

INFLUENCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO LABORAL Y PERSONAL DEL COLABORADOR DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

INFLUENCE OF PERFORMANCE EVALUATION FOR SKILLS TO IMPROVE WORKING AND PERSONAL COLLABORATOR AT THE CATHOLIC UNIVERSITY OF GUAYAQUIL

ADELA ZURITA FABRE¹, MARÍA PAULINA CHING CORREA², DIEGO PAZMIÑO CRESPO³

¹ Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. adela.zurita@cu.ucsg.edu.ec

² Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. maria.ching@cu.ucsg.edu.ec

³ Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. diego.pazmino01@cu.ucsg.edu.ec

RESUMEN

Para diseñar un sistema de evaluación de desempeño, basado en competencias, fue necesario identificar los posibles efectos que pudiera generar la implementación de este proceso, de manera sistematizada y permanente, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil; para ello se realizó una investigación de enfoque cualitativo, con apoyo de un formato de encuesta aplicado a una muestra intencional conformada por 178 colaboradores de los distintos departamentos y niveles jerárquicos de la Universidad. Finalizado el levantamiento de la información, tabulados y analizados los datos dio como resultado que la implementación de la evaluación de desempeño, debidamente diseñados sus instrumentos y difundidos los objetivos claves de este proceso, no afectaría en el clima organizacional; además que debe ser aplicada a los colaboradores de los distintos niveles jerárquicos (directivo, administrativo y operativo), con una frecuencia de al menos una vez al año, y los resultados sean conocidos por todos los evaluados, de manera que sirva como punto de partida para nuevos aprendizajes que faciliten el mejoramiento personal y laboral del personal.

PALABRAS CLAVE: Evaluación de desempeño. Competencias. Clima organizacional. Compromiso. Talento humano.

ABSTRACT

For designing a system of performance evaluation, based on competencies, it was necessary to identify the possible effects that could generate the implementation of this process, systematized and permanently, in the Universidad Católica de Santiago de Guayaquil; it conducted a research of qualitative approach, with support from a survey format that is applied to an intentional sample comprised of 178 employees of different departments and hierarchical levels of the University. After gathering the information, tabulated and analyzed the data gave as a result that the implementation of the evaluation of performance, properly designed their instruments and spread the key objectives of this process, would not affect the organizational climate; that must be applied to the staff of the different hierarchical levels (executive, administrative and operative), with a frequency of at least once a year, and the results are known for all the evaluated, so that serves as a starting point for new learning experiences that facilitate the work and personal improvement of staff.

KEYWORDS: Performance evaluation. Competencies. Organizational climate. Commitment. Human talent.

RECIBIDO: 8/1/2014

ACEPTADO: 8/3/2014

INTRODUCCIÓN

Los retos que debe afrontar toda institución, cualquiera que sea el área en el que desarrolle sus actividades, hace que se establezcan cambios hacia lo interno de ellas y en esos cambios, como parte del proceso, los colaboradores son los principales actores, que han pasado de ser recursos a convertirse en el capital intelectual que hace que las empresas logren sus objetivos. Por esto es necesario establecer una búsqueda permanente de fortalezas a potenciar y debilidades a eliminar, para beneficio individual, grupal e institucional.

Como componente básico para afrontar los cambios y en la búsqueda de mejoramiento de las personas, aparece la necesidad de establecer un sistema de evaluación permanente de los colaboradores, y la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG) no puede inhibirse de integrar este componente de evaluación de desempeño a su proceso de gestión de talento humano.

La cultura organizacional actual de la UCSG no incluye la evaluación de desempeño administrativo de manera formal, siendo ésta un elemento indispensable para avanzar y llegar a los objetivos institucionales; sin embargo, si se implementara de repente pudiera causar cierto malestar e incertidumbre, pero es una necesidad, ya que la medición de resultados obtenidos con respecto a las metas institucionales establecidas, debe ser una práctica común y continua, que dé soporte a nuevas metas y retos tanto para la UCSG como para cada uno de sus colaboradores.

Los cambios en este ámbito se han dado a medida que transcurre el tiempo y la tecnología avanza a pasos agigantados y el enfoque de *administración de recursos humanos* ha pasado a convertirse en *gestión del talento humano*, en donde se integre la selección de personas, su formación, el establecimiento de relaciones laborales óptimas, el desarrollo de un clima organizacional confiable y estable, el seguimiento y acompañamiento de las personas a través de un programa serio de evaluación de desempeño que lleve a enlazarse a la identificación de necesidades de profesionalización.

Dentro de esta gestión del talento humano, la nueva concepción implica el término *competencias* que engloba “*las características y comportamientos de las personas que realizan con eficacia las tareas propias de un puesto de trabajo*” (Gil Flores, 2007, pág. 84); es decir, comportamientos observables que permita, entre otros aspectos, establecer la

comparación entre el perfil de un puesto y las competencias desarrolladas por las personas.

Hay muchas concepciones sobre el término *competencia* que, relacionadas con el comportamiento de las personas, concretamente para el ámbito laboral, hace referencia a la capacidad para aplicar reglas, procedimientos, instrumentos, destrezas necesarias para atender situaciones en el trabajo (Blanco Fernández, 2009).

González, Bertolín y otros (2011) aseguran que las competencias son aprendizajes adquiridos en contexto e interrelacionados con otros contextos; son de *carácter complejo* ya que no se trata de una simple adquisición de aprendizajes sino su aplicabilidad con una finalidad concreta; se manifiestan en el *desempeño*, en el saber, el saber ser, el saber estar y el saber actuar; son *evaluables* con fines de superación y mejoramiento; apuntan a la *transversalidad* debido a su aplicabilidad en contexto y relacionados con otros contextos a lo largo de la experiencia profesional y laboral; y finalmente, requieren de la actualización y el aprendizaje *para toda la vida*, ya que se trata de adecuar las ya adquiridas competencias a las nuevas exigencias del entorno y del avance de la tecnología.

Por otro lado, Alles (2009, pág. 18) menciona que la competencia *hace referencia a las características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo*; y para diferenciar competencia de conocimiento, esta misma autora indica que el conocimiento *es un conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina* (2009, pág. 19). Por tanto, los conocimientos y las competencias son imprescindibles para cumplir con las tareas encomendadas al colaborador en su puesto de trabajo, sin embargo, el conocimiento es la base del desempeño y, la competencia, se refiere a su aplicabilidad para un desempeño exitoso.

La evaluación de desempeño laboral no es un camino fácil, aunque es fundamental para conocer los resultados de las tareas realizadas por cada uno de los colaboradores; ésta es una actividad en la que intervienen diferentes consideraciones y aspectos subjetivos, que a menudo pueden entorpecer el proceso y, por ende, el rendimiento de los empleados (Pérez Montejó, 2009), por ello el diseño adecuado de los instrumentos y del proceso en sí, hace que se ponga énfasis en identificar si lo que se quiere es evaluar dicho desempeño en el puesto o el desempeño según las competencias, de manera

que se obtenga resultados reales que faciliten la ruta hacia la profesionalización del colaborador.

Para establecer una clara diferencia entre la evaluación según el ejercicio del cargo y la evaluación sobre la base de las competencias desarrolladas, Chiavenato (2009) propone el siguiente cuadro comparativo (Tabla 1).

TABLA 1: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON BASE EN LOS PUESTOS VS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON BASE EN LAS COMPETENCIAS

CON BASE EN LOS PUESTOS		CON BASE EN LAS COMPETENCIAS
Evaluar el desempeño en el puesto	Objetivo primario	Evaluar competencias individuales o grupales
Trabajos debidamente desempeñados por los colaboradores	Objetivo final	Competencias debidamente aplicadas por las personas a su trabajo
Colaboradores adecuados para los puestos que ocupan	Eficiencia	Competencias adecuadas para el propósito de la institución
Fuerza de trabajo que se ciñe al conjunto de puestos de la institución	Eficacia	Resultado de competencias aplicadas en el propósito de la institución
Puestos ocupados y bien desempeñados en la institución	Indicador	Personas que cuentan con competencias esenciales para el éxito de la institución
Puestos debidamente ocupados/costos de evaluación de desempeño	Rendimiento sobre la inversión	Competencias aplicables y aplicadas/costos de evaluación del desempeño

FUENTE: Chiavenato, I., 2009

Percibir la evaluación de desempeño, por competencias, dentro de un amplio concepto dinámico orientado hacia la mejora profesional, laboral y personal, hace que todos los que conforman el equipo de trabajo participen en el proceso de manera natural y con miras a un beneficio individual e institucional, en un ambiente en donde todos consideren su posibilidad de mejoramiento, en un clima organizacional de respeto y deseos de superación.

Cualquier proceso que quiere establecerse de manera permanente, debe ser debidamente socializado y comprendido por todos, en lo interno de un clima organizacional favorable en donde las personas sientan que se satisfacen sus necesidades, lo cual lleva a elevar la moral de cada uno y a un cambio positivo de conducta; sin embargo, si bien es cierto que el clima organizacional afecta al comportamiento de las personas, el mismo comportamiento afecta directamente al clima organizacional (Chiavenato, 2011).

Los conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados facilitan su desempeño, y

a su vez contribuyen a la formación de un clima en donde las personas pueden desarrollar altos niveles de motivación y satisfacción por el deber cumplido; sin embargo, esto no puede pasar desapercibido, pues de lo contrario afectaría al clima y, por ende, a la productividad del empleado.

La influencia de la gestión del talento humano y el desarrollo de un clima organizacional conveniente, debe basarse en las siguientes necesidades administrativas (Alles, 2007; Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007):

Diseño de políticas, procesos y procedimientos que tornen eficiente e interesante el trabajo a realizar; con una definición clara de estándares e indicadores de cumplimiento.

Formación y desarrollo del personal con el fin de aprovechar sus potencialidades y ubicarlos en los puestos para los cuales se encuentran aptos.

Evaluación del desempeño equitativo y pertinente, manejando un sistema de retroalimentación de resultados que facilite al colaborador la oportunidad de conocer en qué medida su esfuerzo es parte del éxito institucional.

Igualdad de oportunidades de crecimiento profesional y personal.

El clima organizacional lo hacen las personas que laboran en la institución y siempre y cuando se les reconozca sus necesidades y competencias individuales y se las dirija hacia los objetivos institucionales.

Revisados algunas conceptualizaciones relacionadas con la evaluación de desempeño por competencias, y considerando la necesidad de la implementación permanente de este proceso, se procedió a realizar un levantamiento de información con el fin de identificar cuál es la percepción de los colaboradores con respecto a la aplicabilidad, en esta institución, de la evaluación de desempeño por competencias, en forma permanente y considerando los diferentes niveles jerárquicos de la estructura administrativa vigente.

METODOLOGÍA

Todo sistema a ser diseñado, con miras a una futura implementación, genera expectativas y, en algunas ocasiones, conflictos a lo interno de los diferentes departamentos, por ello, era importante conocer cuál era la percepción, por parte de colaboradores de diferentes departamentos y niveles jerárquicos, con respecto a la posibilidad de implementar la evaluación de desempeño por competencias, de manera permanente; este

propósito hizo que la investigación tome un enfoque cualitativo, considerando que se trataba de obtener información sobre opiniones, sentimientos, valores, comportamientos, decisiones, etc., difícilmente cuantificables y que permitirían comprenderlos desde sus propios puntos de vista (Solá Fernández, 2010).

La población estuvo conformada por todos los colaboradores que realicen gestión administrativa (directivos, personal administrativo y de intendencia) y tratándose de una investigación cualitativa se partió de una muestra intencional inicial de 100 personas llegando finalmente a contar con 178 encuestados que contestaron el formato de encuesta en donde se incluyó los siguientes aspectos:

- **Edad del encuestado.** Se estableció rangos de edad agrupados en ocho niveles: (a) hasta 20; (b) de 21 a 25; (c) de 26 a 30; (d) de 31 a 35; (e) de 36 a 40; (f) de 41 a 45; (g) de 46 a 50; y, (h) más de 50;
- **Antigüedad en la UCSG.** Se determinó siete rangos de antigüedad: (a) de uno a menos de tres años; (b) de tres a menos de cinco años; (c) de cinco a menos de 10 años; (d) de 10 a menos de 15 años; (e) de 15 a menos de 20 años; (f) de 20 a menos de 25 años; y, (g) de más de 25 años;
- **Área de labores.** Son dos las áreas de gestión de la UCSG, que son las unidades administrativas, de gestión central, y las unidades académicas;
- **Personal a supervisar.** Conocer si el encuestado desarrolla su función con la participación de subordinados;
- **Áreas de relación de trabajo.** Hacia qué sectores más frecuentemente se dirigía el resultado del esfuerzo de trabajo, esto es, hacia adentro o hacia afuera de la UCSG, o hacia los dos ámbitos;
- **Información disponible.** Establecer el manejo y socialización de información básica de cada área o departamento;
- **Aplicaciones de evaluación de desempeño.** Si ya han pasado por una experiencia, a lo interno de la UCSG, y sobre todo si les fue retroalimentado los resultados;
- **Implementación futura de la evaluación de desempeño.** Unido al ítem anterior, además se presentó opciones que se relacionan con las razones de su aplicación, los niveles jerárquicos que deberían ser evaluados y los actores que deberían ser parte de este proceso.

RESULTADOS

Tabulados los resultados y sobre la base de 178 encuestados, se presenta a continuación las diferentes respuestas:

TABLA 2. ENCUESTADOS SEGÚN RANGOS DE EDAD

RANGO DE EDAD	TOTAL	%
Hasta 20 años	2	1,12
21 a 25 años	29	16,29
26 a 30 años	36	20,22
31 a 35 años	37	20,79
36 a 40 años	21	11,80
41 a 45 años	19	10,67
46 a 50 años	9	5,06
Más de 50 años	25	14,04

Si se hace un corte de rango de edad *hasta 30 años* y de *31 años en adelante* se puede apreciar que en el primer estrato estarían 104 personas que corresponden al 58,43% y en el segundo son 111 personas, equivalentes al 62,36%; considerando esto como una muestra equitativa.

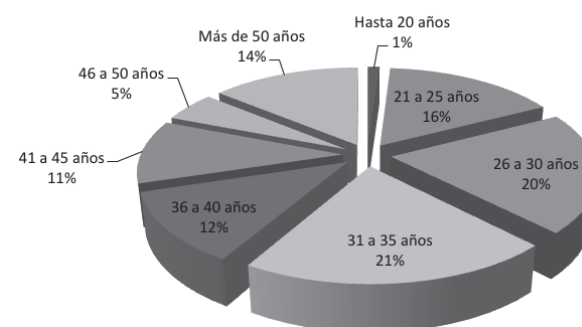


Figura 1. Distribución porcentual de los encuestados según rangos de edad

La intención fue identificar en qué rango de edad se ubica el mayor porcentaje de los encuestados, lo que, sin desdeñar ni dejar de lado la opinión de las personas más jóvenes, los colaboradores de más edad (en principio) tendrían mayor criterio para asuntos relacionados con la toma de decisiones y respuesta ante la posibilidad de implementar el sistema de evaluación de desempeño.

TABLA 3. ENCUESTADOS SEGÚN ANTIGÜEDAD

ANTIGÜEDAD	TOTAL	%
Menos de 1 año	7	3,93
1 a menos de 3 años	20	11,24
3 a menos de 5 años	26	14,61
5 a menos de 10 años	65	36,52
10 a menos de 15 años	25	14,04
15 a menos de 20 años	7	3,93
20 a menos de 25 años	10	5,62

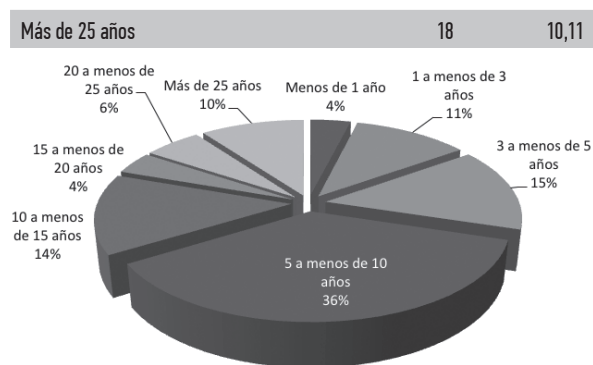


Figura 2. Distribución porcentual de los encuestados según rangos de antigüedad

El mayor porcentaje (36,52%) de los encuestados se encuentran ubicados en un rango de entre 5 y 10 años de antigüedad, de ahí le sigue el 33,71% de colaboradores ubicados en un rango de 10 años y más de antigüedad. En total se cuenta con la opinión de alrededor del 70% de personas que se encuentran laborando en la UCSG de 5 años y más, los que con el suficiente elemento de juicio podrían opinar sobre la experiencia obtenida con respecto a evaluaciones de desempeño anteriores, la frecuencia y los resultados logrados.

TABLA 4. ENCUESTADOS SEGÚN ÁREA EN QUE LABORA

ÁREA DE LABORES	TOTAL	%
Unidad Administrativa	141	79,21
Unidad Académica	33	18,54
Labora en ambas	4	2,25

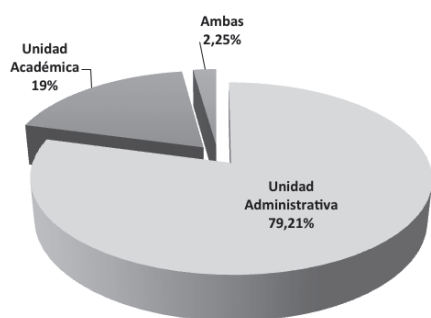


Figura 3. Distribución de los encuestados según la Unidad en la que labora

Aunque pudiera no parecer importante el área en que desempeñan sus labores los encuestados, era necesario involucrar a colaboradores de las distintas áreas, niveles y condición contractual, ya que son parte de la institución y se evita generar discriminación o desinterés en el pensar y sentir de cada uno que, en muchas ocasiones, resultan de elevada importancia sus opiniones.

TABLA 5. ENCUESTADOS QUE CUENTAN O NO CON SUBORDINADOS

TIENEN SUBORDINADOS	TOTAL	%
Si	66	37,08
No	112	62,92

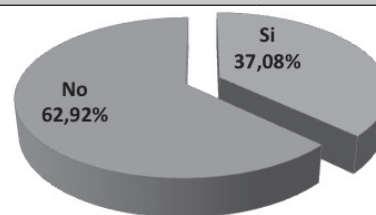


Figura 4. Total de encuestados que tienen personal a su cargo

Del total de encuestados, 66 tienen a su cargo personal subordinado, de manera que al conocer la posibilidad de implementar la evaluación de desempeño, se despertó interés en su nivel de participación.

TABLA 6. ENCUESTADOS SEGÚN ÁREA EN QUE LABORA

TIPO DE CLIENTE	ÁREAS INTERNAS DE ATENCIÓN	TOTAL	%
Interno	Autoridades	79	44,38
	Funcionarios de otros departamentos	97	54,49
	Personal del mismo departamento o sección	124	69,66
	Personal de otros departamentos	104	58,43
Externo	Estudiantes	92	51,69
	Padres/representantes de estudiantes	31	17,42
	Profesores	93	52,25
	Proveedores	47	26,40
	Público en general	70	39,33

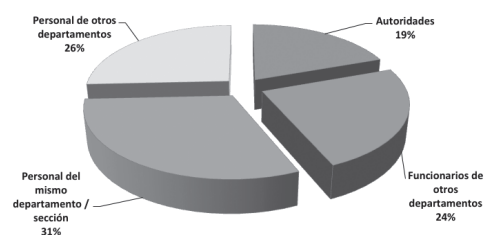


Figura 5. Distribución porcentual de encuestados cuya función se relaciona con cliente interno

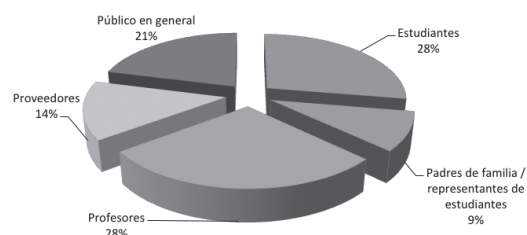


Figura 6. Distribución porcentual de encuestados cuya función se relaciona con cliente externo

El grupo beneficiario de la atención de los colaboradores está conformado por *internos* y *externos*; se hizo esta distinción ya que ello permite cuenta de las diferentes posibilidades de evaluadores a disposición; además, los encuestados pudieron identificar desde cuántas vertientes van a ser mirados en el momento en que se aplique la evaluación de desempeño.

TABLA 7. DISPOSICIÓN DE INFORMACIÓN IMPORTANTE DE LA UCSG

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL	TOTAL	%
Misión de la Universidad	135	75,84
Visión de la Universidad	127	71,35
Objetivos institucionales	93	52,25
Objetivos departamentales	81	45,51
Planeación estratégica de la Universidad	44	24,72
Planeación estratégica / operativa de la unidad a la que pertenece	78	43,82

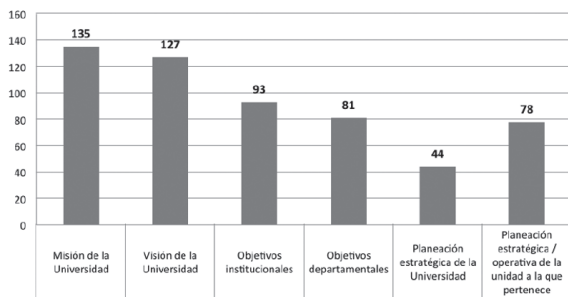


Figura 7. Respuestas de los encuestados con respecto a haber recibido o conocer información de la UCSG, de su área y/o de su departamento

Esta pregunta fue incluida en la encuesta con la intención de conocer cuán óptimo es el sistema de comunicación interna y difusión de la información más importante de la UCSG. Mientras más se informa a los colaboradores que lo que hace la institución, se logrará cada vez mayor compromiso.

TABLA 8. EVALUADOS ANTERIORMENTE Y CONOCIDO RESULTADOS

EVALUADO ANTERIORMENTE	TOTAL	%	CONOCIERON RESULTADO	%
Sí	68	38,20	Sí: 20 No: 48	29,41
No	110	61,80		70,59

De los 178 encuestados, 68 contestaron que sí habían sido evaluados una o alguna vez (una o más veces); de estos 68 colaboradores, 20 informaron que sí se les había dado a conocer el resultado de su evaluación, esto es, un 29,41% y los 48 restantes, o sea el 70,59% indicaron que no conocieron el resultado de dicha evaluación.



Figura 8. Distribución porcentual de los encuestados que conocieron el resultado de su evaluación de desempeño

La aplicación esporádica de la evaluación de desempeño y el hecho de que los resultados no fueron dados a conocer por la mayoría de los involucrados, se refleja en las respuestas proporcionadas cuando se les pidió su opinión ante la posibilidad de establecer un sistema de evaluación de desempeño institucional.

TABLA 9. BENEFICIOS QUE, SEGÚN LOS ENCUESTADOS, OFRECERÍA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	TOTAL	%
Permite conocer el nivel de desempeño del colaborador	116	65,17
Facilita la identificación de necesidades de capacitación	127	71,35
Puede ser utilizado para identificar el potencial del colaborador	102	57,30
Proporciona información para posibles ascensos y promociones	97	54,49
Otro	3	1,69

Todos los encuestados respondieron afirmativamente a la posibilidad de implementar la evaluación de desempeño en la UCSG y seleccionaron las razones propuestas en el formato.

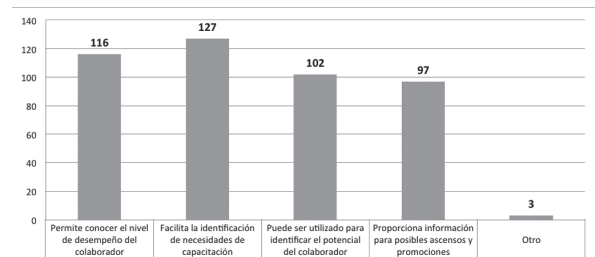


Figura 9. Número de respuestas por cada beneficio proveniente de una evaluación de desempeño

Es importante resaltar que, de las respuestas planteadas:

- En un primer lugar se ubica el que la información proveniente de la evaluación de desempeño puede servir para el desarrollo de programas de *capacitación* con un 71,35%.

- Le sigue un 65,17% que asegura que los resultados del proceso servirán para que el colaborador conozca su nivel de desempeño,
- En tercer lugar se ubica la identificación del potencial del colaborador (57,30%),
- Aunque no menos importante, se ha seleccionado la posibilidad de que al final del proceso se pudiera considerar posibles ascensos y promociones (54,59%).

La pregunta contenía la opción, a manera de pregunta abierta, de mencionar otros beneficios, a los que tres personas mencionaron las siguientes:

- Permite correcciones preventivas y correctivas de funcionamiento
- Mejora de los procesos
- La organización tendría un paso adelante respecto a innovación y un mejor rendimiento organizacional

TABLA 10 NIVELES JERÁRQUICOS QUE DEBERÍAN SER EVALUADOS

NIVELES JERÁRQUICOS A SER EVALUADOS EN SU DESEMPEÑO	TOTAL	%
Director de departamento / sistema / instituto / centro	127	71,35
Director de carrera	100	56,18
Jefe de unidad administrativa	111	62,36
Coordinador de departamento / sistema / facultad	106	59,55
Personal de apoyo administrativo	125	70,22
Personal de intendencia	65	36,52
Personal de empresas complementarias	49	27,53

Se aprecia la importancia que dan al hecho de que todos los integrantes de los diferentes niveles jerárquicos deben ser incluidos en el proceso de evaluación de desempeño; esta respuesta es importante ya que consideran que todos contribuyen de una u otra manera a los objetivos institucionales y, qué hace falta conocer para mejorar el desempeño.

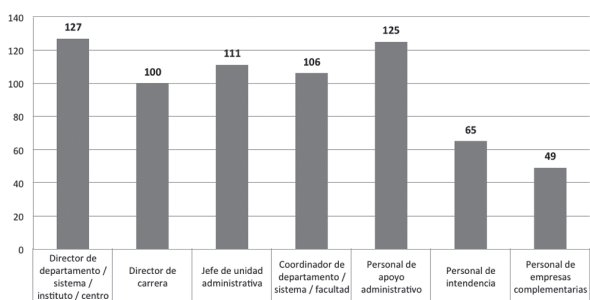


Figura 10. Distribución de respuestas obtenidas con respecto a qué niveles deberían ser aplicada la evaluación de desempeño

TABLA 11. PARTICIPANTES EN EVALUACIÓN

EVALUADORES	TOTAL	%
Jefe inmediato superior	157	88,20
Compañero de departamento/sección	78	43,82
Usuario del servicio	74	41,57
El mismo evaluado	70	39,33

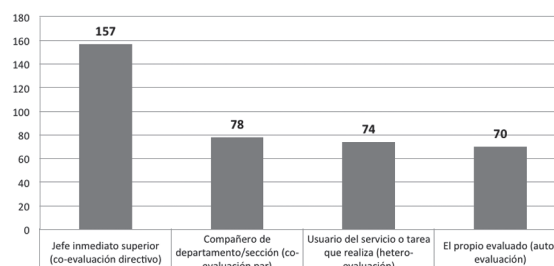


Figura 11. Distribución porcentual de posibles participantes en la evaluación de desempeño

De los 178 colaboradores encuestados, el 88,20% señaló al jefe inmediato superior como sujeto evaluador lo que hace pensar que se considera con importancia alta el conocer la opinión del jefe con respecto al desempeño del sujeto evaluado, mientras que en un promedio del 41-43% sugieren que podrían participar en la evaluación los compañeros y usuarios del evaluado. Por otro lado, parecería que no consideran de mucha importancia la autoevaluación.

Finalmente, cuando se preguntó sobre la frecuencia de evaluación, ante las dos opciones presentadas, 145 de 178 es decir el 80% sugieren que sea al menos una vez al año, mientras que los restantes 37, o sea el 20%, indican que la evaluación debería ocurrir al menos dos veces al año.

DISCUSIÓN

Con base en los porcentajes mostrados en los cuadros y gráficos y el análisis realizado, se puede asegurar que en general existe apertura, al menos por parte de los encuestados, para su participación en el proceso de evaluación de desempeño considerando además el hecho de sugerir que dicha evaluación sea aplicada a todo ámbito, sea cual fuere su modalidad de contratación, tiempo de permanencia en la UCSG, nivel jerárquico, función o cargo, ya que la experiencia de algunos encuestados es que, en el caso de haber sido evaluados en algún momento, no siempre fueron retroalimentados con los resultados del proceso.

Se ha generado la expectativa sobre la posible implementación del proceso, tomando en cuenta también el propósito del mismo ya que

en todo momento debe estar orientado a identificar las competencias necesarias para hacer mejor el trabajo y para detectar necesidades de mejoramiento y profesionalización laboral y personal.

Ante todo esto, resalta también la importancia de socializar ampliamente el proceso, como base de la transparencia en el manejo de la información.

CONCLUSIONES

De las diferentes respuestas obtenidas de los encuestados y, considerando que el proceso de evaluación de desempeño es parte del crecimiento de las personas que conforman una estructura organizacional, se puede concluir que:

El equipo de trabajo es diverso en cuanto a edad y antigüedad, sin embargo, en ningún momento de la aplicación de las encuestas se apreció indisposición hacia el formato o hacia las preguntas incluidas en el mismo; más bien hubo interés en conocer si esto se haría realidad;

Hay pocas personas que han pasado por una experiencia de evaluación de desempeño en la UCSG y, de las mismas, aun menos han recibido retroalimentación con respecto a los resultados de la misma;

En su mayoría, los encuestados consideraron que la evaluación de desempeño debe ser aplicada no solamente a nivel administrativo y operativo sino que se debe incluir a directivos de diferentes jerarquías;

Si los colaboradores conocen cómo están desempeñándose y de qué manera los resultados que logran contribuyen al trabajo de sus compañeros de su misma área y de otras áreas, y que además pueden reforzar sus saberes y competencias a través de programas de capacitación específicos aplicables a sus áreas, todo ello permitirá establecer un equipo de trabajo eficiente y un alto compromiso; y,

La información relacionada con el quehacer institucional no está siendo difundida o entregada a cada uno de los colaboradores, lo que haría pensar que la inducción o reinducción del personal o no está siendo realizada o no está llegando a todos los colaboradores, ello impide que se desarrolle sentido de pertenencia y compromiso hacia la UCSG.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Nuevo enfoque. Diccionario de competencias. La trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
- Blanco Fernández, A. [. (2009). *Desarrollo y evaluación de competencias en educación superior*. Madrid: Narcea.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw-Hill Educación.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito al capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España S.A.U.
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10, 83-106. doi:http://dx.doi.org/10.5944/educxx1.1.10.298
- González Bertolín, A., López Río, J., Martín González, G., Martínez Rico, G., Moril Valle, R., Mula Benavent, J. M., . . . Escámez Sánchez, J. (2011). *El aprendizaje por competencias en la educación obligatoria*. Valencia: BRIEF.
- Latorre Navarro, M. F. (2012). *La Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral. Tesis Doctoral*. Valencia, España: Universitat de València. Servei de Publicacions.
- Pérez Montejo, A. (2009). Evaluación del desempeño laboral. *UPIICSA XVII,VII*, 50-51. Recuperado el 2014, de <http://148.204.210.204/revistapiicsa/50-51/50-51-2.pdf>
- Solá Fernández, M. (2010). *Metodología de la investigación en educación. Material de trabajo para el Máster en Políticas y Prácticas Educativas para la Sociedad del Conocimiento*. Almería: Universidad de Almería.