

## La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior

### *The evaluation of work performance in Higher Education*

### *A avaliação do desempenho do trabalho no Ensino Superior*

Blanca V. Álvarez-Indacochea <sup>I</sup>  
[vivialvarez02@hotmail.com](mailto:vivialvarez02@hotmail.com)

Blanca S. Indacochea-Ganchozo <sup>II</sup>  
[blancaindacochea@hotmail.com](mailto:blancaindacochea@hotmail.com)

Arturo A. Álvarez-Indacochea <sup>III</sup>  
[arturo.alvarez@unesum.edu.ec](mailto:arturo.alvarez@unesum.edu.ec)

Narciso R. Yoza-Rodríguez <sup>IV</sup>  
[narciso.yoza@unesum.edu.ec](mailto:narciso.yoza@unesum.edu.ec)

Martha L. Figueroa-Soledispa <sup>V</sup>  
[martha.figueroa@unesum.edu.ec](mailto:martha.figueroa@unesum.edu.ec)

**Recibido:** 21 de agosto de 2017 \* **Corregido:** 10 de octubre de 2017 \* **Aceptado:** 07 de noviembre de 2017

- <sup>I.</sup> Magister en Gestión de Proyectos Socio Productivos, Economista, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Manabí, Ecuador.
- <sup>II.</sup> Magister en Agroecología y Agricultura Sostenible, Magister en Administración de Empresas Mención Dirección Financiera, Master en Gestión Ambiental, Doctor en Ciencias Forestales, Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria, Ingeniero Forestal, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Manabí, Ecuador.
- <sup>III.</sup> Magister en Gerencia Educativa, Ingeniero Comercial, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Manabí, Ecuador.
- <sup>IV.</sup> Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Magister en Contabilidad y Auditoría, Ingeniero Comercial, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Manabí, Ecuador.
- <sup>V.</sup> Magister en Docencia Mención Gestión en Desarrollo del Currículo, Magister en Administración de Empresas, Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria, Ingeniero Comercial, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Manabí, Ecuador.

## La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior

---

### Resumen

Las instituciones de Educación Superior (IES) confrontan permanentemente la necesidad de mejorar su desempeño laboral para fortalecer la competitividad generando sistemas de adaptación o innovación tecnológica para propiciar un mejoramiento continuo de capacidades, cualidades, destrezas, habilidades y/o aptitudes, que van a marcar la diferencia entre un individuo con un alto desempeño laboral y otro con un nivel inferior, entendiendo que todo sujeto tiene definida sus emociones sociales y comprendiendo las capacidades de creatividad y flexibilidad de las situaciones que se definen en su entorno de trabajo, motivada por la experiencia laboral y el desenvolvimiento en el cargo. El objetivo de la investigación fue determinar el desempeño laboral del talento humano utilizado como estrategia el diseño de lineamientos de los procesos de evaluación de desempeño laboral que beneficien al personal administrativo e interrelacionar a la Universidad Estatal del Sur de Manabí y a la sociedad en general.

**Palabras clave:** creatividad; ciencia; tecnología; experiencia; flexibilidad.

### Abstract

The social studies of science and technology, constitute worldwide, a consolidated field of work in Higher Education Institutions (HEIs) that constantly confront the need to improve their work performance to strengthen competitiveness by generating systems of adaptation or technological innovation to promote a continuous improvement of abilities, qualities, skills, abilities and / or aptitudes that will make the difference between an individual with a high work performance and another with a lower level, understanding that every subject has defined their social emotions and understanding the creativity and flexibility capacities of the situations that are defined in their work environment, motivated by work experience and the development of the position through their development potential in an organization with the purpose of assessing the work performance of human talent and thus can give importance to those without numbers of elements that constitute an essential part when defining the aspects or key points for the development of the evaluation of work performance. The objective of the research was to assess the labor performance of human talent using as a strategy the design of guidelines for labor performance evaluation processes that benefit the administrative staff and interrelate the Southern State University of Manabí and society in general. The results showed that the forms and styles of selection of decision makers in public universities do not pay a leadership in their organizations. The Ecuadorian State must adjust the legal regulations to

## La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior

---

the social reality. The true importance of the evaluation of Human Talent requires a correct combination of knowledge and skills for the job performance of administrative personnel to help motivate the continuous improvement of the institution with society.

**Keywords:** Creativity; science; technology; experience; flexibility.

### Resumo

As Instituições de Ensino Superior (IES) enfrentam constantemente a necessidade de melhorar seu desempenho no trabalho para fortalecer a competitividade gerando sistemas de adaptação ou inovação tecnológica para promover uma melhoria contínua de habilidades, qualidades, habilidades, habilidades e / ou aptidões que marcarão a diferença entre um indivíduo com alto desempenho no trabalho e outro com um nível mais baixo, compreendendo que cada sujeito definiu suas emoções sociais e compreende a capacidade de criatividade e flexibilidade das situações definidas em seu ambiente de trabalho, motivadas pela experiência trabalho e desenvolvimento na posição. O objetivo da pesquisa foi determinar o desempenho laboral do talento humano usado como estratégia, o projeto de diretrizes para processos de avaliação do desempenho trabalhista que beneficiam o pessoal administrativo e inter-relacionam a Universidade do Sul do estado de Manabí e a sociedade em geral..

**Palavras chave:** Criatividade; ciência; tecnologia; experiência; flexibilidade.

### Introducción

La evaluación de desempeño laboral debe estar presente en las organizaciones, como una herramienta fundamental para el desarrollo del talento humano en una organización (Chiavenato I., 2001). Esta debe ser un proceso periódico y sistemático que sirva para apreciar el desenvolvimiento y el potencial de desarrollo que tiene cada trabajador en el área asignada, debe permitir identificar las habilidades y destrezas del talento humano y así mejorar la eficiencia y eficacia de cada Institución.

Al respecto, Goleman (1999), plantea que cada vez son más las organizaciones que alientan la correcta evaluación del desempeño debido a que es un componente vital para la filosofía de la gerencia, pues actualmente no se compete sólo con productos, sino con la eficiente administración del talento humano.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) han tratado de satisfacer los objetivos que plantea la evaluación del desempeño laboral.

## La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior

---

Las Instituciones de Educación Superior (IES) en el Ecuador realizan la Evaluación del Desempeño Laboral en la actualidad, según lo establece la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP), y los reglamentos y estatutos de la Institución.

Se puede decir que la educación superior ecuatoriana, para fortalecer su competitividad enfrenta la necesidad de mejorar el desempeño laboral del personal administrativo.

El presente artículo tiene como objetivo identificar las principales debilidades de los modelos de desempeño laboral.

### **Metodología**

En la investigación se hace una revisión bibliográfica sobre la temática tratada.

Se analizan las estadísticas sobre la Evaluación del Desempeño Laboral que las Instituciones de Educación Superior de Ecuador han realizado.

Se utiliza la observación de los sistemas de la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) en las Instituciones de Educación Superior.

### **Desarrollo**

Al desempeño laboral se lo puede definir como "aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización". (García, 2001)

El desempeño laboral se traduce en la relación entre la ejecución del trabajo realizado y los resultados obtenidos por el mismo en beneficio de la organización. Dicha relación no depende únicamente de quien realiza las labores y las funciones que corresponden a un determinado cargo, sino que además está condicionado a factores externos a su persona. (Redrobán Falconí, 2015)

El desempeño profesional en las Instituciones de Educación Superior se define como los contextos profesionales de la universalización, en correspondencia con los objetivos de la actividad profesional, en función de la estructura organizacional universitaria que demanda el desarrollo de la sociedad. (González, 2012)

## La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior

---

Ahora bien, el nuevo rostro de la innovación es un instrumento privilegiado para ser competitivos y obtener ganancias y es mediante la evaluación del desempeño laboral que puede mejorar la productividad de su personal. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgarlo estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. (Chiavenato I., Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2011)

El proceso de evaluar el desempeño de los trabajadores no es nuevo así como no son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño. Datos históricos señalan que en el siglo XVI, San Ignacio de Loyola ya utilizaba un sistema que consistía de informes y notas de las actividades realizadas por cada uno de los jesuitas que conformaban la orden. Este sistema consistía de auto clasificaciones realizadas por cada miembro de la orden, además de informes de cada supervisor acerca de cada uno de sus subordinados y también incluían informes especiales realizados por aquellos jesuitas que acreditasen tener información acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros. (Borsic Laborde, s/f)

El proceso de evaluación de desempeño permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.; también tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas. (Velásquez Arreaga, 2015)

La evaluación al desempeño profesional es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. (Moreira Ortega, 2013)

## La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior

---

A partir de Moreira Ortega (2013) los beneficios de la evaluación del desempeño laboral para el individuo son los siguientes:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Y los beneficios para el Jefe serían de que tiene la oportunidad de:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.

## La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior

---

- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

### Beneficios para la Empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Las nuevas demandas y tendencias en el contexto internacional motivan a que las Instituciones de Educación Superior revisen y modifiquen la gestión universitaria con el propósito de ajustarse a las nuevas realidades.

La Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM), se encuentra en proceso de transformación enfocado hacia la consolidación de sus funciones sustantivas, a fin de fortalecer su acción académica, investigativa, de vinculación y gestión administrativa, acorde a lo que establece la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Educación Superior, la Ley Orgánica del Servidor Público y su Reglamento, las normativas del Consejo de Educación Superior (CES) y del Consejo de Evaluación,

## La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior

---

Accreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), Plan Nacional del Buen Vivir y los Objetivos del Plan Zonal 4.

Su estructura orgánica institucional está conformada por el Órgano Colegiado Superior como lo son el Rectorado, Vicerrectorado, Decano de la Facultad de Ciencias Técnicas, Representante de los Docentes, Representante de los Estudiantes y la existencia de Facultades, Coordinadores, Centros de Apoyo Académico y los Departamentos Académicos y Administrativos.

La misma posee un sistema de evaluación laboral, a su personal académico de planta Docente y a nivel institucional, que es implementado cada cierto periodo académico por el CEACES. Se realiza para, que de acuerdo a los resultados obtenidos, se logre el ascenso en la categorización institucional.

Sin embargo, la evaluación del desempeño laboral del personal del área administrativa es llevada a cabo de forma monótona por el Ministerio de Relaciones Laborales mediante la Unidad Administrativa de Talento Humano determinado por el régimen de la LOSEP. Esta consiste en la aplicación manual de forma periódica del formulario eval01, para cada servidor público. Se puede decir que con esta evaluación no se realizan los cambios adecuados de acuerdo a los puntajes obtenidos.

### Resultados

El Cuadro 1, muestra las principales debilidades de desempeño laboral identificados a partir de la documentación revisada.

La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior

**Cuadro 1. PRINCIPALES DEBILIDADES DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS ÁMBITOS: CIENTÍFICOS, ECONÓMICOS Y SOCIALES DEL DESEMPEÑO LABORAL**

ÁMBITO	DEBILIDADES
<b>CIENTÍFICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se desarrollan sistemas de gestión integrada de los procesos universitarios con un enfoque de calidad total.</li> <li>No existe un sistema de indicadores que de forma proactiva facilite el proceso de toma de decisiones.</li> <li>El sistema de herramientas de apoyo actual no posibilita la evaluación integrar de los procesos universitarios y su pertinencia e impacto.</li> </ul>
<b>ECONÓMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los sistemas de ED no tiran a un salto cualitativo de la actividad universitaria.</li> <li>Los sistemas de indicadores no permiten medir la pertinencia e impacto de la universidad y su desarrollo.</li> <li>No se establece una relación costo-beneficio en cuanto a lo que entrega un empleado durante su desempeño y el costo de mantenerlo dentro de la organización.</li> <li>Desarticulación de los procesos académicos y administrativos que permitan dar respuesta a los objetivos de las funciones de la universidad.</li> </ul>
<b>SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El desempeño de los empleados no se realiza centrado en un enfoque hacia la comunidad universitaria que se traduce en una cultura de mejora constante.</li> <li>Los ambientes de trabajo no tributan a la integración y articulación de los procesos académicos e institucionales.</li> <li>Los mecanismos de retroalimentación no miden el impacto social de la actividad universitaria y la respuesta a las demandas sociales.</li> <li>Los directivos de las universidades públicas, elegidos a través de procesos democráticos, en su mayoría, por coyunturas políticas, casi sin excepción no cuentan con la preparación necesaria en el ámbito administrativo.</li> <li>Deficiente liderazgo en sus organizaciones, de manera que estas cumplan efectivamente con el encargo social</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia de la autora

El planteamiento de los principales impactos en el campo del desempeño laboral del perfeccionamiento continuo de capacidades, cualidades, destrezas, habilidades o aptitudes para el mejoramiento del desempeño individual y su contribución de gestión integrada de los procesos universitarios con un enfoque de calidad total, se evidencia en los siguientes beneficios tangibles e intangibles una vez aplicado a la Institución de Educación Superior como es la UNESUM.

Involucra al personal administrativo que desempeña sus funciones en las diferentes áreas en la identificación de los problemas que limitan su desempeño y la búsqueda de soluciones.

## La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior

---

- ✓ Fortalece el desarrollo de la institución mediante la formación del personal administrativo que la integra.
- ✓ Apoya a la consolidación del enfoque estratégico en la institución.
- ✓ Tributa instrumentos metodológicos para gestionar el desempeño que pueden ser creativamente utilizados por otros tipos de instituciones de educación superior.
- ✓ Contribuye a elevar el desempeño de la institución, mediante el desempeño de los funcionarios.
- ✓ Favorece a eliminar la rutina en los procesos de gestión del desempeño.
- ✓ Un análisis de la situación de la institución de educación superior sobre las principales limitantes de la institución asociadas al talento humano y su misión.

### Conclusiones

Las formas y estilos de selección de los tomadores de decisiones en las universidades públicas no tributan a un liderazgo en sus organizaciones, de manera que estas cumplan efectivamente con el encargo social.

El Estado Ecuatoriano debe ajustar la normativa jurídica a la realidad social, en el cual las Instituciones Públicas como privadas, reflejen una remuneración justa y equitativa, con el objetivo de alcanzar un salario digno, consagrado también en nuestra Constitución.

La verdadera importancia de la evaluación del Talento Humano requiere de una combinación correcta de conocimientos y habilidades para el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Estatal del Sur de Manabí y así ayudar a motivar el mejoramiento continuo de la institución con la sociedad.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

### Referencias Bibliográficas

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Colombia: McGraw-Hil.

## La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior

---

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGrawHill.

González Pérez, M. (2012). Metodología para la evaluación del impacto de la superación en el desempeño profesional pedagógico de los docentes en las filiales universitarias. *Revista Congreso Universidad Vol. I, No. 1, 2012*.

Moreira Ortega, R. (2013). *Necesidades de capacitación del profesional del personal administrativo*. Ecuador: Universidad de Guayaquil.

Redrobán Falconí, M. (2015). *La evaluación del desempeño y su relación con el rendimiento laboral en la Empresa Jara Seguridad*. Informe Final de Trabajo de Titulación de Psicólogo Industrial.

Velásquez Arreaga, M. (2015). *Gestión de talento humano para la Cooperativa de Transporte IMCA*. Tesis de grado previa la obtención del título de ingeniera en administración de empresa y negocios.

Zamora Hermida, L. (2015). *Evolución de la Gestión del Talento Humano*. Cuenca.