



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 No 14 . No. 1. 2018, 259-274. ISSN 1390-9304

Las competencias gerenciales y el desempeño laboral: de las autoridades de las Instituciones Estatales de Educación Superior del Cantón Ambato

Rosa Gricela Salazar Garcés¹, Byron Omar Bejarano Lizano², Yadira Ines³Nuñez Morales

1 Universidad Técnica de Ambato, rosagsalazarg@gmail.com

2 Universidad Técnica de Ambato, bo.bejarano@uta.edu.ec

3 Universidad Técnica de Ambato, yi.nunez@uta.edu.ec

RESUMEN

La ley de Educación Superior establece las formas de selección de sus autoridades, quienes deben ser verdaderos líderes en las universidades e institutos tecnológicos, requieren de compromiso para resultados efectivos. El estudio es cualitativo – cuantitativo, bibliográfico, de campo, descriptivo y exploratorio, se establecieron competencias necesarias en las autoridades, se aplicó el denominado Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales y un Test de evaluación 360 grados que determine el nivel de desempeño laboral a 89 autoridades, se obtuvieron como resultados en aproximadamente entre el 75 a 80% de población estudiada un nivel alto en competencias gerenciales y entre un 15% a 20% con rangos medios y bajos, con respecto al desempeño laboral.

Palabras clave: Competencias, Gerenciales, Desempeño, Laboral, Educación Superior.



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 No 14 . No. 1. 2018, 259-274. ISSN 1390-9304

ABSTRAC

Management skills and work performance: a descriptive study of transectional cut applied to the authorities of the Higher Education State Institutions of Canton Ambato.

The Law of Higher Education establishes the forms of selection of its authorities, who must be true leaders in the universities and technological institutes, they require commitment for effective results. The study is qualitative - quantitative, bibliographic, field, descriptive and exploratory, necessary competencies were established in the authorities, the so-called Wheel Test of effectiveness of managerial competencies was applied and a 360 degree evaluation test that determines the level of performance labor to 89 authorities, were obtained as results in approximately between 75 to 80% of the studied population a high level in management skills and between 15% to 20% with medium and low ranges, with respect to job performance.

Key words: Competencies, Performance, Management, Labor, Negotiation.



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 No 14 . No. 1. 2018, 259-274. ISSN 1390-9304

Introducción

El dinamismo del mercado actual obliga a quienes se encuentran interesados en la carrera gerencial o tiene como aspiración tener puestos con mayor responsabilidad dentro las organizaciones requieren adecuar sus competencias tanto en calidad como en cantidad que conjuguen la organización, el trabajo bajo presión y la comunicación. Por ello, quienes acceden a un cargo de autoridad deben adecuarse a las competencias establecidas por las instituciones de educación. En la década de los setenta McClelland citado por Gutiérrez (2010) enfatiza que “los conocimientos y el expediente académico, así como el cociente intelectual, no son buenos predictores del éxito o fracaso en el desempeño del trabajo” Posteriormente aparecen autores como Gardner en los años ochenta, rompe con la hegemonía de las capacidades intelectuales, establece su modelo de inteligencias múltiples como: la verbal, lógico matemática, espacial, anestésica, musical, interpersonal o social o intrapersonal. Luego se añade lo mencionado por Goleman acerca de la Teoría de la Inteligencia emocional que incluye la habilidad de reconocer los propios sentimientos y de los demás que permite manejar adecuadamente las relaciones con otros.

Marchant (2005) menciona que en la actualidad surge la necesidad que los futuros gerentes aprendan a utilizar las capacidades del personal, con la capacidad para comunicarse, la resolución de conflictos. Tomar decisiones, crear un ambiente motivador y positivo, dirigir destacándose como esencial el liderazgo. Los líderes deben tener la capacidad de adaptarse a los cambios, entender el entorno, la historia, la tecnología y el recurso humano de la organización.

El problema de desempeño de las autoridades y su medición constituye un área poco explorada en estudios científicos, por ello el enfoque basado en competencias abre un puente para su mejoramiento en función de las competencias, porque se ha ido integrando como parte fundamental del desarrollo de procedimientos y funciones del personal de instituciones de educación superior.

Las competencias gerenciales para Aristimuño, Guaita, & Rodríguez (2010) se plantean desde la gestión universitaria en la actualidad, planteándose desde el aspecto organizacional y otras veces como elementos particulares de la realidad universitaria. La gerencia en las instituciones de educación superior está determinada por las



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 No 14 . No. 1. 2018, 259-274. ISSN 1390-9304

competencias o elementos gerenciales que manejan las autoridades o directivos, quienes en la mayor parte del mundo son académicos, elegidos por elección popular e incluso por compromisos políticos, aunque tengan profundos conocimientos en área profesional y una vasta experiencia docente e investigativa, puede carecer de competencias, experticia y conocimientos gerenciales que dificulta el logro de los objetivos del sistema de educación superior para dar respuestas a las exigencias del entorno.

En las instituciones de educación superior del Ecuador los métodos de selección de las autoridades son distintos a los de las empresas privadas que se basan en la selección por experiencia y nivel formativo donde un consejo directivo selecciona al futuro gerente en cambio para elegir autoridades las universidades utilizan el voto estudiantil para elegirlos basado en las propuestas para mejorar cada carrera o facultad.

En las últimas décadas, las instituciones de educación superior se han visto en la necesidad de adecuar sus procesos a las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas de la actualidad, para cumplir con su misión, no deben considerarse como entes educativos sino como organizaciones debidamente estructuradas, pero sobre todo interesadas en contar con profesionales con una formación basada en competencias.

Competencias Gerenciales

Según Robbins & Decenzo (2002) “el enfoque más reciente para definir la tarea del gerente se concentra en las competencias gerenciales, las cuales se pueden definir como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente” (pág. 14).

Gutiérrez (2010) define las competencias gerenciales como aquellas que forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización. Definidas también como un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización. No es casual que el impacto y las implicaciones de un modelo de este tipo en las organizaciones sean temas de debate casi cotidiano. Esto es evidente entre los gerentes, los responsables de los departamentos de recursos humanos de medianas y grandes empresas, organizaciones internacionales y de los trabajadores (pág. 16).



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 No 14 . No. 1. 2018, 259-274. ISSN 1390-9304

Para Jones & George (2010) las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas y comportamientos, así como actitudes que una persona necesita para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales en diversas organizaciones. Al respecto, es relevante señalar que estas son variadas, por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son heterogéneos.

Azuaje (2008) las competencias gerenciales son el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios según estándares utilizados en el área ocupacional.

Gutiérrez (2010) experiencias diversas muestran que lo novedoso y práctico en un sistema de gestión basado en competencias es la posibilidad de relacionar directamente las competencias con los objetivos estratégicos, planes y capacidades de la organización. Así, las competencias son utilizadas frecuentemente como una base para identificar necesidades individuales y carencias organizacionales para planear su desarrollo (pág. 16).

Londoño (2006) menciona que se consideraba que estas competencias “eran patrimonio exclusivo de la dirección, actualmente se cree que todos los profesionales, sea cual sea su nivel, deben estar en posesión, en mayor o menor medida de las denominadas competencias gerenciales” (pág. 41).

Tipos de competencias gerenciales

Marchant (2005) es la “capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes”.

Conducción de Grupos de Trabajo

Marchant (2005) “capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad” (pág. 66).

Liderazgo

Marchant (2005) 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” (pág. 66).



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 No 14 . No. 1. 2018, 259-274. ISSN 1390-9304

Para Londoño (2006) "las personas que poseen esta competencia toman decisiones y son capaces de prever su impacto, independientemente de su posición jerárquica. El liderazgo tiene que ver más con convencer que con mandar, se le considera como la capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto" (pág. 45). González Á. (2006) lo define como la "capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo" (pág. 43).

Comunicación Eficaz

Marchant (2005) "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" (pág. 66).

Dirección de Personas

Marchant (2005) "Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización" (pág. 66).

González Á. (2006) 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" (pág. 43).

Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización

Marchant (2005) menciona que 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" (pág. 66).

Trabajo en equipo

Para González Á. (2006) 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" (pág. 43).

Las competencias profesionales abarcan conocimientos en áreas, oficios o disciplinas que permiten el abordaje del quehacer profesional u ocupación. Su acción conlleva al



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 No 14 . No. 1. 2018, 259-274. ISSN 1390-9304

fortalecimiento de la gestión, consecución y conservación del empleo (Chávez, De las Salas, & Bozo, 2014).

Las competencias se entienden como un saber actuar movilizándolo recursos para resolver problemas reales de manera efectiva y éticamente responsables con creatividad e innovación (Chávez, De las Salas, & Bozo, 2014).

Las competencias son las “características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (Rábago, 2010, pág. 24)

Las competencias para Marchant (2005) “son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo” (pág. 65).

Arroyo (2012) la competencia “es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada” (pág. 39).

Las competencias “son comportamientos observables que demuestran la interiorización y aplicación de unos valores, actitudes, conocimientos y habilidades, que a través de una medición pueden predecir una gestión, un desempeño y unos resultados, dentro de un contexto laboral” (Arroyo, 2012, pág. 39).

Las competencias se establecen por las variables o características internas de cada persona, constituyéndose en la sumatoria de los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y destreza que han ido adquiriendo y mejorando a lo largo del proceso educativo y la formación profesional.

Componentes de las competencias

Se definen los siguientes componentes de las competencias:

Rasgos

Rábago (2010) define que son las “características físicas y naturales de carácter estable, que posibilitan un mayor o menor grado de realización de una acción.

Fundamentalmente son rasgos físicos y de personalidad” (pág. 24).

Se definen según Alles (2006) como las “características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información” (pág. 79).



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 No 14 . No. 1. 2018, 259-274. ISSN 1390-9304

Autoconcepto

Rábago (2010) son “las actitudes, valores y autoimagen que influyen en una predisposición mental hacia la realización de una acción” (pág. 24)

Alles (2006) lo define como el “concepto propio, o concepto de uno mismo, son las actitudes, valores o imagen propia de una persona” (pág. 79).

Motivos

Rábago (2010) se constituyen en los “deseos profundos que impulsan la acción hacia unas conductas y la alejan de otras” (pág. 24)

Alles (2006) considera que “los motivos y las competencias son elementos propios de una persona que determinan cómo se desempeñará a largo plazo en su puesto de trabajo aun sin una supervisión cercana” (pág. 79).

Conocimiento

Rábago (2010) se define como la “formación e información que se dispone sobre algo, que es susceptible de ser aplicada al comportamiento, aunque no necesariamente se haga” (pág. 24)

Alles (2006) lo define como “la información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja” (pág. 80).

Destrezas

Rábago (2010) son aquellas habilidades que sirve para “realizar determinadas tareas. Fundamentalmente son destrezas físicas y mentales” (pág. 24)

En definitiva, las competencias incluyen nuestra autoimagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a unos determinados resultados (Rábago, 2010, pág. 25)

Recursos

Se podría añadir a los denominados recursos que se refiere de forma especial a la “distribución de los saberes (ser, saber y saber hacer) integrados, los cuales se transforman en dispositivos para ser utilizados por una persona competente” (Chávez, De las Salas, & Bozo, 2014).

Métodos



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 No 14 . No. 1. 2018, 259-274. ISSN 1390-9304

Según Bernal C., (2010) el enfoque del estudio es cuali - cuantitativo iniciando con análisis crítico y descripción del problema fundamentado en los aspectos más fundamentales de las competencias gerenciales y el desempeño laboral, posteriormente para obtener datos estadísticos de las variables estudiadas.

Según Sampieri R. & Collado C, (2010) el enfoque cualitativo tiene como finalidad realizar el análisis situacional de las competencias gerenciales y el desempeño laboral a través de la información obtenida en el proceso investigativo, determinando que tipo de competencias gerenciales que se destacan en las autoridades y aquellas que se requiere fortalecer, evaluando las causas y consecuencias de la problemática, interpretando los datos obtenidos en base a la experiencia y actitudes de la población estudiada.

Investigación descriptiva

La investigación descriptiva se utilizó para la descripción o especificación de las competencias gerenciales con las cuales cuentan las autoridades desarrollando un análisis situacional de la realidad de las instituciones estatales de educación superior basado en los datos adquiridos en todo el proceso investigativo, determinando necesidades específicas y evaluando el desempeño laboral a través de datos que se puedan analizar e interpretar en función de la problemática.

Población y muestra

La población de estudio son las autoridades de las Instituciones Estatales de Educación Superior del cantón Ambato.

Tabla N° 1: Población. Fuente: Instituciones Estatales de Educación Superior del cantón Ambato

Instituciones	Número
Universidad Técnica de Ambato	53
Instituto Tecnológico Superior María Natalia Vaca	9
Instituto Tecnológico Superior Luis A Martínez (Agronómico)	9
Instituto Tecnológico Superior Juan Francisco Montalvo	9



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 No 14 . No. 1. 2018, 259-274. ISSN 1390-9304

Instituto Superior Tecnológico Docente "Guayaquil"	9
Total	89

Figura 1: Población. Fuente: Instituciones Estatales de Educación Superior del cantón Ambato

Resultados

Planteamiento de hipótesis

Ho: Las competencias gerenciales no se relacionan con el desempeño de las autoridades en las instituciones estatales de educación superior.

Hi: Las competencias gerenciales se relacionan con el desempeño de las autoridades en las instituciones estatales de educación superior.

Significancia empleada

Nivel de significancia fue $p=0,01$.

Modelo estadístico

Para la comprobación de los supuestos planteados en la investigación, se realizó por medio del modelo estadístico (coeficiente de Pearson), el cual facilita la identificación de las relaciones que podrían existir entre las diferentes sub variables o variables de estudio (Arriaza, s/n).

Supuestos

- 1). La distribución conjunta de las variables (X, Y) debe ser normal bivariada (8), y corresponde a: 0.5
- 2). En términos prácticos para validar dicho supuesto se debe observar que cada variable se distribuya en forma normal (11, 15), si una sola de las variables se desvía de la normalidad, tampoco es normal la distribución conjunta.
- 3). Debe Existir una relación de tipo lineal entre las variables (X, Y).
- 4). Para cada valor de X, hay una subpoblación de valores de Y normalmente distribuidas.
- 5). Las subpoblaciones de valores Y tienen varianza constante.
- 6). Los Promedios de las subpoblaciones de Y tienen ubicación en la misma línea recta.
- 7). Las Subpoblaciones de X Tienen varianza constante.
- 8). Las Medias de las subpoblaciones de X se encuentran en la misma línea recta.



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 No 14 . No. 1. 2018, 259-274. ISSN 1390-9304

9). Para cada valor de **Y** hay una subpoblación de valores **X** que están normalmente distribuidas (Restrepo & González, 2007).

Criterios

Tabla N° 1: Criterios de decisión del modelo de coeficiente de Pearson

-1 Negativo	1 Positivo
-1,00= Correlación negativa perfecta	0,00= No existe correlación alguna
- 0,95= Correlación negativa muy fuerte	+ 0,10= Correlación positiva débil
- 0,75= Correlación negativa considerable	+ 0,50= Correlación positiva media
- 0,50= Correlación negativa media	+ 0,75= Correlación positiva considerable
- 0,10= Correlación negativa débil	+ 0,95= Correlación positiva muy fuerte
0,00= No existe correlación alguna	+ 1,00= Correlación positiva perfecta

Fuente: (Restrepo & González, 2007)

Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson

Para el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson en forma general, se realizó la transformación de las preguntas de las subvariables en una variable única tanto para la variable independiente y dependiente reduciendo las preguntas en sub variables totales. Pues el instrumento de medición de las competencias gerenciales estaba compuesto de 40 ítems de escala de Likert y para medir el desempeño laboral estaba compuesto de 35 ítems, lo cual se hizo complicado trabajar con todos los ítems.

Por tanto, se procedió a la transformación de las sub variables lo cual se puede visualizar en la tabla N°2, donde se evidencia que la variable independiente (competencias gerenciales) estuvo compuesta por 8 sub variables.

Análisis

Como se observa en la tabla N°2 las correlaciones entre las diferentes sub variables, tanto de la variable independiente y dependiente son muy fuertes, por lo cual se afirmó que existe una “Correlación positiva considerable” porque todos los valores obtenidos fueron superiores +0,75. Al realizar el tiraje del modelo estadístico del coeficiente de correlación de Pearson de las dos variables transformadas se obtuvo el valor $R=0,945$, el cual es muy alto.



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 No 14 . No. 1. 2018, 259-274. ISSN 1390-9304

Tabla N° 2: Correlaciones transformadas (método conversión)

		Competencias gerenciales	Desempeño laboral
Variable independiente	Correlación de Pearson	1	,945**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	89	89
Variable Dependiente	Correlación de Pearson	,945**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	89	89
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

Regla de decisión

Para la decisión de aceptar o negar una hipótesis según el criterio del Coeficiente de Correlación de Pearson. Se debe considerar que si valores calculados se encuentran entre “0” o igual “-1” se niega la hipótesis alternativa y se aprueba la hipótesis nula. Pero por otro lado si los valores oscilan entre “0” o igual “1” se niega la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Por lo tanto, al estar los valores calculados entre “0” o igual “1” se niega la hipótesis nula y se acepta la hipótesis Alternativa que dice: “Las competencias gerenciales se relacionan con el desempeño de las autoridades en las instituciones estatales de educación superior “. Cabe mencionar que el cálculo fue realizado con el error de 0,01, por lo cual fue muy objetivo (Visauta, 2007).

Conclusiones

Se relacionan las competencias gerenciales con el desempeño laboral, los datos muestran que se obtuvieron altos niveles en aproximadamente el 80% de autoridades y rangos medios y bajos en un 20%, mostrándose datos similares al aplicarse ambos instrumentos de investigación.

El tipo de competencias gerenciales que se diagnosticaron en el estudio fueron Liderazgo, la Comunicación, la Toma de decisiones, el Trabajo en equipo, la Resolución de conflictos,



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 No 14 . No. 1. 2018, 259-274. ISSN 1390-9304

la Habilidad de negociación, la Actitud frente al cambio y la Motivación, que fueron seleccionadas buscando las más esenciales en las instituciones de educación superior, los datos demuestran que un grupo alto de autoridades las han adquirido gracias a las exigencias de la formación académica de tercer nivel, mientras que un porcentaje que se ubica entre el 15 al 20% se encuentran en rangos medios y bajos constituyéndose en el grupo de intervención por se requiere los mejores y excelentes competencias en las autoridades porque de ellas dependerá el éxito o fracaso de las organizaciones.

El nivel de desempeño laboral se ubica en rangos muy buenos en aproximadamente el 80% se ubica en excelente y muy bueno, pero se presenta datos ubicado en rangos de buenos hasta deficientes en otro porcentaje restante, punto que preocupa puesto que las organizaciones deben garantizar la excelencia en todas las autoridades que ayuden a la prevención de errores y fallas en aquellos que llevan las riendas de las instituciones de educación superior.

En la actualidad las instituciones de análisis no cuentan con programas para la formación de competencias gerenciales, se fundamenta su formación en la experiencia en el manejo y control y dirección de los actores educativos requiriéndose que se implemente estrategias que ayuden a fortalecer la toma de decisiones de las organizaciones.

Referencias Bibliográficas

- Abramson L, Y. S. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 49-74.
- Acosta, J. (21 de Noviembre de 2017). Google Académico. Obtenido de Gestión del Estrés: https://books.google.com.ec/books?id=mtlG_iEZ7yEC&printsec=frontcover&dq=estr%C3%A9s&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=estr%C3%A9s&f=false.
- American Psychiatric Association, A. (1995). Manual diagnóstico e estadístico de transtornos mentais - DSM-IV (4ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario* (Segunda ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360o* (Primera ed.). Buenos Aires: EdicioneS Granica S.A.



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 No 14 . No. 1. 2018, 259-274. ISSN 1390-9304

Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR.HH.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Aristimuño, M., Guaita, W., & Rodríguez, C. (2010). Las Competencias Gerenciales en la Gestión de Instituciones de Educación Superior. *8th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*. Obtenido de http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/Papers/Abstracts.%20pdf/ACC061_Aristimuno_EA.pdf

Arriaza, M. (s/n). *Guía Práctica de análisis de datos*. s/n: Junta Andalucía. doi:ISBN: 84-611-1661-5

Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (Primera ed.). Bogotá: Ecoe ediciones.

Azuaje, E. (2008). *Pensamiento gerencial de desarrollo*. Venezuela: Universo Gerencial.

Bello, D. Z. (2009). *Psicología General*. <https://ebookcentral.proquest.com>.

Bernal C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá D.C: PEARSON EDUCACIÓN.

Caldera-Montes, J. F.-G. (2017). Explanatory and predictive model of academic stress responses in secondary school students, . *Ansiedad y Estres*, 23(1), 20-26. doi:10.1016/j.anyes.

Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración* (Primera ed.). Bahía Blanca, Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Sur.

Camacaro, M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. *Actualidad Contable Faces*, 20(34), 5.

Chavenato, I. (. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mac Graw Hill.

Chávez, S., De las Salas, M., & Bozo, R. (2014). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. *CICAG*, 12(2). Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/3558/4849>



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 No 14 . No. 1. 2018, 259-274. ISSN 1390-9304

- Chiang, M., & San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54).
Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-24492015000300001&script=sci_arttext&tlng=en
- Cubillos, B., Velásquez, F., & Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 5(10). Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700126>
- Ester, A., Manríquez, A., Ruiz, A., Díaz, A., Ortega, A., Vargas, A., . . . Belalcázar, Á. (2016). *Gestión del talento humano: enfoques y modelos* (Primera ed.). Medellín: Corporación Centro Internacional de Marketing Territorial para la Educación y el Desarrollo.
- González, Á. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- González, R. (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de Recursos Humanos: las TIC's como herramienta de mejora permanente del capital humano* (Primera ed.). Vigo: Ideas propias Editoria.
- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales*. Bogotá: Ecoe ediciones .
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Ley de Educación Superior del Ecuador. (2012). *Suplemento. Registro Oficial N° 298*.
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30(132). Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000576>
- Londoño, M. (2006). *Atención al cliente y gestión de reclamaciones: en busca del Santo Grial*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional* (Primera ed.). Viña del Mar: Universidad de Viña del Mar.
- Milkovich, G., & Boudrem, T. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia*. Estados Unidos: Addison Wesley. Iberoamericana.



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 No 14 . No. 1. 2018, 259-274. ISSN 1390-9304

Oblitas L. (2006). *Psicología de la Salud y Calidad de Vida Internacional* . México D.F.:

Thomson Editores .

Ochoa, C. C.-G. (2017). Positive psychotherapy for distressed cancer survivors:

Posttraumatic growth facilitation reduces posttraumatic stress. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 17(1), 28-37. doi:10.1016/j.ijchp.

Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Retribución de personal*. Málaga: Editorial Vertice.

Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral

del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago. *Negotium*, 3(9). Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78230903.pdf>

Rábago, E. (2010). *Gestión por Competencias*. La Coruña: Netbiblo S.L.

Restrepo, L., & González, J. (2007). De Pearson a Spearman. *Colombiana de Ciencias*

Paecuarías, 183-192. Obtenido de

<http://www.scielo.org.co/pdf/rccp/v20n2/v20n2a10.pdf>

Rivas, L. A., Trujillo, M., Lámbarry, F., Chávez, A., & Chávez, J. (2013). Diagnóstico del

sistema profesional de carrera y certificación de competencias gerenciales de los servidores públicos en México. *Estudios Gerenciales*, 29. Obtenido de

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000795>

Romero, F., & Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal

administrativo en las universidades privadas. *REDHECS*, 4(7). Obtenido de

<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617/1569>

Sanín, J. A., & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento

psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1). Obtenido de

<http://www.redalyc.org/pdf/647/64730432009.pdf>

Visauta, B. (2007). *Análisis estadístico con SPSS 14* (Tercera ed.). España: McGraw-Hill.

doi:ISBN: 978-84-481-5670-1

Watson, E. (2007). *Psicología social* . <https://ebookcentral.proquest.com>.