

Habilidades gerenciales y desempeño laboral de profesores universitarios.

Managerial skills and university professors' labor acting.

Julio Armando Sánchez Delgado,¹ Nailé Edita Sánchez Lara.²

1. Doctor en Medicina, Especialista de 2do grado en Medicina General Integral, Máster en Asesoramiento Genético y Educación Médica, Profesor Auxiliar, Investigador Agregado, Centro Municipal de Genética Médica. Banes. Holguín. Cuba. <http://orcid.org/0000-0001-7798-515X>
2. Estudiante, Carrera Medicina, Sexto Año, Alumna Ayudante en Medicina General Integral, Filial de Ciencias Médicas Urselia Díaz Báez. Banes. Holguín. Cuba. <https://orcid.org/0000-0003-1333-9313>

Correspondencia: julioashlg@infomed.sld.cu

RESUMEN

Introducción: La formación de profesionales con calidad en la educación superior está relacionada con las capacidades, preparación y eficacia del desempeño laboral de los profesores. **Objetivo:** Determinar el desempeño laboral de los profesores en función de las habilidades gerenciales. **Método:** Se realizó un estudio descriptivo con enfoque cuantitativo no experimental transversal en el Policlínico César Fonet Fruto. Por muestreo intencional se incluyó a 31 residentes de la especialidad de Medicina General Integral y 10 profesores. Se aplicaron dos encuestas para evaluar las habilidades gerenciales y el desempeño laboral. **Resultados:** las habilidades gerenciales se consideraron buenas (67,8%) a predominio de las habilidades interpersonales (80,6%). El ambiente laboral resultó adecuado (87%). **Conclusiones:** las habilidades gerenciales favorecen el desempeño laboral en los profesores universitarios.

Palabras clave: habilidades gerenciales, desempeño laboral.

ABSTRACT

Introduction: The training of quality professionals in higher education is related to the capacities, preparation and effectiveness of the work performance of teachers. **Objective:** Determine the job performance of teachers based on managerial skills. **Method:** A descriptive study with a quantitative, non-experimental, cross-sectional approach was carried out at the César Fonet Fruto Polyclinic. By intentional sampling, 31 residents of the Comprehensive General Medicine specialty and 10 professors were included. Two surveys were applied to evaluate managerial skills and job performance. **Results:** managerial skills were considered good (67.8%) with a predominance of

interpersonal skills (80.6 %). The work environment was adequate (87 %). Conclusions: managerial skills they favour job performance in university professors.

Keywords: management skills, job performance.

INTRODUCCIÓN

La formación de profesionales con calidad en la educación superior está relacionada con la calidad, preparación y eficacia de los profesores que se desempeñan en la universidad por lo que es necesario evaluar el desempeño de este personal.

El profesor tiene la responsabilidad de guiar y conducir al estudiante en cualquier nivel y adaptarse a los cambios que ocurren el ejercicio de la profesión, centrada en la actualidad en el estudiante como actor activo con un trabajo en equipo y el profesor como guía o facilitador del proceso. Para lograr este desempeño, el profesor tiene que disponer de capacidades y cualidades que le permitan un liderazgo eficaz.

En el ámbito profesor, se conciben las habilidades profesoras como las competencias del profesor que le permiten planificar, administrar, motivar, comunicar, proponer y desarrollar en las personas, actividades que promuevan la adquisición de conocimientos y solucionar conflictos.

Según Whetten y Cameron, las habilidades gerenciales son el conjunto de conocimientos y competencias que posee un individuo para desarrollar actividades de administración y liderazgo cuando se desempeña como gerente de una organización. ¹

Los autores asumen las habilidades gerenciales desde la perspectiva profesor propuestas por Valles Montero y colaboradores; que incluyen: habilidades cognitivas, habilidades organizativas, pensamiento estratégico, pensamiento analítico, pensamiento creativo, pensamiento inteligente, dirección de equipos de trabajo, organización de ambientes de aprendizaje, capacidad de planificación y gestión de proyectos. ²

Lograr el desarrollo de habilidades está relacionado con la competencia de cada individuo de aprender, aplicar y desarrollar las mismas y estas acciones suponen que el individuo es competente, es capaz de enfrentar y solucionar problemas, en el ámbito gerencial se reconocen como competencias gerenciales.

Los autores reconocen como competencias gerenciales las planteadas por Salazar, Bejerano y Núñez: liderazgo, comunicación eficaz, dirección de personas, gestión del cambio y desarrollo de organización, trabajo en equipo. ³

Las habilidades y competencias gerenciales de los profesores determinan en gran medida el desempeño laboral de los mismos; que a criterio de los autores es el logro de un proceso enseñanza-aprendizaje de manera eficiente y colaborativa, donde los estudiantes logren la obtención del conocimiento, apliquen el mismo de manera creadora y solucionen los problemas a los que se enfrentan en el desempeño de las funciones asistenciales, docentes, gerenciales e investigativas.

Para Aldana, Salon y Guzmán, el desempeño laboral del profesor incluye el desarrollo de competencias en cuatro aspectos básicos: la docencia, la investigación, el extensionismo universitario y la gerencia; lo que le permite estructurar el trabajo basado en competencias, desarrollar el trabajo en equipo, solucionar problemas y satisfacer intereses. ⁴

En la actualidad el desempeño del profesor presupone la interacción de diferentes actores; el estudiante, los compañeros de trabajo, y la comunidad. Esta diversidad necesita de un individuo con la capacidad de comunicar un mensaje claro que permita el cambio en todos los aspectos y logre las transformaciones que se exigen del proceso enseñanza-aprendizaje.

El desempeño laboral incluye además dimensiones que permiten determinar la capacidad del trabajador; para el profesor en cuestión se asumieron las descritas por Paz: productividad laboral, eficacia, eficiencia laboral, responsabilidad, metodología de la enseñanza, dominio del curso y opinión de los estudiantes. ⁵

El desarrollo de la evaluación de los profesores que ejecutan el proceso enseñanza-aprendizaje en el postgrado está determinado por condiciones materiales, personales, psicológicas, relaciones dirección-subordinado, entre otras que inciden en los profesores por lo que la presente investigación plantea el **siguiente objetivo**: determinar el desempeño laboral de los profesores en función de las habilidades gerenciales.

DISEÑO METODOLÓGICO

Se desarrolló una investigación descriptiva con enfoque cualia-cuantitativo en el Policlínico César Fornet Fruto, con el objetivo de caracterizar el desempeño profesor y habilidades gerenciales de los profesores de la Filial de Ciencias Médicas, durante el período enero-marzo 2023. El universo incluyó los 70 residentes de la especialidad de Medicina General Integral y 15 profesores de postgrado del Policlínico. Por muestreo aleatorio se constituyó la muestra de 31 residentes y por muestreo intencional se incluyeron a 10 profesores.

Se diseñó y aplicó un cuestionario a los residentes y se entrevistaron a los profesores para obtener los datos referidos a la investigación. Se capacitó a los individuos involucrados en la investigación en relación a los conceptos de las dimensiones e indicadores de cada variable, con la finalidad de obtener respuestas lo más cercanas posible a la realidad.

Los autores asumieron las dimensiones, indicadores, escalas de medición y rangos clasificatorios en base a las investigaciones de Whetten y Cameron ¹; Paz ⁵ y Poco ⁶.

Se operacionalizaron las variables con las dimensiones e indicadores correspondientes. Fue estructurada una escala de Lickert. Se establecieron los rangos de evaluación.

Dimensiones, indicadores, ítems, escalas de medición y rangos. Habilidades gerenciales.

Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Rangos
Habilidades personales	Autoconocimiento		
	Manejo del stress	Ordinal	
	Solución de problemas	Totalmente de acuerdo (5)	
Habilidades interpersonales	Motivación	De acuerdo (4)	Bien
	Comunicación	Ni de acuerdo ni desacuerdo (3)	Regular
	Liderazgo	En desacuerdo (2)	Mal
Habilidades grupales	Resolución de conflictos		
	Cambio positivo	Totalmente de acuerdo (1)	
	Facultad de delegar Trabajo en equipo		

Matriz operacional variable Desempeño laboral.

Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Rangos
Eficacia	Logro de objetivos		
	Empoderamiento		
	Compromiso de trabajo	Ordinal	Adecuado
Eficiencia	Motivación	Excelente (5)	(3)
	Comunicación	Muy bien (4)	En proceso
	Liderazgo	Bien (3)	(2)
	Resolución de conflictos	Regular (2)	No adecuado
Ambiente laboral		Mal (1)	(1)
	Cambio positivo		
	Facultad de delegar Trabajo en equipo		

Se describen las escalas porcentuales que miden las dimensiones de cada variable, la clasificación de cada una de ellas y el rango en que se encuentran.

Escala para medir 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

Escala para medir 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

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se plantean los resultados obtenidos luego de aplicados los correspondientes instrumentos y evaluar las variables de acuerdo a las escalas diseñadas.

Tabla 1. Habilidades gerenciales y Desempeño laboral.

Habilidades gerenciales	Rango	Habilidades gerenciales	Habilidades personales	Habilidades interpersonales	Habilidades grupales
		No / %	No / %	No / %	No / %
Malo		3/ 9,7	2/ 6,4	1/ 3,2	3/ 9,7
Regular		7/ 22,5	6/ 19,3	7/ 22,5	5/ 16,1
Bueno		21/ 67,8	23/ 74,1	25/ 80,6	23/ 74,1
Desempeño laboral	Rango	Desempeño laboral	Eficacia	Eficiencia	Ambiente laboral
		No / %	No / %	No / %	No / %
No adecuado		4/ 13	2/ 6,5	1/ 3,2	17/ 54,8
Adecuado		27/ 87	29/ 93,5	30/ 96,8	14/ 45,2

67,8 % de los encuestados consideran que los profesores tienen habilidades gerenciales buenas. 9,7 % estiman que dichas habilidades son malas y 22,5 % determinaron que resultan regular. Clasifican como habilidades personales de los profesores buenas, 74,1% de los encuestados. 19,3 consideran estas regular y 6,4% malas. (tabla 1).

Los encuestados estiman en 80,6 % que las habilidades interpersonales son buenas y es el valor más elevado entre las habilidades gerenciales evaluadas. Estiman 22,5% como regular que coincide con las habilidades gerenciales y solo 3,2 % considera mala estas habilidades. Las habilidades grupales son clasificadas como buenas en 74,1% coincidente con las habilidades personales y como

malo 9,7% que coincide con las habilidades gerenciales. Solo 16,1% estima que son regulares. (tabla 1).

87% de los residentes estiman que el desempeño laboral de los profesores es adecuado, y 13% expresan que es no adecuado. La eficacia es adecuada para 93,5% de los residentes y no adecuada para 6,5%. La eficiencia expresa el nivel más elevado de adecuación (96,8%), pues solo 3,2% de los estudiantes estiman que es no adecuada. El ambiente laboral es el componente con mayor incidencia en el rango no adecuado, 54,8%; y resulta adecuado para 45,2%.(tabla 1).

Los autores consideraron pertinentes para realizar el análisis de las habilidades gerenciales aquellas enunciadas por Paz ⁽⁵⁾. Los resultados se describen en la tabla 2.

Tabla 2. Resultados de encuesta. Habilidades Gerenciales

Preguntas	5	4	3	2	1
	No/%	No/%	No/%	No/%	No/%
1. Tiene el profesor buena comunicación con los estudiantes	24/ 77,4	4/ 13	2/ 6,4	1/ 3,2	
2. Realiza procesos de autoevaluación de cómo lleva a cabo el proceso enseñanza aprendizaje a los estudiantes				3/ 9,6	28/ 90,3
3. Promueve el desarrollo profesional y personal de los estudiantes.			27/ 87	4/ 13	
4. Toma las decisiones más correctas y justas para la resolución de problemas en el ámbito de su asignatura		3/ 9,6	25/ 80,6	3/ 9,6	
5. Genera procesos de negociaciones y acuerdos ante la presencia de conflictos que pueden presentarse en su clase.		2/ 6,4	28/ 90,3		1/ 3,2
6. Utiliza el tiempo de manera eficiente en el aula para llevar a cabo todas las actividades propuestas.		3/ 9,6	25/ 80,6	3/ 9,6	
7. Identifica dentro del aula a posibles líderes y aprovecha ese liderazgo para el máximo desarrollo de su potencialidad.			15/ 48,3	16/ 51,6	

Escala de evaluación

5- Excelente, 4- Muy bien, 3- Bien, 2- Regular, 1- Mal.

Los residentes consideran que existe una excelente comunicación con el profesor (77,4 %), es catalogada de regular en 3,2 %. El 87 % consideran que el profesor estimula y promociona el desarrollo integral (profesional y personal). Coincide que 9,6 % otorgan clasificación de muy bien y

regular al proceso de toma de decisiones correctas en el ámbito de la asignatura y 80,6 % estima que estas decisiones son buenas.

90,3 % de los residentes consideran buena la manera que el profesor es capaz de resolver conflictos y generar un proceso de negociación que permite un desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje y 3,2 % estima como mala esta capacidad.

Coincide que de manera regular y muy bien se utiliza el tiempo para el desarrollo del proceso profesor según 9,6 % de los encuestados, mientras que el buen uso del tiempo para desarrollar todas las actividades propuestas obtiene 90,3 % de aprobación.

Las opiniones en relación a la identificación de líderes y estímulo del desarrollo de estos, se encuentran divididas entre bien (48,3 %) y regular (51,6 %). (tabla 2).

De manera general los residentes reconocen que los profesores poseen habilidades gerenciales para el desempeño de su labor, los promedios mayores se obtienen en la categoría de Bien, donde se reconoce que se promueve el desarrollo integral, logra resolver conflictos, utiliza el tiempo de manera eficiente y ejecuta una correcta toma de decisiones. Existe una excelente comunicación profesor-alumno.

Se señala como aspecto negativo la no realización de procesos de autoevaluación, aunque pudiera considerarse que estos se realizan pero no se informa a los residentes.

Debe trabajarse en la identificación de líderes que faciliten la comunicación grupal, la integración, el trabajo en equipo, la motivación y actúe como mediador en la resolución de conflictos.

Para establecer el desempeño laboral fueron incluidas para el análisis, las interrogantes más representativas dentro los elementos establecidos por Poco ⁽⁶⁾. (Tabla 3).

Tabla 3. Resultados de encuesta. Desempeño Laboral

Preguntas	5	4	3	2	1
	No/%	No/%	No/%	No/%	No/%
1. ¿Llega puntual a su hora de clase?		27/ 87		2/ 6,4	2/ 6,4
2. ¿Promueve un ambiente de respeto y confianza en el aula?		25/ 80,6	4/ 13	2/ 6,4	
3. ¿Demuestra dominio de su asignatura?	5/ 16,1	23/ 74,1	3/ 9,6		
4. ¿Aplica métodos de enseñanza que permitan alcanzar los resultados de aprendizaje?	3/ 9,6	4/ 13	22/ 71	1/ 3,2	1/ 3,2
5. ¿Demuestra responsabilidad en cuanto a los lineamientos que exige la universidad para con su asignatura?	2/ 6,4	9/ 29	20/ 64,5		

6. ¿Establece estrategias de enseñanza-aprendizaje necesarias para lograr el aprendizaje?	1/ 3,2	12/ 38,7	13/ 42	5/ 16,1	
7. ¿Cuándo realiza evaluaciones escritas, comunica la nota a tiempo?	16/ 51,6	15/ 48,3			
8. ¿Promueve la investigación formativa de los estudiantes?		3/ 9,6	17/ 54,8	11/ 35,4	

Escala de evaluación

5- Totalmente de acuerdo, 4- De acuerdo, 3- Ni acuerdo ni desacuerdo, 2- En desacuerdo, 1- Totalmente en desacuerdo.

87% de los residentes está de acuerdo que el profesor es puntual, responsable y respeta el horario de llegada a clases, tienen una opinión desfavorable 12,8 % de manera general. 13 % de los residentes no tiene una opinión definida respecto al ambiente que se desarrolla en el aula, aunque 80,6% estima que el mismo es adecuado. 74,1 % de los encuestados considera que el profesor tiene dominio de la asignatura y 9,6 % muestra ambigüedad al respecto, mientras que idéntica opinión obtiene el acápite referente a la aplicación de los métodos de enseñanza (71 %), aunque 9,6 % y 13 % están de acuerdo en que se obtienen resultados en correspondencia con la aplicabilidad de los mismos. (tabla 3).

La investigación se desarrolla a partir de los criterios de los residentes, quienes de alguna manera evalúan el modo de proceder y desarrollar el trabajo de los docentes.

Los resultados de la investigación resultan coincidente con Hernández, Rodríguez y Suárez ⁽⁷⁾, que reconocen la importancia de las relaciones interpersonales entre profesores y educandos y obtienen valores que clasifican como buenos entre 57,2 % y 85,5 %; además de reconocer la actividad de liderazgo del profesor en el proceso docente.

Veranes-Garzón I, Peñalver-Sinclair A. ⁽⁸⁾ también consideran de valor la condición de liderazgo para el desempeño del profesor y estiman la necesidad de potenciar el desarrollo de habilidades gerenciales en la pedagogía.

El liderazgo y desempeño del profesor, influye en el rendimiento de los residentes, de acuerdo con el criterio de residentes y profesores por lo que reviste importancia el lograr una preparación continua y actualizada del profesor, así como el compromiso y responsabilidad del residente en el estudio, cumplimiento y entrega de trabajos, participación en las diversas formas de enseñanza, el logro de un clima que favorezca el intercambio de saberes y el desarrollo de un proceso de autoevaluación y evaluación eficaz.

Villegas, Villegas, Apaza, Chinchay y Luján ⁽⁹⁾ reconocen la interrelación entre liderazgo docente y rendimiento académico de los estudiantes, estos autores consideran que los estudiantes reproducen el actuar del docente: delegar tareas puntuales, dirigir grupos, fomentar el trabajo colaborativo,

participación en tareas de la comunidad, propiciar la investigación y solución de problemas desde el desarrollo de competencias y capacidades que fomente el desarrollo integral de los individuos. La investigación obtiene resultados similares a Zamalloa ⁽¹⁰⁾ que obtiene clasificaciones de bueno y adecuado la evaluar las variables desempeño laboral y habilidades gerenciales.

Los autores consideran que las habilidades gerenciales deben desarrollarse y potenciarse en todas las carreras de Ciencias Médicas como parte del desarrollo integral de formación profesional; consideran como limitante que durante el proceso de búsqueda de información el número de investigaciones referentes al tema encontradas resultó ínfimo.

Los resultados de las entrevistas a los profesores se describen en la tabla 4.

Tabla 4. Resumen de entrevistas a profesores.

Variables	Descripción
Desempeño profesor	<ul style="list-style-type: none"> - Existe compromiso con las actividades académicas. - Hay deficiencias de comunicación profesor-estudiante. - Impuntualidad en la entrega de trabajos orientados. - Desempeño profesor adecuado en relación a evaluaciones de desempeño por la filial.
Estrategias de mejoras de debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de actualizaciones en temas metodológicos, innovación pedagógica para modificar estilos de actuación. - Gestión de innovación y desarrollo de proyectos profesionales de investigación aplicada. - Necesidad de cursos gerenciales a todos los niveles y categorías que permitan asumir proyectos integrales y mejorar el conocimiento de los procesos administrativos.
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Ayudan a identificar debilidades de asignaturas, y procesos deficientes en el desempeño. - Establecer estrategias de motivación que incentive los procesos de ciencia y técnica, superación e innovación.
Disponibilidad de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de mejorar infraestructura docente en los policlínicos y hospitales.
Habilidades gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Existen más que todo por experiencia laboral. - Necesidad de cursos gerenciales que potencien habilidades de dirección, planificación, comunicación y/o resolución de problemas.
Investigación profesor	<ul style="list-style-type: none"> - Solo se realizan por obligación, existe un plan de desarrollo a mediano o largo plazo con dificultades en el cumplimiento.

	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de incentivar el trabajo metodológico desde el análisis de los programas de las asignaturas.
Opinión estudiantil sobre desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Existen profesores buenos, malos y otros que contribuyen al proceso de formación. - Un estudiante evalúa desde diferentes ámbitos y el desempeño obtenido durante la evaluación profesor demuestra que están llegando a los estudiantes y cumpliendo sus expectativas. - El ambiente general y la relación profesor alumno es saludable; eso se evidencia en los resultados de la evaluación profesoral.
Rendimiento estudiantil	<ul style="list-style-type: none"> - El profesor siempre se está formando, capacitando y con ello llegar al estudiante.
Capacitación profesor	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización en vías y formas de publicar. - Resoluciones referentes a cambio de categoría. - Desarrollo de Problemas Sociales de la Ciencia en Ciencias Médicas.

Los resultados de las entrevistas a los profesores sugieren que se realiza un trabajo en lograr un proceso enseñanza-aprendizaje satisfactorio a pesar de las dificultades actuales, aplicar los recursos disponibles aunque se dificulta el acceso a la información por la escasa accesibilidad a redes y problemas de conexión, se domina el contenido de las asignaturas, existe consenso en la necesidad de reforzar y estimular la individualidad y responsabilidad en los residentes.

El criterio de los profesores coincide en la impuntualidad a los procesos docentes y de los plazos de entrega de informes escritos, la justificación reiterada de la presión asistencial en los consultorios e incomprensión de la responsabilidad individual como actor principal del proceso por el residente. Existe una comunicación activa que en ocasiones presenta incomprensiones de ambas partes; lo que sugiere la necesidad de un proceso de evaluación y retroalimentación de las situaciones en que ha ocurrido.

Los profesores no aportan datos relativos a un proceso de autoevaluación propio, excepto por una única experiencia y con evidencias de la misma, y los residentes no conocen de este proceso.

Si se conoce que existe un proceso de evaluación al profesor de manera semestral y anual que recoge varios aspectos de desempeño y actividades realizadas por el mismo.

En relación a la metodología de la enseñanza los residentes y profesores estiman que se pueden realizar cambios para favorecer un mejor proceso de capacitación acorde con las tendencias actuales, pero es necesaria la capacitación constante y el acceso a fuentes actualizadas; lograr acercar más el proceso teórico a la práctica diaria.

La posibilidad de desarrollo de capacidades cognitivas gerenciales e investigativas desde la pedagogía, es importante según el criterio de los profesores, por lo que deben planificarse

actividades que satisfagan estas capacidades, lo que redundaría en mejorar ostensiblemente el proceso docente.

Por otro lado, se señala el deterioro de las aulas, la obsolescencia y ausencia de computadoras y el inadecuado uso de la biblioteca como centro procesador de datos de informes de vacunación; lo que significa un acceso difícil a la actualización del profesor o los residentes en la realidad práctica. (tabla 4).

Los autores consideran de vital importancia desarrollar investigaciones que aporten información actualizada en relación a las necesidades, ideas y opiniones de docentes y estudiantes en relación a los aspectos que inciden en el desarrollo del proceso docente-educativo para realizar los ajustes correspondientes y lograr un resultado real, efectivo e inclusivo.

CONCLUSIONES

El desarrollo y apropiación de habilidades gerenciales constituye un aspecto que determina en alguna medida el desempeño laboral del docente universitario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Whetten, D., Cameron, K. Desarrollo de habilidades directivas. Pearson Educación. México 2011. 736 páginas ISBN: 978-607-32-0580.
2. Valles-Montero, K. D. C., Del-Valle-Giraldoth, D., Valles-de-Rojas, M. E., & Torres-de-Nava, L. M. Habilidades gerenciales aplicadas por profesores 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. Rev. Panorama [Internet] 2020 [consultado 5 mayo 2023] 14 (27): 146–161. Disponible en: <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i27.15277>
3. Salazar, R., Bejarano, B., Nuñez, Y. 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. Rev. Publicando [Internet] 2018 [consultado 5 mayo 2023] 5 (14): 259–274. Disponible en: <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1090>
4. Aldana J, Salón M, Guzmán N. Liderazgo sistémico en las competencias gerenciales profesoriales universitarias. Rev. Ciencia Matria [Internet] 1 ene. 2019 [consultado 5 mayo 2023] 5 (8): 50-4. Disponible en: <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/87>
5. Paz Flores TM. Gestión educativa y la mejora del desempeño laboral de los profesores. Rev. Ciencia y Educación [Internet]. 30 abril 2020 [consultado 21 mayo 2023] 1 (4): 15-6. Disponible en: <https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/21>
6. Poco Rodríguez, J. R. Competencias directivas de los coordinadores académicos y su relación con el desempeño laboral de los profesores de una institución de educación superior universitaria, Arequipa, 2019. (Tesis de bachiller Maestría en gestión empresarial.) Universidad

Nacional de San Agustín de Arequipa. [Internet] 2019 [consultado 21 mayo 2023]: aprox. 372 págs. Disponible en: <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/31a02e24-3c60-45e9-8b17-0b6414e76c8d>

7. Hernández Palomo EC, Rodríguez castillo DR, Suárez Benítez Y. Liderazgo del profesor universitario, una necesidad actual para la gestión académica. EdumedHolguín2022. [Internet] 2022 [consultado 21 mayo 2023]: aprox. 12 pág. Disponible en: <https://edumedholguin.sld.cu/index.php/edumedholguin22/2022/paper/view/313>
8. Veranes-Garzón I, Peñalver-Sinclair A. Instrumento para medir el desarrollo del liderazgo en instituciones de salud. Rev. INFODIR [Internet]. 2021 [Citado 3 junio 2023]; (36): e1100 Disponible en: <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/1100>
9. Villegas M, Villegas GF, Apaza CM, Chinchay SS y Luján PE. Liderazgo del docente universitario y el rendimiento académico. Rev. Univ. Cienc. Y Tecn [Internet] marzo 2021 [Citado 3 junio 2023]; 25 (108): 30-37. Disponible en: <https://docplayer.es/208874778-Liderazgo-del-docente-universitario-y-el-rendimiento-academico.html>
10. Zamalloa Calvo, T. Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte-2018. (tesis de maestría Master en Administración de negocios.). Universidad Andina del Cuzco. [Internet] 2020 [Citado 3 junio 2023]; 11 páginas. Disponible en: <https://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/3578>