos precisos, medibles y estabilización del cambio de procesos o métodos, lo cual se basa en:

Búsqueda de metas logradas, indicadores transformados y divulgación de las nuevas realidades basadas en datos medibles. Mantenimiento de un equipo que cuide de la transición, que sean vistos como líderes y representantes del futuro deseado. Consiste en: Administración de la transición. Estabilizar el cambio con incentivos positivos, como los reconocimientos públicos. Retroalimentación de los alcances logrados del proyecto, para mitigar la incertidumbre en los trabajadores y grupos de poder. Reconocimientos públicos de los logros alcanzados. Evaluaciones periódicas del proceso y sus etapas, reforzando los esfuerzos de cambio en la transición de los nuevos paradigmas. Tener en cuenta que los esfuerzos de cambio pueden fracasar si la empresa no tiene los recursos necesarios para su implantación.

RESULTADO DEL TERCER OBJETIVO: DETERMINAR LA VIABILIDAD Y PERTINENCIA DE LA PROPUESTA SUGERIDA, QUE FACILITE EL MANEJO DEL CAMBIO, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO MÓDULO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL POR METAS Y COMPROMISOS EN LA USB.

Para la validación se expuso la propuesta ante los trabajadores del Área de Evaluación, la jefatura del Departamento de Administración y a la Dirección de Gestión del Capital Humano, donde en reunión explicativa se expuso sobre la pertinencia y viabilidad de la propuesta con los resultados logrados en la prueba piloto, con la finalidad de ser avalada y proponerla como práctica para la implementación en el resto de la organización.

La propuesta fue aceptada, por unanimidad en las mesas de trabajo, por su pertinencia ya que es necesaria para poder manejar el cambio, en la implementación del nuevo módulo de evaluación de desempeño, efectivamente en la transición, sin embargo, se presentaron observaciones sobre la vialidad de ponerla en práctica a corto plazo, por motivos de tiempo y dedicación del personal que lidera el proyecto, debido a que para el momento de la investigación estaban enfocados en renovar el sistema de evaluación para su inminente aplicación y además no se contaba con suficiente personal especializado. Se concluyó que una vez elaborado el nuevo sistema de evaluación, sería viable implantar las etapas de la propuesta de cambio sugerido, que dé respuesta a la necesidad de efectuar evaluaciones más objetivas, de calidad, a través de la aplicación de una metodología de trabajo de administración por objetivos para búsqueda de la excelencia como lo plantea Garbanzo (2016). También se declaró la necesidad de contar con el apoyo de los grupos de poder e influencia dentro de la institución

para su viabilidad, y la necesidad de estandarizar el proyecto dentro de las normas de la organización, para darle carácter formal y legal.

CONCLUSIONES

Las principales conclusiones basadas en el propósito de la presente propuesta fueron:

Se evidenció la importancia de desarrollar una propuesta para el manejo del cambio en la implementación del nuevo módulo de evaluación de desempeño, con el objeto de facilitar la transición hacia la nueva metodología de evaluación por metas y compromisos dentro de la USB. Esto se debió a la necesidad de manejar los procesos como sistemas y las conductas como competencias, vinculado con la nueva visión de futuro deseada, y lograr el descarte del método tradicional de evaluación de desempeño individualizado. Todo esto se logró al ofrecer una propuesta que busca facilitar el manejo del cambio para la implantación de un módulo de evaluación de desempeño organizacional.

La fase de diagnóstico de la situación actual permitió conocer la problemática presentada, y le aportó al Área de Evaluación una ayuda efectiva para comprender su realidad circunstancial del momento, dándoles la oportunidad de crear una visión de futuro deseada, lo que dio paso a la propuesta de cambio para la transición presentada, ajustada a las necesidades de la institución, con miras a la implementación de la gestión de la calidad.

La investigación se enfocó en diseñar la propuesta para manejar el cambio en la implantación del nuevo módulo de evaluación de desempeño organizacional, una vez instaurado el sistema de evaluación que se encuentra en proceso de desarrollo. Se logró proponer una estrategia normativa-reeducativa, que abarcó tres etapas de ese modelo denominadas descongelación, movimiento y recongelación, planteadas por Escudero et al. (2014), para facilitar la transición y disminuirla resistencia al cambio. La propuesta promueve una estrategia participativa y democrática para una transición de paradigmas en todos los niveles jerárquicos al tratar el tema de la transformación bajo los supuestos de Krieger (2014), gracias a la motivación, con el objeto de lograr la estandarización de nuevos procesos, la transición de la cultura y mejor clima organizacional como lo plantean Visbal (2014) y Pedraza et al. (2015).

Así mismo, como resultado general de la investigación se planteó a la institución la importancia de estructurarse en una organización de aprendizaje, que desarrolle las competencias de los trabajadores, mediante programas permanentes de capacitación e inducción, en especial con áreas relacionadas con la transición, para un adecuado manejo de las relaciones, las acciones y los resultados.

Para finalizar, se consideró lo formulado por Krieger (2014), sobre el desarrollo de estrategias participativas, para el éxito del proceso en la presente propuesta, ya que se plantearon las acciones de largo plazo, la participación conjunta de toda la institución, el esfuerzo planificado de cambio guiado por la alta gerencia, para contar con agentes de cambio plenamente identificados que introduzcan las transformaciones dentro de la cultura organizativa y mejorar sus capacidades con competencias para adaptarse a los desafíos.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con el análisis realizado se plantean algunas recomendaciones, para la óptima implantación y estandarización de la propuesta:

Fomentar la participación constante de la alta gerencia (grupos de poder e influencia), que sean modeladores de las conductas asociadas a una nueva cultura de calidad y excelencia a implantar. Celebrar los logros y reportar los avances del proyecto, para generar confianza, y materializar las acciones y resultados en cada avance dentro de la institución.

Estandarizar el proyecto según las normas de calidad, documentado con un manual de normas y procedimientos, para divulgarlo a todos los niveles de la organización.

Mantener vigentes y en constate ejecución los programas de inducción y actualización dirigidos al personal, para reforzar sus conocimientos y minimizar la resistencia al cambio asociadas al dominio de la información. Además, crear el programa de incentivos y estandarizarlo, tomando en cuenta las necesidades departamentales e individuales, para que sea efectivo.

Una vez culminado el nuevo sistema de evaluación, se sugiere establecer los mecanismos necesarios para su mantenimiento y actualización constante, que permita su sostenibilidad. Donde se recomienda la capacitación de manera regular del personal del Área de Evaluación, en temas relacionados con el soporte técnico del sistema.

Se propone generar programas de capacitación que permitan cerrar las brechas en el aprendizaje constante de la transición, y que motive al personal a buscar fuentes de estudios que lo desarrolle en áreas de innovación y creatividad.

Como punto focal de la investigación realizada se exhorta hacer énfasis en el diagnóstico de los nuevos desafíos para su adaptación, con el objeto de lograr una intervención constructiva acorde con las necesidades de cada una de las unidades.

Se sugiere como tema de futuras investigaciones, profundizar sobre los resultados del manejo del cambio en la implementación de nuevos proyectos, de evaluación de personal, dentro de la Unidad de Evaluación de la USB y otras organizaciones, para teorizar sobre la fenomenología de los cambios.

Para finalizar se invita a integrar áreas como el coaching (ontológico y ejecutivo) junto con el desarrollo organizacional, para alcanzar un aprendizaje transformacional que procure el desarrollo del trabajador, y poder adaptarse a los cambios constantes que surgen en el entorno donde se desenvuelven.

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestras palabras de agradecimiento a la profesora Maritza Farrera por su apoyo como jurado evaluador del trabajo especial de grado, que dio inicio a parte de las ideas plasmadas en la presente investigación, y a todos los trabajadores, supervisores y compañeros de trabajo de la USB, que aportaron sus ideas con optimismo y creatividad, para el logro de los objetivos planteados.

REFERENCIAS

CHACÓN, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. Omnia, 20. ISSN 1315-8856. Recuperado de http://www.uacm.kirj.redalyc.redalyc.org/articulo.oa?id=73735396006

CHÁVEZ, N. (2012). La Gestión por Competencias y Ejercicio del Coaching Empresarial, Dos Estrategias Internas para la Organización. Pensamiento & Gestión, (33), 140-161. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200007&lng=en&tlng=es

ESCUDERO, J., DELFÍN, L. A. & ARANO, R. M. (2014). El Desarrollo Organizacional y la Resistencia al Cambio en las Organizaciones. Revista Ciencia administrativa, (1). 1-9. Recuperado de https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf

GARBANZO, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. Educación, vol. 40, núm. 1, enero-junio, 2016, 67-87. Universidad de Costa Rica. San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica. Recuperado de http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534

KRIEGER, M. J. (2014). El Proceso de Investigación. Acción en el Desarrollo del Planeamiento Estratégico Participativo de Organizaciones Públicas, su Aplicación al PEIP – Juntos 2020, de la FCE-UNER. Recuperado de http://www.revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/viewFile/854/1128

MALDONADO, S. E., GUILLÉN, A. M. & CARRANZA, R. E. (2012). El Compromiso Organizacional del Personal Docente y Administrativo de una Universidad Pública. Universidad Autónoma de Baja California. Revista Internacional Administración& Finanzas, volumen 5, núm. 4, 135-142. Recuperado de SSRN: https://ssrn.com/abstract=1956144

MANUAL DE EVALUACIÓN DE LA USB. (2013). Universidad Simón Bolívar, Valle de Sartenejas, Distrito Capital, Venezuela. Disponible en http://www.rrhh.dgch.usb.ve/node/58

ORTEGA, R. (2012). El Coaching Ontológico como Estrategia para Gerenciar el Aprendizaje, Gestionar el Conocimiento, Transformar los Procesos Educativos y Potenciar Cambios Significativos. Sophia, Colección de Filosofía de la Educación, núm. 13, 2012, 177-198. Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/4418/441846102008.pdf

PEDRAZA, L., OBISPO, K., VÁSQUEZ, L. & GÓMEZ, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. Revista Clío América, ISSN: 1909-941X Vol. 9, No. 17, Enero - Junio 2015. Recuperado de https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:CX6RU5hkiOIJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5139907.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ve

PLAN DE GESTIÓN DE LA USB. (2009-2013). Universidad Simón Bolívar, Valle de Sartenejas, Distrito Capital, Venezuela. Disponible en http://www.cpyd.usb.ve/sites/default/files/PDF/plan_getion_09_13.pdf

VISBAL, E. T. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. Orbis, Revista Científica Ciencias Humanas, Vol. 10, No. 29, 121-144. Recuperado de http://www.revistaorbis.org.ve/pdf/29/art6.pdf