

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN

EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF HUMAN CAPITAL IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Barrera, Priscila *, Zurita, Roberto*, Murillo, Raquel*. & Pasato Pamela*

*Administración, Instituto Superior Tecnológico Consulting Group Ecuador Esculapio

Autor correspondal: r.murillo@istcge.edu.ec

DOI: [www.doi.org/10.55867/qual29.02](https://doi.org/10.55867/qual29.02)

Como citar (APA): Barrera Carmona, P. Y., Zurita Guevara, J. R., Murillo Villacis, R. I., & Pasato Gualpa, P. E. (2025). Evaluación del desempeño del capital humano en instituciones de educación. *Revista Qualitas*, 29(29), 015 - 032. <https://doi.org/10.55867/qual29.02>

Manuscrito recibido el 18 de septiembre de 2024.

Aceptado para publicación, tras proceso de revisión, el 30 de septiembre de 2024.

Publicado, el 06 de enero de 2025.

Resumen

En las organizaciones se requieren mecanismos capaces de reconocer, acompañar y guiar el capital humano en el desempeño laboral para que las compañías cuenten con un grupo de personas competentes que contribuyan al logro de los objetivos corporativos. Es por ello, que la evaluación del desempeño es uno de los mecanismos más viables para garantizar la calidad de servicio que se desea brindar. La presente investigación tiene como objetivo Caracterizar los elementos teóricos claves de la evaluación del desempeño para la optimización de la gestión del capital humano en Instituciones de Educación Superior. La metodología estuvo enmarcada en el análisis documental a partir de categorías teóricas como el Desempeño Laboral y Evaluación del desempeño, utilizando como fuente de información revistas arbitradas e indexadas. El procedimiento utilizado consistió en la revisión documental a través de categorías y preguntas centrales. En los resultados se evidenció la importancia de la gestión del capital humano desde las competencias y el conocimiento como fuente de ventaja competitiva para optimizar el desempeño laboral y organizacional. Las IES son instituciones donde se produce el conocimiento por lo cual requieren de un buen sistema de evaluación del desempeño que permita direccionar desde las competencias a la institución al crecimiento, competitividad y desarrollo.

Palabras clave: capital humano; desempeño laboral; evaluación del desempeño; gestión organizacional; educación superior.

Abstract

Organizations require mechanisms capable of recognizing, accompanying and guiding human capital in job performance so that companies have a group of competent people who contribute to the achievement of corporate objectives. For this reason, performance evaluation is one of the most viable mechanisms to guarantee the quality of service that is desired to be provided. The objective of this research is to characterize the key theoretical elements of performance evaluation for the optimization of human capital management in Higher Education Institutions. The methodology was framed in documentary analysis based on theoretical categories such as Work Performance and Performance Evaluation, using refereed and indexed journals as a source of information. The procedure used consisted of a documentary review through categories and central questions. The results showed the importance of human capital management from skills and knowledge as a source of competitive advantage to optimize work and organizational performance. HEIs are institutions where knowledge is produced, which is why they require a good performance evaluation system that allows the institution to be directed from competencies to growth, competitiveness and development.

Keywords: human capital; job performance; performance evaluation; organizational management; higher education

INTRODUCCIÓN

El crecimiento tecnológico derivado de la globalización ha transformado los sistemas administrativos y de gestión del sector productivo o empresarial; por lo cual surge la necesidad de diferenciar las funciones o procesos en cada una de las organizaciones para la generación de valor; siendo el capital humano el activo más importante frente a los recursos financieros, tecnológicos, entre otros (Lora y Guzmán, 2020).

En las organizaciones, el desempeño laboral ha experimentado una diversidad de cambios que se alejan de la visión tradicional a centrarse en el desarrollo de la participación de los empleados como miembros de un equipo para lograr los objetivos de la empresa. Para alcanzar esto, es necesario centrar las acciones de la dirección en la influencia de los miembros de la organización para incentivar el sentido de pertenencia con el trabajo y el rol del empleado dentro de la misma; de esta forma se podrá enfrentar las demandas actuales de la sociedad y se logrará la efectividad en las funciones organizativas (Zaragoza et al. 2023).

No obstante, se deben buscar mecanismos para gestionar el capital humano de las organizaciones percibido como activos dentro de las empresas, por lo cual cada empleado es un administrador de sus propias tareas con sentido de eficiencia, efectividad de los procesos para el crecimiento y posicionamiento en el mercado productivo. Por esta razón, el desempeño laboral es concebido como las acciones observables de los miembros de las empresas en base a la consecución de los objetivos organizacionales (Zaragoza et al. 2023).

El desempeño laboral ha trascendido a través del tiempo, comenzando desde el modelo de McClelland que determina la competencia como una característica específica o especial que tiene el trabajador en la ejecución de sus funciones del cargo; siendo el punto de partida para direccionar la gestión hacia “acciones de administración, identificación y desarrollo de competencias personales, detectando óptimos comportamientos, los cuales vayan acorde con los objetivos de la empresa” (Lora y Guzmán, 2020, p.85).

Por otra parte, la evaluación del desempeño es parte de las responsabilidades del área de recursos humanos pero influye en todos los niveles de las organizaciones, ya que monitorea el buen desempeño del rendimiento de las funciones laborales de cada trabajador en relación a las metas. Es relevante considerar, que una buena evaluación del desempeño facilita la retención del personal con mayor rendimiento, el

desarrollo de potencialidades dentro de la empresa, la promoción, transferencia, recompensas y la toma de decisiones estratégicas (Torres et al. 2023).

La aplicación de la gestión de evaluación considerando las competencias resulta una herramienta vital para valorar las capacidades y habilidades del talento humano en las organizaciones; por lo cual, está atrayendo un creciente interés en las prácticas empresariales en materia de recursos humanos considerándolos como el único recurso vivo y dinámico de la organización, independientemente de su posición jerárquica o tarea (Ramírez y Ampudia, 2018).

En otro orden de ideas, en el área de la educación superior, la gestión del desempeño cobra relevancia ya que las Instituciones de Educación Superior (IES) son las encargadas de formar los profesionales con competencias integrales que involucra las específicas de la carrera, las sociales y tecnológicas. Por esta razón, cada IES debe contar con un sistema de gestión que permita no sólo la evaluación del desempeño de cada empleado, sino que pueda desarrollar al máximo las potencialidades del profesorado y toda la comunidad que labora en las instituciones.

A su vez, las IES cumplen un rol relevante en la formación de profesionales capacitados, la producción, difusión de conocimientos que contribuyan al crecimiento productivo y desarrollo sostenible de las sociedades; por lo cual, deben ser conscientes del valor actual que tiene el capital humano como activo intangible sobre los tangibles físicos y financieros (Cantú et al. 2023). La gestión de los recursos humanos en la educación superior es diferente al área empresarial debido a los procesos, roles y tareas que difieren de ese sector (Kaira y Phiri, 2022). En la educación superior la evaluación de desempeño funciona de forma multidimensional ya que involucra la valoración de las habilidades intelectuales, alto nivel de satisfacción por el trabajo, motivación, sentido de pertenencia, producción científica y compromiso con la organización (Pashanasi et al. 2021).

En otro orden de ideas, uno de los fines de las IES es reclutar personal que transformen sus comportamientos y paradigmas, logrando adaptarse a las nuevas demandas que permitan la adquisición de nuevas técnicas, innovaciones y procesos que se orienten al crecimiento. En las IES es muy importante el desarrollo de las capacidades de los empleados específicamente las estrategias que involucre la gestión del conocimiento para garantizar su sostenibilidad en el sector educativo (Kaira y Phiri, 2022).

Es necesario considerar que una IES es efectiva cuando puede vincular la acción con las necesidades del capital humano en todos los departamentos y programas de carrera, tomando en cuenta lo que desea

aprender y difundir; por lo que esta armonía orienta el buen desempeño laboral logrando incrementar su productividad (Cantú, 2023).

MÉTODOS

El presente estudio se enmarcó en una investigación documental que se refiere al análisis de diversos referentes teóricos a través de diversas funciones cognitivas (Salazar y Tobón, 2018). Por lo que se busca localizar, encontrar, organizar y analizar información en torno a la investigación para contar con el soporte de un método que facilite el desarrollo de este tipo de estudios (ver Tabla 1). (Corona et al. 2023).

Tabla 1. Categorías de análisis

Categorías de Análisis	Preguntas centrales
Categoría I. Desempeño Laboral	¿Qué se entiende por desempeño laboral? ¿Cuáles son los elementos o dimensiones del desempeño laboral?
Categoría II. Evaluación del Desempeño	¿Cuáles son los elementos característicos que intervienen en la evaluación del desempeño en la educación superior? ¿Qué enfoques o modelos de evaluación del desempeño tienen vigencia científica?

Objetivo

Caracterizar los elementos teóricos claves de la evaluación del desempeño para la optimización de la gestión del Capital Humano en Instituciones de Educación Superior.

Procedimiento de análisis documental y Criterios de selección de documentos

El procedimiento que se siguió en el estudio se desarrolló en las siguientes fases (Corona et al. 2023):

1. Fase I: Se localizaron artículos científicos en bases de datos como: Scielo, Redalyc, Latindex, Semantic Scholar y Google Académico.
2. Fase II: Se utilizaron una combinación de palabras relacionadas con las categorías para realizar la búsqueda.
3. Fase III: Se determinó un rango no mayor a 5 años de vigencia 2019-2024.

4. Fase IV: en esta fase se revisaron los artículos seleccionados, se realizó una reducción e integración de la información que respondiera a las preguntas centrales; y se procedió a la conceptualización y caracterización de las mismas (ver Figura 1).



Figura 1. Procedimiento del análisis documental.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Categoría I. Desempeño Laboral

La gestión del desempeño laboral puede contribuir a los gerentes o supervisores a trabajar articulados con los empleados para comprender sus necesidades, habilidades y objetivos. Al mismo tiempo, permite adquirir conocimientos, habilidades y destrezas para alcanzar los objetivos organizacionales. Cuando las organizaciones aplican una adecuada estrategia de evaluación del recurso humano, los empleados obtienen información relevante y constructiva que ayuda a la identificación de sus debilidades y fortalezas (Susanto et al. 2023).

Además, el gerente o supervisor puede brindar una visión más profunda del desempeño de los empleados y una retroalimentación más enfocada con la ayuda de habilidades de los supervisores. Cuando los gerentes o supervisores tienen estrategias para gestionar el capital humano pueden ayudar al personal a identificar, resolver problemas de desempeño y garantizar que contribuyan productivamente al logro de las metas organizacionales (Susanto et al. 2023). Por lo cual, es muy importante no solo para que la empresa alcance sus objetivos, sino también para el bienestar de los colaboradores y su desempeño en la organización (Pagán-Castaño et al., 2020). Para Carrión-Agila, et al. (2019), el Talento Humano indiscutiblemente tiene vital importancia en el normal desarrollo de las instituciones y es por eso que se debe encargar su dirección

a personas que se encuentran debidamente capacitadas y calificadas a fin de lograr el cumplimiento del rol para el cual fue contratado.

En la actualidad, la sociedad globalizada está en constante cambio, por lo que la información o saberes se convierten en componentes claves a nivel mundial. El conocimiento simboliza la fuente que sustenta el progreso y las ventajas competitivas, ya que representa el impulso más importante para las organizaciones (Kaira y Phiri, 2022). Por esta razón, las organizaciones han trasladado el interés de la gestión administrativa desde los bienes tangibles a invertir en los intangibles como el conocimiento; por lo que esta situación marca el nuevo rumbo de la educación superior; ya que son concebidas como centros de conocimiento y su gestión debe estar direccionada hacia el mismo; el cual reside en los empleados (Kaira y Phiri, 2022).

Por esta razón el desempeño laboral comprende de varios elementos la enseñanza, el aprendizaje y la producción científica que garantizan la calidad educativa desde un equipo de profesores de alto perfil académico, infraestructura y las alianzas desde las IES con el contexto empresarial. Estos componentes articulados con el sector empresarial facilitan la actualización de las ofertas y programas de carrera con conocimientos, competencias adaptadas a las demandas actuales que le permitan posicionarse en el mercado laboral (Dima et al. 2019).

Así mismo, las alianzas con el sector empresarial favorecen la transmisión del conocimiento y la empleabilidad de los egresados de las IES. Además, la comunicación tanto interna como con los estudiantes es clave y es facilitada a través de las herramientas tecnológicas mejorando el desempeño laboral y la efectividad de la institución (Dima et al. 2019).

Subcategorías del Desempeño Laboral

Clima laboral: se consideran las percepciones personales y colectivas sobre las condiciones físicas, laborales, sociales y organizacionales (Cantú et al. 2023). En el área de la educación superior se conoce como “clima académico” e integra la cultura, los valores, recursos, redes sociales y organizacionales (Ramaditya et al. 2022).

Satisfacción laboral: es la valoración y perspectiva de bienestar que asume un trabajador ante sus funciones laborales y las relaciones interpersonales que se generan en el ambiente de trabajo. Puede dividirse en

intrínsecas, concernientes a las tareas del cargo y la relación con los compañeros de trabajo; la extrínseca que considera las condiciones como el salario y beneficios (Salazar y Ospina, 2019).

La motivación: se considera un estado interno que contiene las intenciones que desencadenan comportamientos o acciones (Bayser, 2022). En el desempeño laboral es de gran relevancia considerar aspectos de la personalidad, ya que permiten la valoración de las necesidades de los trabajadores para diseñar estrategias que incrementen el desempeño (Cenepo y González, 2023).

Compromiso organizacional: se refiere a las intenciones que motivan al empleado a cumplir sus funciones laborales orientadas a las metas organizacionales (Cantú, 2023).

Gestión del conocimiento: se refiere a las capacidades, habilidades, el conocimiento teórico- práctico, la información organizacional, la creación y transferencia de innovación que resulte un avance competitivo. En la educación superior el conocimiento se genera a través de diversas actividades como: el proceso de enseñanza-aprendizaje, evaluaciones, consultorías, entrenamientos, producción científica y gestión organizacional (Ramaditya et al. 2022).

Gestión del Talento humano: proceso de reclutar, capacitar y retener profesionales de alto desempeño; que consta de cuatro momentos: selección del capital humano, valoración de sus potencialidades, desarrollo del recurso humano y retención (Gaspar, 2021). La gestión del talento humano tiene sus ventajas (Chicaiza et al. 2023):

- Reducción de brechas con sus competidores.
- Mejoramiento de los procesos.
- Desarrollo de una cultura de consecución.
- Mejoras en el clima y cultura de la organización.
- Aumenta la satisfacción laboral.
- Menos rotación del personal.

Además, nos encontramos en una sociedad del conocimiento que está caracterizada por el crecimiento en innovación y tecnología que demandan nuevas habilidades en los seres humanos para alcanzar altos niveles competitivos en el sector productivo. Por lo que se debe considerar ciertos aspectos, ya que indican en el desempeño laboral como los siguientes (Mulyati et al. 2023):

- Conocimientos relacionados con la habilidad de identificar nuevas formas de aprendizaje y procesos de formación necesarios para optimizar el desempeño.

- La comprensión de las áreas afectivas y cognitivas del ser humano.
- Habilidades disciplinares específicas de la carrera o el trabajo.
- El valor hacia la honestidad y la democratización.
- Actitudes hacia estímulos externos como el aumento salarial y beneficios.
- El interés y motivación hacia el trabajo.

Criterios del Desempeño Laboral

En otro orden de ideas, encontramos un conjunto de factores que influyen en el desempeño laboral del personal; y está conformado por factores de carácter interno del sujeto y externos del contexto, representados en la (ver Tabla 3) (Jannah, 2023):

Tabla 3. Criterios externos e internos del desempeño laboral.

Externos	Internos
-Políticas Organizacionales	-Competencias
-El Clima Laboral	-Motivación por las tareas
-Capacitación y motivación Organizacional	-Nivel de satisfacción

Fuente: (Jannah, 2023; Sierra, 2022).

Estos criterios en su combinación pueden afectar la productividad, la ética y los resultados del proceso educativo y los servicios que se ofrece dentro de las IES. Por esta razón, un sistema adecuado de gestión del desempeño centrado en el capital humano puede mejorar una variedad de aspectos como: relaciones entre empleados, clima laboral, satisfacción, motivación, desarrollo de habilidades, producción científica, innovación, conflictos laborales y la comunicación (Jannah, 2023).

Categoría II. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño se define como la valoración del rendimiento o el potencial de futuro de cada miembro de la organización. Al mismo tiempo, se refiere a una revisión de los resultados laborales en comparación a los objetivos organizacionales que se aplican en un periodo determinado, con participación del empleado y su supervisor inmediato para identificar los objetivos, habilidades, fortalezas y debilidades; así como también poder trabajar en conjunto para la efectividad de los procesos. Por otro lado, permite el desarrollo de planes direccionados a las necesidades detectadas en la evaluación que facilite el monitoreo y revisión constante para garantizar el logro de las metas (Chicaiza et al. 2023).

Es importante, que para que surja una buena evaluación del desempeño es necesario una gestión del talento humano que se refiere a un área multidisciplinaria que involucra muchas actividades y procesos como: aplicación e interpretación de test psicológicos, entrevistas, innovación del aprendizaje, servicio social, satisfacción laboral, planes de carrera, análisis de puestos, salarios, beneficios, normas laborales, supervisión, entre otras; las cuales influyen en todo el proceso de evaluación del desempeño (Gaspar, 2021).

Adicionalmente, Chicaiza et al (2023) concuerda con lo anterior haciendo énfasis en una adecuada gestión del desempeño que considere: el plan personal, plan de carrera y análisis del puesto (ver Tabla 4).

Tabla 4. Gestión de la evaluación del desempeño

Elementos	Características
Plan Personal	-Establecimiento y cumplimiento de metas personales. -Conocimiento de las habilidades y competencias personales. -Conocimiento de las debilidades y fortaleza. -Identificación de los valores personales.
Plan de Carrera	-Planificación de cursos o capacitaciones basados en las metas de la organización. -Desarrollo de habilidades y competencias de acuerdo al cargo.
Análisis del Puesto	-Revisión y actualización del manual de cargos que especifique deberes, responsabilidades y tareas. -Establecer los requisitos para el cargo. -Caracterizar las habilidades para el cargo. -Condiciones de la infraestructura: espacio y ambiente.

Fuente: (Chicaiza et al. 2023).

Por otra parte, la gerencia de las instituciones requiere la claridad de que los empleados altamente satisfechos en su trabajo resultan productivos y rendidores; ya que poseen la percepción que su desempeño por el logro de los objetivos organizacionales es recompensado en su calidad de vida. Por lo cual, la evaluación del desempeño es un proceso clave en la gestión de las IES ya que influye en el desarrollo

personal y profesional de los trabajadores, la cual agrega ciertos factores que se deben considerar al momento de la evaluación como: las habilidades, capacidades, necesidades, características particulares que se articulan con las funciones del cargo y los objetivos para generar una serie de acciones o comportamientos que vayan en función del crecimiento organizacional (Torres et al. 2023).

Por lo que a través de ella se facilita el proceso de toma de decisiones, remuneraciones, revisar las evaluaciones de los supervisores y subordinados sobre el rendimiento del trabajador; y aplicar la retroalimentación de la misma. Los empleados de una institución necesitan de recibir a tiempo la retroalimentación de su desempeño para detectar las debilidades, mejorarlas y aumentar la productividad empresarial (Torres, 2023).

En la evaluación, los aspectos de la medición incluyen la determinación de indicadores de desempeño y la determinación de los resultados del logro de los mismos. Así mismo, debe llevarse a cabo periódicamente para que se puedan tomar acciones de mejora, como optimizar el rendimiento que aún es bajo, fortalecer las relaciones entre el personal y la dirección y aumentar las relaciones más estrechas con los clientes. Es importante destacar, que existen criterios claves para la medición del desempeño como: establecimiento de planes, metas, objetivos, estrategias, desarrollo de sistemas de medición, uso de información y presentación de informes finales, a través de lo siguiente (Mulyati et al. 2023):

- Comparación del desempeño real con los estándares esperados.
- Comparación de los resultados del desempeño con las metas organizacionales.
- Comparación de los resultados de desempeño actual con el año anterior.
- Comparar el desempeño de la empresa con empresas similares.
- Rendimiento real comparado al estándar preestablecido.

Subcategoría I. Enfoque de Evaluación por competencias

Para comprender el enfoque de evaluación por competencias es necesario conocer su significado. Una competencia es definida como una variedad de habilidades, capacidades y conocimientos desde el aspecto psicológico que se refiere a las actitudes que refleja un sujeto dentro de la organización, que se perciben como fortalezas mejorando el rendimiento laboral y el crecimiento de la empresa (Mendieta et al. 2020). Por esta razón, las competencias están sumergidas en el sujeto y las pone de manifiesto a través de sus acciones o comportamientos ante determinadas circunstancias alcanzando un rendimiento adecuado (Bohórquez et al. 2020)

Adicionalmente, la evaluación por competencias resulta una herramienta útil para medir el desempeño del capital humano que facilita acciones estratégicas orientadas a integrar las necesidades, deseos y motivaciones de los empleados con el propósito de apoyarlos para que sigan trabajando en función de las metas organizacionales (Palmira, 2021).

Es decir, la misma depende de una gestión estratégica del capital humano que alinea todas sus normativas y procesos hacia el objetivo organizacional de esta forma se logran las ventajas competitivas. Por lo que, al integrar las competencias, la gestión se vuelve más efectiva al procurar el desarrollo de las habilidades de los empleados que viabiliza de forma efectiva los beneficios de la empresa. Por lo que la evaluación por competencias es crucial ya que son los individuos los evaluados en función del rendimiento de las mismas para mejorar la productividad organizacional (Palmira, 2021).

Dentro de las organizaciones, las competencias son condiciones que determinan el comportamiento y las acciones específicas para cada circunstancia; por lo que resulta un reto para superar las demandas actuales conforme a las necesidades de la institución, logrando una gestión óptima del capital humano de lo que saben hacer hoy y lo que podrán consolidar en un futuro. Las competencias contienen en sí misma ciertas particularidades distintivas como: la motivación, las intenciones de los trabajadores, las características personales, los valores, el conocimiento o formación sobre el área y las habilidades para realizar el trabajo (Vera et al. 2021).

Por otra parte, las competencias están comprendidas de acuerdo a las características particulares de las organizaciones, en primer lugar las denominadas “cardinales” que son las relacionadas con la visión, misión, metas y cultura organizacional; y “las específicas”, referidas a las habilidades para el área específica del cargo y sus funciones (Vera et al. 2021). Así mismo, en la actual sociedad del conocimiento existe una demanda de las competencias “blandas” que “constituyen todas aquellas capacidades de comunicación, liderazgo, empatía, autocontrol, resiliencia, toma de decisiones y trabajo en equipo que puede desarrollar un individuo, es decir, se enfocan en la parte emocional”; estas últimas complementan al ser humano integral que puede desempeñarse efectivamente en el mercado productivo (Ramírez y Manjarrez, 2022, p. 30). Es importante resaltar que una evaluación por competencias requiere de considerar ciertas áreas relacionadas con habilidades y capacidades como las siguientes (ver Figura 2).

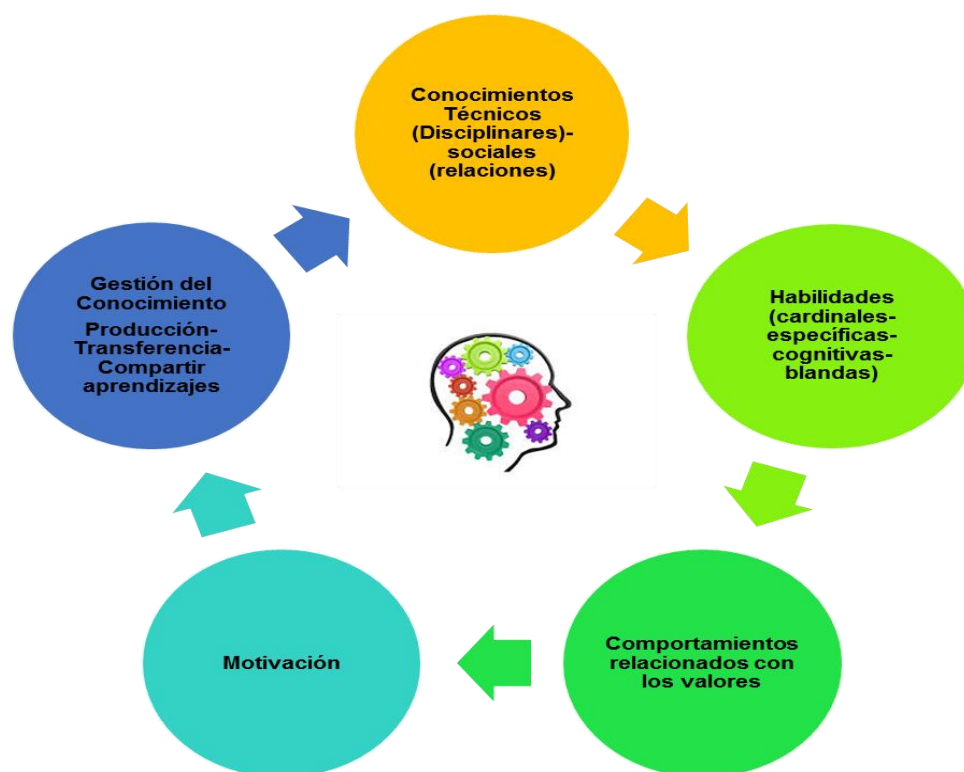


Figura 2. Aspectos de la evaluación por competencias. (Mendieta et al. 2020; Vera et al. 2020; Kaira y Phiri, 2022; Ramírez y Manjarrez, 2022).

Por esta razón, es de mucha relevancia el rol de los gerentes del capital humano ya que deben centrar el interés de sus evaluaciones hacia las competencias que optimicen el rendimiento en la organización con el fin de mejorarlas a través de procesos de capacitación (Carrión-Agila, 2019). Por otro lado, encontramos tres elementos importantes en la evaluación del desempeño por competencias según los fundamentos de Allen en el 2013 y son los siguientes (Carrión-Agila, 2019):

Definición del cargo: se refiere a que el evaluador y el evaluado tengan claridad y comprensión de los niveles, responsabilidades y criterios esperados en las funciones del cargo.

Evaluar el desempeño: centrada en las competencias de acuerdo a las funciones del cargo, representadas en escalas de medición definidas, discutidas y validadas por expertos.

Retroalimentación: propiciar un espacio tipo entrevista donde el evaluador informe las valoraciones del desempeño de forma continua durante la ejecución del cargo.

Adicionalmente, considera que la evaluación del desempeño está dividida en tres momentos (ver Figura 3).



Figura 3. Momentos de la evaluación del desempeño desde el modelo de allens (2013). (Carrión-Agila, 2019).

Aspectos a considerar para una Optimización del Desempeño y Evaluación Laboral (Gaspar, 2021):

- Estrategias para atraer al profesional con alto desempeño a la organización.
- Planificación de desarrollo: organización de las formas de potencializar las habilidades del personal a través de entrenamientos relacionados con la productividad (hacer) y la capacitación centrada en los conocimientos para el saber-hacer del trabajo.
- Estrategias para el desarrollo organizacional: promover los valores, metas, comportamientos y cultura organizacional dentro de la empresa.
- Estrategias de retención: tácticas motivadoras para que el personal de la empresa permanezca y disminuya la rotación.
- Un buen sistema de reclutamiento que involucre la divulgación de las ofertas de trabajo. A su vez, un claro proceso de selección y valoración de los aspirantes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En la sociedad actual del conocimiento que experimenta una variedad de avances tecnológicos y acelerados cambios en todas las áreas; es importante que las organizaciones adapten la gestión del desempeño hacia la satisfacción de las nuevas demandas. Por lo que el conocimiento es considerado la clave para alcanzar la ventaja competitiva en el mercado productivo, donde las estrategias deben ir direccionadas hacia el capital humano como un activo intangible importante. Las IES juegan un rol clave, ya que son organizaciones

encargadas de formar profesionales con las competencias idóneas que permitan el efectivo desempeño laboral y sostenibilidad en el mercado competitivo. Por esta razón, la dirección debe orientar las acciones hacia la gestión del capital humano y su desempeño; ya que el rendimiento de la masa trabajadora es el motor de la productividad y operatividad de las organizaciones.

Las IES son organizaciones percibidas como centros de conocimiento, por tal motivo su gestión debe renovarse deslastrándose de las percepciones tradicionalistas de la gerencia; sino asumiendo una postura desde la visión de las múltiples competencias que se requieren en la actualidad para alcanzar la competitividad. Actualmente, los modelos de gestión del desempeño se han venido transformando desde McClelland que integra las competencias duras; sin embargo, en la actualidad tan dinámica ha emergido un nuevo tipo de competencias llamadas las blandas que se relacionan con las habilidades de la “consciencia emocional” que facilitan la adaptación a los cambios drásticos del mercado productivo actual (Ramírez y Manjarrez, 2022).

La gestión del desempeño debe diseñar un sistema de evaluación centrado en competencias, pero con una visión integral que pueda considerar las cardinales, las específicas y las blandas, de tal forma que la organización pueda tener una claridad del nivel de profesionales que posee, sus necesidades, deseos y metas que pueda alinear con la estrategia organizacional. Además, es relevante valorar al activo humano de las organizaciones garantizando la capacitación y transmisión de los conocimientos aprendidos, traducidos en nuevas prácticas o procesos que optimizan tanto el desempeño laboral como el institucional (Vera et al. 2021).

Por otra parte, la investigación encontró que existen una serie de aspectos que integran el desempeño laboral en la actualidad que involucra el clima organizacional, la satisfacción laboral, las competencias y la gestión del conocimiento. Por lo que la evaluación es relevante considerando estos aspectos del desempeño. Este proceso es una herramienta muy útil para las organizaciones, pero requiere de una gerencia capacitada para la puesta en práctica de la misma desde la planificación de cada uno de sus momentos desde la determinación de los objetivos, aplicación y cierre de la misma.

Por otro lado, existe una estrecha relación entre el capital humano y el desempeño laboral debido a que las condiciones laborales en conjunto con la motivación, satisfacción de los trabajadores y su crecimiento dentro de las organizaciones determina su desempeño. Al mismo tiempo, el factor motivación promovido

por la delegación de tareas, responsabilidad y autonomía, también influyen en el rendimiento laboral dentro de las empresas (Cabezas y Brito, 2021).

Considerando lo anterior, para las IES resulta relevante la aplicación de este enfoque de evaluación ya que son instituciones donde se produce una variedad de conocimientos que deben estar articulados con las demandas sociales, para lograr egresar profesionales que puedan responder laboralmente a las exigencias de los actuales puestos de trabajo. A su vez, la evaluación le permite identificar esos posibles y futuros aliados del campo empresarial que sean de apoyo para gestionar el conocimiento de forma efectiva que apuesten al desarrollo sostenible de las sociedades.

Recomendaciones

Dado el contexto actual de avances tecnológicos y cambios acelerados, es crucial que las organizaciones, especialmente las IES, adapten su gestión del desempeño para satisfacer las nuevas demandas del mercado. Se recomienda que las IES implementen un sistema de evaluación centrado en competencias, que abarque tanto las competencias duras como las blandas, para ofrecer una visión integral del desempeño de su personal. Este sistema debe ser dinámico y flexible, adaptándose a las competencias emergentes relacionadas con la "consciencia emocional" para facilitar la adaptación a los cambios del entorno productivo.

Es esencial que la gestión del desempeño en las IES no solo se enfoque en la evaluación, sino también en la capacitación continua y la transmisión efectiva de conocimientos. Esto contribuirá a la optimización del desempeño laboral e institucional, alineando las capacidades del personal con los objetivos organizacionales. Se debe valorar el capital humano como un activo fundamental para la productividad y sostenibilidad de las organizaciones.

Además, se sugiere que las IES promuevan una cultura organizacional que fomente un ambiente de trabajo positivo, centrado en la motivación, satisfacción y desarrollo profesional de los empleados. La comunicación clara y la retroalimentación constante son claves para asegurar que los objetivos de evaluación sean comprendidos y alcanzados, lo que fortalecerá la capacidad de las instituciones para preparar profesionales competentes y adaptables a las exigencias del mercado laboral.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos el apoyo institucional del Instituto Superior Tecnológico Consulting Group Ecuador por los espacios proporcionados y la colaboración en el desarrollo de esta investigación. Su respaldo ha sido fundamental para llevar a cabo este estudio y contribuir a la optimización de la gestión del capital humano en las Instituciones de Educación Superior.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bayser, S. (2022). Motivación y desempeño laboral en el personal de enfermería de una institución pública de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2(1). Recuperado de: <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=109077>.
- Bermeo, Y., Hernández, J., Silvano., Tobón S. (2017). Análisis Documental de la v heurística mediante la Cartografía Conceptual. *Revista Ra Ximhai*, 12(6), 103-121. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id>.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&nrm=iso&tlng=es.
- Cantú, N., Pedraza, N., y Mader, S. (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. *Revista Formación universitaria*, 16(4), 11-20. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-50062023000400011&lng=es&nrm=iso&tlng=pt.
- Carrión-Agila, E., Erazo Álvarez, J., Narváez Zurita, C., & Trelles Vicuña, D. (2019). La lógica difusa como herramienta para la evaluación del desempeño de los servidores públicos. *CIENCIAMATRIA*, 5(1), 215-244. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.265>
- Cenepo-Cabanillas, A. & Gonzales-Sulca, A. (2023). Motivación y desempeño en colaboradores empresariales. *Revista JANG*, 1(1), 30-39. <https://doi.org/10.18050/jang.1.1.2023.3>.
- Chicaiza, E., Salazar, C., y Chávez, H. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio “Lácteos Maribella”. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(35). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8910614>.
- Corona, J., Palacios, G., Oliva, D. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo. *Revista RA XIMHAI*, 19(1), 67-83. Recuperado de: <https://raximhai.uaim.edu.mx/index.php/rx/article/view/219>.

- Dima, A., Clodnitchi, R., Istudor, L., y Luchian, I. (2019). Business excellence models in higher education – innovative solutions for management performance. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 13(1), 38-46. Recuperado de: <https://www.sciendo.com/article/10.2478/picbe-2019-0005>.
- Jannah, R. (2023). Human Relationship Management Implementation Strategy in Improving The Performance of Educators in Higher Educational Institutions. *Asian Journal of Engineering, Social and Health*, 2(12), 1531-1538. Recuperado de: <https://ajesh.ph/index.php/gp/article/view/188>.
- Kaira, W., & Phiri, J. (2022) . A Model for Improved Knowledge Management Performance in Higher Education Institutions in Developing Countries: A Case of Zambia. *Open Journal of Business and Management*, 10, 543-563. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.101030>.
- Mendieta, M., Erazo, J., y Narváez, C. (2020). Gestión por competencias: Herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-304. Recuperado de: <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/696>.
- Lora, H., Castilla, S. y Guzmán, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83 – 94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>.
- Pagán-Castaño, E., Garrigós-Simón, F. J., y Sánchez-García, J. (2020). El papel mediador del bienestar en el efecto de la gestión de los recursos humanos sobre el desempeño. *Esic Market Economics and Business Journal*, 52(1), 45-68. <https://doi.org/10.7200/esicm.168.0521.1>
- Palmira, P. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Revista Industrial Data*, 24(1), 97-120. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/idata/v24n1/1810-9993-idata-24-01-97.pdf>.
- Pashanasi, B., Gárate, B., y Palomino, G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Revista Comuni@cción*, 12(3), 163-174. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2219-71682021000300163&lng=es&nrm=iso&tlng=es.
- Ramaditya M, Maarif MS, Affandi J and Sukmawati A (2022). Reinventing talent management: How to maximize performance in higher education. *Front. Educ.* 7:929697. Recuperado de: <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2022.929697/full>.
- Ramírez, M., y Manjarrez, N. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. *Ciencias Sociales y Económicas*, 6(2), 27-37. Recuperado de: <https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/view/590>.
- Salazar, E., y Tobón, S. (2018). Análisis documental del proceso de formación docente acorde con la sociedad del conocimiento. *Revista Espacios*. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-17.pdf>.

- Salazar, L., y Ospina, Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. Colección Académicas de Ciencias Estratégicas, 6(1), 48-67. Recuperado de: <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9384>.
- Sierra, R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. Business Innova Sciences, 3(3), 61-76. Recuperado de: <http://www.innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/119>.
- Susanto, P., Sawitri, N., Ali, H., Suroso, S., y Sastrodiharjo, I. (2023). Performance Management As a Mediation of Variable of Competence and Coaching Skills That Impacts Organization Sustainability. Formosa Journal of Multidisciplinary Research, 2(4), 719-728. Recuperado de: <https://journal.formosapublisher.org/index.php/fjmr/article/view/3792>.
- Torres-Rosero, E. C., Chasin-Arroyo, Z. J., Angulo-Lara, M., Raptis-Estupiñán, K. V., Quisaguano-Calo, M. F., Quíñonez-Guagua, C. E., & Reina-Tello, M. E. (2023). La evaluación de desempeño y sus efectos en la calidad de vida laboral del trabajador. Ibero-American Journal of Education & Society Research, 3(1), 215–218. Recuperado de: <https://doi.org/10.56183/iberoeds.v3i1.618>.
- Vera, K., Loor, G., Esquivel, R. (2022). Desempeño y gestión por competencias del talento humano en la Fundación Fondo Ecuatoriano Popularum Progressio. Revista UNIANDES EPISTEME, 8(3), 350-363. Recuperado de: <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1969>.
- Zaragoza Andrade, W. A., Pineda Martínez, J. A., Salazar Noguera, L. A., & Silva Aguilar, G. I. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. Commmercium Plus, 5(1), 1–12. Recuperado de: <https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>.