

31

**HABILIDADES GERENCIALES**  
**Y DESEMPEÑO LABORAL DE DOCENTES UNIVERSITARIOS**

# HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DE DOCENTES UNIVERSITARIOS

## MANAGEMENT SKILLS AND JOB PERFORMANCE OF UNIVERSITY PROFESSORS

Deisy Carolina Castillo Castillo<sup>1</sup>

E-mail: [dccastilloc01@ucacue.edu.ec](mailto:dccastilloc01@ucacue.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9274-1724>

Yonimiler Castillo Ortega<sup>1</sup>

E-mail: [ycastilloo@ucacue.edu.ec](mailto:ycastilloo@ucacue.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7710-5199>

<sup>1</sup> Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Castillo Castillo, D. C., & Castillo Ortega, Y. (2022). Habilidades gerenciales y desempeño laboral de docentes universitarios. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(S1), 271-284.

### RESUMEN

En la presente investigación se hace un análisis de las habilidades gerenciales y su relación con el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Católica de Cuenca (UCACUE). Para esto se utilizó una metodología con enfoque cuantitativo no experimental transversal con un alcance correlacional. La muestra estuvo constituida por 374 estudiantes a los cuales se les aplicó una encuesta y 10 directores de carrera que fueron entrevistados. Los resultados indican que las habilidades gerenciales de los docentes de la UCACUE (74,87%) son buenas; además el 88,5% considera que el desempeño laboral es adecuado según la escala utilizada. También se comprobó, mediante el coeficiente de correlación de Spearman y el Modelo de Regresión Multinomial, que hay una relación causal entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los profesores de la UCACUE, es decir, mientras continuamente se mejoren las habilidades gerenciales, el desempeño laboral será más adecuado.

### Palabras clave:

Habilidades gerenciales, desempeño laboral, Educación Superior.

### ABSTRACT

In this research, an analysis is made of managerial skills and their relationship with the job performance of teachers at the Catholic University of Cuenca (UCACUE). For this, a methodology with a cross-sectional non-experimental quantitative approach with a correlational scope was used. The sample consisted of 374 students to whom a survey was applied and 10 career directors who were interviewed. The results indicate that the management skills of the UCACUE teachers (74.87%) are good; In addition, 88.5% consider that job performance is adequate according to the scale used. It was also verified, through Spearman's correlation coefficient and the Multinomial Regression Model, that there is a causal relationship between management skills and job performance of UCACUE professors, that is, while management skills are continuously improved, job performance will be more adequate.

### Keywords:

Management skills, job performance, Higher education.

## INTRODUCCIÓN

La calidad de la educación superior en todo el mundo constituye una piedra angular en la formación de los profesionales de hoy en día, y depende en gran medida de la eficiencia de los docentes que prestan sus servicios en las universidades públicas y privadas. Las organizaciones en general y en el caso que nos ocupa, las universidades ecuatorianas, tienen siempre la necesidad de poder conocer el verdadero aporte de su personal a la consecución de los objetivos institucionales, para lo cual la Asamblea Ecuatoriana en el año 2010, promulgó la Ley Orgánica de Educación Superior en la que, entre otros temas, crea la obligatoriedad de realizar la evaluación de desempeño al personal docente de las entidades de educación superior, sean estas públicas o privadas. Esta herramienta administrativa por imperativo legal debe ser aplicada en cada ciclo de estudio con la participación activa de los estudiantes, pares académicos y autoridades, con estándares y normas que han sido desarrolladas en los cuerpos legales expedidos para el efecto (Trelles-Vicuña & Galindo-Mora, 2020).

Toda persona que tiene la responsabilidad de guiar y conducir a los demás, y aspira a formar con ellos un equipo, tiene que disponer de ciertas y determinadas capacidades y cualidades como líder. Estas capacidades son las que le van a permitir ser eficaz en su acción de liderazgo. En este contexto (Giron, 2018), enumera las principales características que debe tener un líder, entre ellas está: la visión, proponer desafíos, planificar, administrar recursos, comunicar, despertar y motivar, desarrollar a las personas y administrar conflictos.

En el contexto de esta investigación, cuando se habla de habilidades gerenciales del docente y su desempeño laboral, es necesario delimitar al área de influencia, que no es más que sus competencias dentro de las aulas de clases, ya que el docente es el líder en ese espacio de aprendizaje. Y una institución educativa independientemente de la conceptualización de su función o nombre, también es una organización, ya que confluyen diferentes tipos de trabajadores cuyas acciones están encaminadas a alcanzar un objetivo institucional para el logro del éxito de la organización.

Las habilidades gerenciales, comprenden el conjunto de competencias y conocimientos que posee una persona para desarrollar las actividades de administración y liderazgo cuando se desempeña como gerente dentro de una organización (Whetten & Cameron, 2011).

Sobre este particular Valles-Montero et al. (2020), indican según su perspectiva cuales son las habilidades gerenciales que debe tener un docente, las mismas se mencionan a continuación:

- **Habilidades cognitivas (H.C):** permiten al docente una mayor posibilidad de ser creativo y elevar la calidad de la educación.

- **Pensamiento estratégico (P.E.):** es la brújula que permite orientar a los docentes hacia donde quieren dirigir la organización, a través de una gestión organizada y de calidad.
- **Pensamiento analítico (P.A.):** los planes de los docentes deben estar orientados a nuevas formas de generar conocimiento o despertar en los estudiantes sus actitudes.
- **Pensamiento creativo (P.C.):** el trabajo colaborativo permite el desarrollo de pensamientos estratégicos, constructos y percepciones para ser aplicados en su labor diaria en la educación.
- **Pensamiento inteligente (P.I.):** se constituye en una habilidad gerencial para aprovechar al máximo los conocimientos contextuales para la planeación y mejorar los procesos de aprendizaje.
- **Habilidades organizativas (H.O.):** es la capacidad de la dirección de orientar a sus equipos a un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, explotando las habilidades de los individuos que lo conforman.
- **Dirección de equipos de trabajo (D.E.T.):** se refiere a la capacidad para construir y mejorar el trabajo en una institución, es así como trabajar con otros y vincular con los demás.
- **Organización de ambientes de aprendizaje (O.A.A.):** es aquella habilidad gerencial que favorece la construcción de espacios ricos en conocimiento, donde se pueda transferir lo aprendido a nuevos contextos.
- **Capacidad de planificación (C.P.):** es vista como una habilidad gerencial la cual debe estar orientada a alcanzar metas y objetivos, empleando como recurso fundamental para ello a los estudiantes y directivos.
- **Gestión de proyectos (G.P.):** en todo proyecto en educación pretende mejorar la calidad del proceso educativo y, para ello, genera una serie de acciones y estrategias pensadas y reflexionadas para intervenir la realidad en la cual están inmersas las personas que proponen el proyecto (Valles-Montero et al., 2020).

Pero como toda característica o habilidad personal, requiere ciertas competencias, las habilidades gerenciales no escapan a ello, por esta razón Salazar et al. (2018), plantean las siguientes competencias gerenciales, basado en los siguiente autores:

- **Liderazgo.** Según Marchant (2005), como se citó en Salazar et al. (2018) es la *“habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros”*. (p. 263)
- **Comunicación Eficaz.** Según Marchant (2005), como se citó en Salazar et al. (2018), es la *“capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e*

*ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo*". (p. 264)

- **Dirección de Personas.** Según González (2006), como se citó en Salazar et al. (2018), lo considera como la *"capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo"*. (p. 264)
- **Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización.** Según Marchant (2005), como se citó en Salazar et al. (2018), es la *"habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización"*. (p. 264)
- **Trabajo en equipo.** Para González (2006), como se citó en Salazar et al. (2018), es la *"capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros. Es el conjunto de dotes de proceso de grupos, necesario para lograr que diversos grupos de personas trabajen juntos para alcanzar eficazmente un objetivo común"*. (p. 264)

Sin embargo, no se puede hablar de habilidades gerenciales si estas no generan un valor agregado, aguas abajo en la organización, es decir en la fuerza de trabajo, que es el engranaje que mueve productivamente a la organización y como ésta se traduce en el desempeño laboral. A continuación, se profundiza en este último término que se constituye en variable de estudio de este trabajo de investigación.

El Desempeño laboral, es el comportamiento del trabajador, enfocado en el cumplimiento de los objetivos de la organización, obteniendo resultados de manera eficiente y eficaz. En este sentido Aldana et al. (2019), manifiestan que, el docente universitario debe desarrollar competencias en docencia, investigación y extensión, además de las gerenciales que le permitan dirigir la organización con un basamento en competencias, esto permitirá estructurar el trabajo organizado de la institución con el fin de generar sinergia entre los miembros de la organización en aras de trabajar hacia metas comunes.

Es importante destacar que el desempeño laboral del docente según Parra (2011), se ha subdividido en funciones técnico – docentes y técnico – administrativas. Esto implica, las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en el aula de clases con sus alumnos para el logro del desarrollo integral de éstos; asimismo, implica todo el trabajo previo que el docente debe desarrollar para evitar el pragmatismo, el inmediatez y la improvisación durante su misión dentro del aula. Todo educador debe tener claro que el sujeto del proceso educativo y la razón de ser del sistema es el alumno, es así que, no hay

que olvidar que una institución educativa es un tipo especial de organización en la cual se da una interacción permanente de personas: alumnos, profesores, directivos y sociedad civil. Por lo tanto, al no existir en las instituciones una buena comunicación y un liderazgo comprometido con la transformación, asumido además por los directivos, se estaría apostando al fracaso de las instituciones educativas.

Sin embargo, no nos podemos quedar solo con el simple concepto de desempeño laboral y sus funciones, ya que esta terminología comprende unas dimensiones más amplias como las que describe Paz (2020), a continuación:

- **Productividad laboral.** Se mide a través de la relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un período determinado.
- **Eficacia.** Está relacionada con el logro de los objetivos/resueltos propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas.
- **Eficiencia laboral.** Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos (Paz, 2020).

Poco (2019), ahonda un poco más en las dimensiones del desempeño laboral, que previamente menciona de una manera muy ligera Paz (2020); y que Poco (2019), las describe más a fondo, como:

- **Responsabilidad.** Es la cualidad que tienen las personas para actuar correctamente, asumiendo las consecuencias de sus acciones de forma libre y consciente. Los principales indicadores que miden responsabilidad son: puntualidad, asistencia del docente, ingreso puntual de notas de evaluación continua, ingreso puntual de notas de exámenes y entrega física de exámenes corregidos al alumno.
- **Metodología de enseñanza.** Se puede definir la metodología de enseñanza, como el saber hacer, es decir, el conjunto de conocimientos, habilidades blandas y duras que debe tener el encargado de llevar a cabo la metodología para planificar las estrategias idóneas que deberá llevar a cabo para obtener su objetivo deseado, llevar a los alumnos eficazmente a pensar.
- **Dominio del curso.** El dominio del curso es el control que se tiene sobre una materia o mejor dicho sobre lo que se va a enseñar a los estudiantes.
- **Opinión de los estudiantes.** Según Vivanco (1992), como se citó por Poco Rodríguez (2019), la opinión de los estudiantes, son juicios de valor que se ven influenciados por sus creencias, valores, criterio personal, etc. lo cual los vuelve subjetivos, estas opiniones no son ni la verdad absoluta, ni tampoco es que carezcan de argumentos.

» **Calidad y entrega puntual del examen final a la coordinación.** Primero al hablar de calidad de los exámenes se hace referencia a la calidad de las preguntas planteadas en los exámenes por uno o un grupo de docentes, y que estos exámenes sean entregados en las fechas establecidas, sin retraso alguno.

Por todo lo antes expuesto es que se genera la interrogante de esta investigación, al plantearse la existencia o no de una relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los docentes de la Universidad Católica de Cuenca.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo ya que se recurrirá a procedimientos estadísticos, que permitirá describir las características de las variables, sus dimensiones y generalizar los resultados. El alcance de la investigación es correlacional, ya que se llega a encontrar las relaciones entre las variables de análisis. Para la obtención de la información primaria se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario a estudiantes, así como entrevistas a directores de carreras. Para las encuestas a los estudiantes se aplicó una muestra probabilística de 374 estudiantes y una muestra intencional a 10 directores de carrera.

Para el cálculo de correlación de variables, se utilizó procedimientos de estadística inferencial por el método de correlación de Spearman de dos variables (habilidades gerenciales y desempeño laboral), para lo cual se utilizó el software SPSS. Se analizó si existe una correlación positiva entre la influencia de las habilidades gerenciales del docente y su desempeño laboral. A su vez para reforzamiento del estudio se realizarán los cálculos para los baremos de escalas de habilidades gerenciales y desempeño laboral.

Para el análisis correlacional, las variables se operacionalizaron según se muestra en las tablas 1 y 2. En las mismas se observan las dimensiones planteadas de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral basadas en las teorías ya descritas en el presente trabajo de investigación. Las tablas muestran los principales indicadores

estudiados, concatenados con las escalas de medición de las encuestas y los rangos clasificatorios finales, en base a los estudios de Whetten & Cameron (2011); Poco (2019); y Paz (2020).

Para asegurarse de que el instrumento tiene una alta confiabilidad, en cuanto a su metodología y aplicación, se realizó un estudio de Alfa de Cronbach, utilizando la fórmula 1.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right] \quad (F1)$$

Fuente: González & Pazmiño (2015).

Donde:

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

K = Número de ítems

$V_i$  = Varianza de cada ítem

$V_t$  = Varianza del total

Como lo indica Oviedo & Campo-Arias (2005), el valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperado es 0,90; por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación. Usualmente, se prefieren valores de alfa entre 0,80 y 0,90. Sin embargo, cuando no se cuenta con un mejor instrumento se pueden aceptar valores inferiores de alfa de Cronbach, teniendo siempre presente esa limitación. Para el presente trabajo el resultado del Alfa de Cronbach se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Estadístico de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,895	15

El resultado es 0.895 (0.7 – 0.9), cercano a 0,9 lo que indica que el instrumento es confiable, ya que hay consistencia interna o interrelación entre las preguntas.

Tabla 2. Matriz operacional de variables habilidades gerenciales.

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala de medición	Rangos
Habilidades personales	Autoconocimiento Manejo de stress Solución de problemas	8,9,11,13,15	Ordinal	Bueno Regular Deficiente
Habilidades interpersonales	Motivación Comunicación Liderazgo Resolución de conflictos	1,3,5,10,12,16	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)	
Habilidades grupales	Cambio positivo Facultad de delegar Trabajo en equipo	2,4,6,7,14		

La Tabla 2 indica las dimensiones, indicadores, ítems, escalas de medición y rangos que se utilizaron para medir la variable habilidades gerenciales.

A continuación, se operacionalizó la variable desempeño laboral como se muestra en las tablas 3.

Tabla 3. Matriz Operacional de la Variable Desempeño Laboral.

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala de medición	Rangos
Eficacia	Logro de objetivos Empoderamiento Compromiso con trabajo	3,5,6,7,11,12,13,14,15	Ordinal  Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)	Adecuado (3) En proceso (2) No adecuado (1)
Eficiencia	Productividad Competitividad Liderazgo de equipo	1,4,8,9,10		
Ambiente laboral	Trabajo en equipo Condiciones laborales Liderazgo organizacional	2,16		

Tabla 4. Baremo de la Escala para medir las Habilidades Gerenciales.

Rango	Habilidades gerenciales	Habilidades personales	Habilidades interpersonales	Habilidades grupales
Malo	16 – 40	5 – 12	6 - 14	5 – 12
Regular	41 – 58	13 – 19	15 - 22	13 – 19
Bueno	59 – 80	20 – 25	23 - 30	20 – 25

Tabla 5. Baremo de la Escala para medir el Desempeño Laboral.

Rango	Desempeño laboral	Eficacia	Eficiencia	Ambiente laboral
No adecuado	16 – 41	9 – 24	5 - 13	2 - 5
En proceso	42 – 59	25 – 33	14 - 19	6 - 8
Adecuado	60 – 80	34 - 45	20 - 25	9 - 10

En la tabla 4 y 5 se pueden observar las escalas porcentuales, donde se miden las dimensiones de cada variable, que dan como resultado la clasificación de cada una de ellas, es decir, dentro de que rango están.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se analizan los resultados de las mediciones realizadas en cuanto a las habilidades gerenciales, así como su nivel, en base a los baremos ya descritos. También se muestran los resultados en cuanto al desempeño laboral basados en el cuestionario y en las entrevistas realizadas.

Tabla 6. Escala de medición Habilidades Gerenciales.

Categoría	F	%
Malo	23	6,15
Regular	34	9,09
Bueno	317	84,76
<b>Total</b>	<b>374</b>	<b>100</b>

El 74,87% de los encuestados consideran que las habilidades gerenciales de los profesores de la UCACUE son buenas, mientras que el 18,72% considera que es regular y el 6,42% malas.

Tabla 7. Nivel de Habilidades Gerenciales UCACUE.

Rango	Habilidades personales %	Habilidades interpersonales %	Habilidades grupales %
Malo	6,15	5,88	6,42
Regular	15,51	12,57	18,72
Bueno	78,34	81,55	74,87

En cuanto al nivel de habilidades gerenciales de los profesores de la UCACUE, el 78,34% de los encuestados consideran que las habilidades personales son buenas, el 15,51% regular y el 6,15% malas. El 81,55% considera que las habilidades interpersonales son buenas, el 12,57% regular y el 5,88% malas y finalmente en cuanto a habilidades grupales el 74,87% de los encuestados considera que son buenas, el 18,72% regulares y el 6,42% malas.

Tabla 8. Escala de medición Desempeño Laboral.

Categoría	F	%
No Adecuado	16	4,28
En Proceso	27	7,22
Adecuado	331	88,50
<b>Total</b>	<b>374</b>	<b>100,00</b>

La tabla 8 muestra la categoría de medición del desempeño laboral, en base a los baremos ya descritos

Tabla 10. Resultados encuestas Habilidades Gerenciales.

Habilidades Gerenciales					
Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.- Tiene usted una buena comunicación con sus estudiantes	43,85%	38,24%	8,82%	2,67%	6,42%
9.- Realiza procesos de autoevaluación de como usted lleva a cabo el proceso de aprendizaje y enseñanza a sus estudiantes	42,51%	41,98%	8,82%	1,60%	5,08%
10.- Promueve el desarrollo profesional y personal de sus estudiantes	41,98%	44,39%	7,49%	0,80%	5,35%
11.- Cree usted que tomas las decisiones más correctas y justas para la resolución de problemas dentro del ámbito de su asignatura	40,37%	43,85%	9,89%	1,07%	4,81%
12.- Genera procesos de negociaciones y acuerdos ante la presencia de conflictos que se puedan presentar dentro de su aula de clase	36,90%	45,72%	9,89%	1,87%	5,61%
13.- Cree usted que utiliza el tiempo de manera eficiente dentro del aula de clase para llevar a cabo todas las actividades propuestas	40,64%	45,45%	8,29%	1,07%	4,55%
14.- Identifica usted dentro de su aula de clase a posibles líderes y aprovecha ese liderazgo para el máximo desarrollo de su potencialidad	36,36%	43,85%	12,57%	1,87%	5,35%
Promedios	40,37%	43,35%	9,40%	1,57%	5,31%

anteriormente. Es decir, como se indica en la categoría adecuado, en proceso o no adecuado.

El 88,50% de los estudiantes consideran que el desempeño laboral de los profesores de la UCACUE es el adecuado, mientras que el 4,28% piensa que no es adecuado.

Tabla 9. Nivel de Desempeño Laboral Profesores UCACUE.

Rango	Eficacia	Eficiencia	Ambiente laboral
No adecuado	4,28	4,81	4,55
En proceso	7,75	13,10	39,84
Adecuado	87,97	82,09	55,61

En cuanto a los niveles de desempeño laboral, el 87,97% de los encuestados que el nivel de eficacia de los profesores de la UCACUE es adecuado, mientras que el 4,28% piensa lo contrario. El 82,09% piensa que el nivel de eficiencia es adecuado, mientras que el 4,81% piensa que no lo es y por último el 55,61% piensa que el ambiente laboral es adecuado, mientras que el 4,55% no lo es, destacando el 39,84% que considera está en proceso.

Para el análisis de las habilidades gerenciales, se escogieron las preguntas más representativas en base a las descritas por Paz (2020). Estos resultados se pueden observar en la tabla 10.

Los resultados en cuanto a la relación comunicacional del docente con los estudiantes, muestra que, a nivel global, existe comunicación y esta es buena en un 82,09%, los estudiantes que no tienen una opinión en general abarcan un 8,82% y por último los estudiantes que consideran que no existe una buena relación comunicacional con el profesor están agrupados en un 9,09%.

El 84,49% de los estudiantes consideran que el docente es auto reflexivo en cuanto al proceso de su metodología de enseñanza y aprendizaje, el 8,82% no tiene una opinión relevante al respecto y el 6,68% opina lo contrario.

El 86,37% de los estudiantes consideran que el profesor estimula y promueve su desarrollo integral (profesional y personal), el 7,49% no tiene una opinión relevante al respecto, mientras que 6,15% tiene una opinión desfavorable al respecto.

El 84,22% de los estudiantes opinan que el docente tiene la capacidad de resolver los conflictos que se puedan presentar en su asignatura, un 9,89% no tiene una opinión relevante al respecto, y el 5,88% tiene una opinión contraria, sobre esta interrogante.

El 84,22% de los estudiantes consideran que el docente tiene la capacidad de mediador y negociador ante conflictos que se generen dentro de su aula de clase, un 9,89% no tiene una opinión relevante al respecto, mientras que un 5,88% tiene una opinión contraria.

El 86,09% de los estudiantes consideran que el docente hace un uso adecuado del tiempo para llevar a cabo las actividades de su asignatura propuesta, mientras que un 8,29% no tiene una opinión clara al respecto, y el 5,62% tiene una opinión desfavorable.

El 80,21% de los estudiantes consideran que el docente identifica líderes de clase y potencia sus habilidades dentro del aula de clase, el 12,57% no tiene una opinión clara al respecto, mientras que el 7,22% opina lo opuesto.

En lo que tiene que ver con las habilidades gerenciales, los resultados aquí obtenidos indican que en promedio el 83,72% de los estudiantes encuestados, reconocen que su profesor posee y pone en práctica habilidades gerenciales dentro de su aula de clase, y que cumple con todas las características de líder que son necesarias y que debe emplear un líder en lo que tiene que ver a comunicación, capacidad de trabajo en equipo, integración, motivación, mediador y resolutor de conflictos entre otras cualidades y características.

En relación al desempeño laboral se priorizaron para el análisis, las preguntas del cuestionario más representativas en cuanto a los elementos de descritos por Poco (2019).

Tabla 11. Resultados encuesta Desempeño Laboral.

Desempeño Laboral					
Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.- ¿Llega puntual a su hora de clase?	49,73%	36,90%	7,75%	2,14%	3,48%
2.- ¿Promueve un ambiente de respeto y confianza en el aula de clase?	50,53%	38,24%	6,15%	1,07%	4,01%
4.- ¿Demuestra dominio de su asignatura?	50,53%	38,24%	5,88%	0,53%	4,81%
6.- ¿Aplica métodos de enseñanza que permitan alcanzar los resultados de aprendizaje?	45,19%	43,85%	6,68%	0,53%	3,74%
7.- ¿Demuestra responsabilidad en cuanto a los lineamientos que exige la universidad para con su asignatura?	47,06%	43,32%	5,08%	0,80%	3,74%

10.- ¿Establece estrategias de enseñanza – aprendizaje necesarias para lograr el aprendizaje deseado?	45,99%	43,58%	5,61%	1,34%	3,48%
13.- ¿Cuándo realiza evaluaciones escritas, comunica la nota a tiempo?	43,58%	42,51%	7,75%	1,87%	4,28%
15.- ¿Promueve la investigación formativa de los estudiantes?	45,45%	43,32%	6,95%	0,80%	3,48%
Promedios	47,26%	41,24%	6,48%	1,14%	3,88%

El 86,93% de los estudiantes consideran que el profesor es responsable en la llegada puntual en el horario de clases, el 7,75% no tiene una opinión clara al respecto, mientras que el 5,62% tiene una opinión desfavorable.

El 88,77% de los encuestados consideran que su profesor es un promotor de confianza y responsabilidad dentro del aula de clase, el 6,15% no tiene una opinión relevante al respecto, mientras que el 5,08% no tiene una opinión favorable ante esta interrogante.

El 88,77% de los estudiantes consideran que el profesor tiene dominio de su asignatura o materia, el 5,88% tiene ambigüedades en cuanto a sus respuestas, mientras que el 5,34% tiene una opinión contraria al respecto.

El 89,04% de los estudiantes tienen una opinión favorable acerca de la aplicación de métodos de enseñanza que generan resultados en el aprendizaje llevados a cabo por el profesor, en tanto que el 6,68% no tiene una opinión relevante al respecto, mientras que el 4,27% opina que el profesor no aplica tales métodos de enseñanza.

El 90,38% de los encuestados consideran que el profesor es responsable en cuanto a los lineamientos que exige su universidad para con su asignatura, el 5,08% no tiene una opinión concordante al respecto, mientras que el 4,54% opina que no existe tal responsabilidad.

El 88,67% de los encuestados, consideran que el profesor si establece estrategias de enseñanza – aprendizaje necesarias para logra el conocimiento deseado, mientras que el 5,61% no tiene una opinión relevante al respecto y el 4,82% tiene una opinión desfavorable, ante esta interrogante.

El 86,09% de los encuestados consideran que el profesor es responsable a la hora de la entrega de notas por las evaluaciones realizadas en su asignatura, el 7,75% no tiene una opinión concordante al respecto, mientras que el 6,85% tiene una opinión desfavorable.

El 88,77% de los encuestados tienen una opinión favorable respecto en cuanto a las actividades formativas que realiza el profesor para su formación como profesional en el área investigativa, el 6,95% no tiene una opinión definitiva al respecto, mientras que 4,28% no tiene una opinión favorable al respecto.

Los resultados obtenidos en cuanto al desempeño laboral del profesor, indican en promedio en un 88,5%, que los estudiantes reconocen tal desempeño, y están en concordancia con los elementos descritos en cuanto a las características o cualidades que debe poseer un buen docente como es responsabilidad, dominio de curso, metodología de aprendizaje, entre otros aspectos no menos importantes.

### Prueba de correlación

En este apartado se procede a realizar el cálculo de correlación de las variables, en base a las respuestas obtenidas por los estudiantes de la encuesta tipo Likert, para ello se establecen las variables que se van a estudiar, y luego se genera una prueba de hipótesis, en donde se utiliza una prueba de estadística Rho de Spearman, para variables cuantitativas.

**Ho:** No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y desempeño laboral en los profesores de la UCACUE.

**Ha:** Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y desempeño laboral en los profesores de la UCACUE.

**Regla de decisión:** Si  $p \geq \alpha$ , se acepta  $H_0$ ; Si  $p < \alpha$ , se rechaza  $H_1$

**Prueba de estadística:** Rho de Spearman

Tabla 12. Relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desempeño Laboral de los Profesores de la UCACUE.

Correlaciones				
			Habilidades gerenciales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,838**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	374	374
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,838**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	374	374

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 12 se comprueba que el valor de  $p = 0.000$  es menor que el nivel de confianza de 0.01, lo que quiere decir que se rechaza la hipótesis nula, existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los profesores de la UCACUE, siendo esta relación positiva alta, es decir, directa y fuerte ( $Rho = 0.838$ ). Esto en base a la clasificación presentada por Batista & Gil (2009), en su trabajo de investigación, quienes indican que mientras más se mejoren las habilidades gerenciales mayor será el desempeño laboral de los profesores.

Una vez que se ha mostrado la relación que hay entre las variables, se procede a correr un modelo de regresión logística multinomial. Este modelo como lo indica Brage Escalona (2020), es una generalización del modelo de regresión logística en el que la variable dependiente  $Y$ , tiene tres o más categorías y se asume que esta variable tiene una distribución multinomial. Para el cálculo se utiliza la fórmula 2:

$$\log \left( \frac{\pi_j}{\pi_J} \right) = \alpha_j + \sum_{k=1}^K \beta_{jk} X_{jk}, \quad j = 1, \dots, J - 1$$

Fuente: Brage Escalona (2020).

Para el cálculo se han definidos las variables independientes ( $X$ ) en base al instrumento de habilidades gerenciales, para buscar su relación con la variable ( $Y$ ) desempeño laboral.

Donde:

**X**= Habilidades Gerenciales

**Y** = Desempeño Laboral

La variable  $Y$  se ha calculado promediando los valores totales de las respuestas de los encuestados y la variable  $X$  se obtiene de los resultados de la encuesta sobre habilidades gerenciales.

A partir de ello se obtiene las siguientes iteraciones, que corresponden a un modelo de logit ordinal:

Iteration 0: log likelihood = -388.79975

Iteration 1: log likelihood = -227.40135

Iteration 2: log likelihood = - 186.8756

Iteration 3: log likelihood = - 176.68532

Iteration 4: log likelihood = -176.36017

Iteration 5: log likelihood = -176.35876

Iteration 6: log likelihood = -176.35876

De acuerdo a los resultados de las iteraciones, se observa el logaritmo de la máxima verosimilitud, que no es más que el aporte de cada variable, a la variable dependiente, cuando sus valores son menores a 0,05 ( $p < 0,05$ ), esto quiere decir que las preguntas del instrumento de habilidades gerenciales aportan al desempeño laboral. En este contexto como indica el modelo, para mejorar los aportes de las variables independientes al desempeño laboral se puede disminuir, modificar o fusionar las preguntas del instrumento de habilidades gerenciales.

Tabla 13. Resumen del modelo.

Ordered logistic regression	Number of obs = 374 LR Chi2 (1) = 424.88 Prob > chi2 = 0.0000
Logit likelihood = -176.35876	Pseudo R2 = 0.5464

Tabla 15. Estimaciones de los parámetros del modelo de regresión logit multinomial.

Y	Coef.	Std. Err.	Z	P>[z]	[95% Conf. Interval]	
X	4.070143	.3111165	13.08	0.000	3.460366	4.67992
/cut1	6.590641	.8566106			4.911715	8.269567
/cut2	7.421935	.8518765			5.752288	9.091582
/cut3	12.21889	1.092319			10.07799	14.3598
/cut4	17.62418	1.320754			15.03555	20.21281
/cut5	17.65204	1.322152			15.06067	20.24341

De acuerdo a los resultados de las tablas 14 y 15, se observa que existe una alta probabilidad de que las habilidades gerenciales influyen en el desempeño laboral. De acuerdo al coeficiente de determinación ( $R^2 = 0.5464$ ), el 54,64% del desempeño laboral es explicado por las habilidades gerenciales. En este contexto como indica el modelo, el resultado es significativo y muestra que mientras más habilidades gerenciales tiene el docente mayor es la probabilidad de tener un mejor desempeño laboral.

En la tabla 16 se observan los resultados de las entrevistas realizadas a los coordinadores de carrera, en base a las variables ya descritas y que fueron analizadas desde otra perspectiva en formato encuesta a los estudiantes, palpando de esta manera opiniones más abiertas que ponen en un contexto general la hipótesis de la investigación.

Tabla 16. Resumen Entrevistas Directores de Carrera.

Variable	Descripción
<b>Desempeño docente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe compromiso con actividades académicas</li> <li>Hay debilidades de comunicaciones docente – estudiante, impuntualidad y respeto</li> <li>Impuntualidad en la entrega de notas</li> <li>Corto tiempo de impartición de clases</li> <li>Poca claridad de entendimiento por parte de estudiantes</li> <li>Desempeño docente destacado en base a las evaluaciones de desempeño de la universidad.</li> </ul>
<b>Estrategias de mejoras de debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redistribución de funciones y responsabilidades.</li> <li>No existe deficiencias, pero si es importante que los docentes estén en constante capacitación, tengan experiencia laboral e investigación.</li> <li>Capacitación docente</li> <li>Aplicación de nuevas tecnologías</li> <li>Gestión de la participación e implicación en proyectos comunes</li> <li>Gestión del conocimiento existente</li> <li>Fortalecer la planificación para mejorar el conocimiento de los procesos administrativos.</li> </ul>
<b>Evaluación de desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No son 100% objetivas a pesar de contribuir al proceso de enseñanza y aprendizaje.</li> <li>Ayudan identificar debilidades en cátedras y procesos de enseñanza.</li> <li>No existen indicadores claros que promuevan una gestión docente eficiente.</li> <li>Buscar estrategias de motivación al docente que incentive su proceso de capacitación.</li> </ul>

- Disponibilidad de recursos**
  - Existencia de políticas y herramientas para su utilización
  - Falta de apoyo económico para el desarrollo de actividades docentes, como visitas técnicas.
  - Adecuación de infraestructura física (aulas y laboratorios)
- Habilidades gerenciales**
  - Existen más que todo por experiencia laboral.
  - Hay que mejorar habilidades de planificación, comunicación y solución de problemas.
- Investigación docente**
  - Existe investigación en materias que generan un valor agregado a la carrera.
  - Existe proposición para mejorar continuamente las carreras.
  - Inexistencia de análisis de contenido de las asignaturas para dar un enfoque más pragmático.
  - Inexistencia de investigación formativa.
- Opinión estudiantil sobre desempeño laboral**
  - Existen docentes buenos, malos y otros que contribuyen al proceso de formación.
  - Un estudiante evalúa desde diferentes ámbitos y el desempeño destacado obtenido durante la evaluación docente demuestra que están llegando a los estudiantes y cumpliendo sus expectativas.
  - Una de las fortalezas de la carrera de administración es contar con aproximadamente el 90% de los docentes en proceso de formación doctoral y también titulados de PhD, lo que ha permitido que los conocimientos adquiridos puedan ser transmitidos a los estudiantes cuya percepción sobre la calidad de nuestros docentes ha mejorado notablemente.
  - El ambiente general, la relación docente alumno es saludable y eso se evidencia en los resultados de la evaluación docente, los cuales han sido bastante alentadores
- Rendimiento estudiantil**
  - El docente siempre se está formando, capacitando y con ello llegar al estudiante.
  - No obstante, existen materias como por ejemplo metodología de investigación en donde no se evidencian resultados favorables en el aprendizaje de los estudiantes
- Capacitación docente**
  - No existe la capacitación a modo del departamento ya que dependen de la capacitación institucional y esta se ajusta a las necesidades de los docentes y estudiantes.

Los resultados a manera general indican las entrevistas a los directores de carrera. Según los cuales se reconoce el esfuerzo de los docentes para llevar adelante su proceso de enseñanza-aprendizaje; con los recursos a la mano disponibles y con el conocimiento inherente al dominio de su asignatura, independientemente de su nivel de capacitación, ya que también se percibe y destaca el respeto a la institucionalidad de la universidad, al no tomar decisiones o acciones que atenten contra ella.

Los resultados de las encuestas cuando se comparan entre las opiniones de los estudiantes con los coordinadores de carrera, en algunos aspectos pueden ser contrarios y es lógico que esto suceda, ya que el estudiante puede no tener una visión tan amplia como los directores de carrera en cuanto al alcance de las funciones de los docentes. En primera instancia en lo que tiene que ver con la responsabilidad y puntualidad del profesor en cuanto a entrega de notas a actividades o evaluaciones realizadas por el docente a los estudiantes. En segundo término, en cuanto a la comunicación o interrelación efectiva entre el docente y el estudiante, ya que los primeros indican que, si existe, pero los directores de carrera destacan incompreensión entre ambos. Esto indica un proceso de revisión interna para establecer cuales canales de comunicación no están claros y corregirlos en base a las dimensiones del desempeño laboral que nos expone Poco (2019), en cuanto a la responsabilidad y Salazar et al. (2018), en cuanto a lo que tiene que ver con la comunicación.

Ambos actores identifican que la universidad realiza evaluaciones de desempeño a su personal, sin embargo, el estudiante tal vez no es capaz de ver más allá del proceso administrativo que si destaca el director la deficiencia que estos métodos tienen, a pesar de que el estudiante indica que, si existe una investigación formativa, los directores de carrera piensan que se debe ahondar un poco más en esa formación y adaptarla realmente a la carrera para evaluar su verdadero impacto. La evaluación de parte de los estudiantes a nivel general es buena con respecto al docente, sin embargo, esto es subjetivo, ya que hay docentes buenos y malos, pero en este caso el estudiante valora si de

verdad está aprendiendo y cuál es la formación que el docente tiene. Estos resultados son consecuentes con lo que indica Poco (2019), en cuanto a que la opinión de los estudiantes suele ser muy subjetiva y anclada en sus creencias y valores.

Ambos están de acuerdo que la metodología de enseñanza y aprendizaje que imparte el docente está acorde a los resultados académicos, ya que destacan que hay una capacitación y formación continua más que todo en las asignaturas prácticas, no así en aquellas más teóricas. En cuanto al tema de capacitación, no es promovida por los directores de carrera ya que están sujetas a las capacitaciones de la universidad como tal, y que se ajustan tanto al docente como al estudiante, esta opinión también es compartida por los estudiantes. Aquí se destacan una habilidad importante que menciona Poco (2019), como el dominio de curso que se ve reflejado en los resultados académicos de los estudiantes, al haber una metodología de enseñanza clara, que produce resultados. Estos resultados también son similares al estudio realizado por (Zamalloa, 2020), en cuanto a las escalas de mediciones de desempeño laboral y habilidades gerenciales, con resultados dentro de la clasificación “adecuado” y “buena” y en la relación positiva que existe entre las variables de su estudio, que son similares al presente trabajo.

Otro trabajo de investigación como el de Reyes (2018), tuvo resultados similares al presente trabajo, en cuanto a la existencia de una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, con un Rho de spearman de 0,777 en comparación con el Rho de spearman de la presente investigación que es de 0,838.

Las investigaciones acerca de las condiciones laborales, el desempeño laboral, los sentimientos de pertenencia, y entre otras variables como las habilidades gerenciales no son nuevas como lo indica Vilema (2018), ya en el año 1945 Elton Mayo, ya hablaba e investigaba sobre estos temas y concluía en pocas palabras que el desempeño laboral está asociado a la conducta, los sentimientos, comportamientos y que esto incidía en la productividad laboral individual, al afectar a los grupos de trabajo.

Las habilidades gerenciales tienen una estrecha relación con el desempeño laboral, ya que en este contexto el docente tiene que tener la capacidad de generar motivación, resultados palpables y comprobables, tener una buena comunicación con sus estudiantes, para que este último perciba de manera positiva el aporte profesional que el profesor le está proporcionando, en todos sus niveles de formación. Si, esta relación o binomio profesor – estudiante no funciona como un engranaje perfectamente coordinado, los resultados serán palpables, baja asistencia a clases, quejas antes los directores de carrera, malos resultados en cuanto a notas y calificaciones, por nombrar algunas y que se traducirá para el estudiante en un mal desempeño laboral por parte del profesor, y se entra de nuevo en el término de la visión subjetiva que plantea

Poco (2019), en cuanto a la opinión del estudiante sobre su profesor.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones derivadas de las encuestas a los estudiantes y las entrevistas a los directores de carrera indican que los docentes de la UCACUE poseen tanto habilidades gerenciales (83,72%) como un buen desempeño laboral (88,5%), ya que es importante contar con los estándares más altos de cumplimiento, teniendo en cuenta que esto va a incidir positivamente en la formación del estudiante. En este particular las entrevistas han sido muy importantes ya que los directores de carrera son los que conocen realmente las cualidades de los profesores, por ello la importancia de su opinión, de igual manera la opinión de los estudiantes no puede ser desestimada, ya que ellos día a día tienen la capacidad de evaluar constantemente la calidad de enseñanza que se les brinda. Por último, se evidencia un respeto del profesorado a la institucionalidad de la universidad en cuanto al seguimiento de sus lineamientos y la adaptabilidad a los recursos disponibles, para llevar adelante su asignatura.

Estos resultados son consecuentes con el estudio correlacional aplicado al presente trabajo de investigación, ya que existe una correlación directa y alta entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, así como el resultado de los baremos y escalas de medición de ambas variables que dieron como resultado la clasificación “bueno” para las habilidades gerenciales y “adecuado” para el desempeño laboral. Esto indica, que los profesores tienen las capacidades, habilidades y conocimientos que son necesarios para llevar a cabo actividades de liderazgo, coordinación, dominio de clase y metodología de enseñanza-aprendizaje a los estudiantes como un buen profesional y con un desempeño laboral íntegro.

A nivel de conclusión general independientemente de que algunas variables independientes planteadas en el modelo de regresión multinomial, puedan indicar que no aportan al desempeño laboral, si existe una relación causal entre ambas variables.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldana, J., Salón, M., & Guzmán, N. (2019). Liderazgo sistémico en las competencias gerenciales docentes universitarias. *Cienciamatria*, 5(8), 50–74.
- Batista, J., & Gil, M. C. B. (2009). Inteligencia emocional y liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos públicos. *REDHECS*, 7(4), 45–65.
- Giron Mendoza, L. S. (2018). *Habilidades directivas y desempeño laboral de docentes de la Universidad San Pedro-Filial Huacho, 2017*. (Tesis de licenciatura). Universidad San Pedro.

- González Alonso, J., & Pazmiño Santacruz, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(1), 62–67.
- Oviedo, C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572–580.
- Parra Rivas, R. (2011). Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes. *Revista Científica Digital Del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 2(2), 54–72.
- Paz Flores, T. M. (2020). Gestión educativa y la mejora del desempeño laboral de los docentes. *Ciencia y Educación-Revista Científica*, 1(4), 15–26.
- Poco Rodriguez, J. R. (2019). *Competencias directivas de los coordinadores académicos y su relación con el desempeño laboral de los docentes de una institución de educación superior universitaria, Arequipa, 2019*. (Tesis de bachiller). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Reyes Agurto, C. J. (2018). *Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de ESSALUD-Callao, 2018*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Salazar, R., Bejarano, B., & Nuñez, Y. (2018). Las competencias gerenciales y el desempeño laboral: un estudio descriptivo de corte transeccional aplicado a las autoridades de las Instituciones Estatales de Educación Superior del Cantón Ambato. *Revista Publicando*, 5(14), 259–274.
- Trelles-Vicuña, D., & Galindo-Mora, J. (2020). *Revisión teórica de los factores que inciden en el desempeño eficiente de los docentes en las universidades privadas de la provincia del Azuay-Ecuador*. [http://www.web.fapcpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica6\\_2/63\\_Trelles\\_Galindo.pdf](http://www.web.fapcpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica6_2/63_Trelles_Galindo.pdf)
- Valles-Montero, K. D. C., Del-Valle-Giraldoth, D., Valles-de-Rojas, M. E., & Torres-de-Nava, L. M. (2020). Habilidades gerenciales aplicadas por docentes de aulas para el fortalecimiento de la enseñanza-aprendizaje en el nivel de secundaria de la unidad Educativa Ernesto Flores Fuenmayor del municipio Miranda, estado Zulia. *Panorama*, 14(27), 146–161. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i27.1527>
- Vilema Escudero, M. D. C. (2018). *Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores. Caso de estudio: Codiempaques del Ecuador*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.
- Zamalloa Calvo, T. (2020). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte-2018*. (tesis de maestría). Universidad Andina Del Cusco.