



## Revisión teórica de los factores que inciden en el desempeño eficiente de los docentes en las universidades privadas de la provincia del Azuay – Ecuador

Trelles- Vicuña, Diego<sup>1</sup>, Galindo- Mora, Juan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Católica de Cuenca, Unidad Académica de Administración, Cuenca, Azuay, Ecuador, dtrelles@ucacue.edu.ec,

Av. Américas y Humboldt. Campus Basílica de la Santísima Trinidad, (+593) 99 3881491

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Monterrey, Nuevo León, luis.villarrealv@uanl.mx,

Av. Universidad S/N. Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81 11191668

---

Artículo arbitrado e indexado en Latindex

Revisión por pares

Fecha de recepción: julio 2020

Fecha de publicación: diciembre 2020

---

### Resumen

En esta investigación se realiza un análisis teórico de los factores que inciden en el desempeño eficiente de los docentes en las universidades privadas de la provincia del Azuay-Ecuador. Este artículo se construye basado en el estudio teórico y empírico de varios autores que han publicado sus conceptualizaciones e investigaciones sobre los constructos o variables tanto dependientes como independientes que se han propuesto en este tema, así como también las incidencias positivas o negativas que existen entre éstas.

**Palabras clave:** Desempeño, eficiencia, docentes, satisfacción, universidad.

### Abstract

This investigation analyzes the factors that affect the efficient performance of teachers in private universities in the province of Azuay-Ecuador. This article is constructed based on the theoretical and empirical study of several authors who have published their conceptualizations and investigations on the constructs or variables, both dependent and independent, that have been proposed on this topic, as well as the positive or negative incidences that exist between.

**Key words:** Performance, efficiency, teachers, satisfaction, university.

## 1. 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, en cuyas manos se encuentra esta enorme responsabilidad para con la sociedad.

Los docentes universitarios de estas casas

de estudio superior son aquellos a las que la sociedad les ha confiado la gran tarea de formar profesionales de primera, para ello, es imprescindible que éstos tengan la capacidad de transmitir los mejores conocimientos a sus estudiantes.

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.

Una vez realizada la evaluación del desempeño docente, se puede conocer con claridad las brechas que existen entre los resultados alcanzados por los maestros y los requeridos por las instituciones; y por la normativa legal aplicable. Cabe indicar que en las herramientas de evaluación docente que se aplican en cumplimiento de la ley en el Ecuador, únicamente se miden los aspectos relacionados con la academia, la gestión, la vinculación e investigación, es decir, el aporte del maestro en relación a los estudiantes ya la institución; sin embargo, en este proceso existe un total desconocimiento en cuanto al nivel de satisfacción que puedan tener los docentes y demás dependientes de las casas de estudio; por esta razón entonces toma gran importancia el analizar ¿cuáles son los factores de incidencia en los resultados del desempeño de la planta docente?. (Taylor, 1911), desarrolla una de las teorías más importantes en este campo del conocimiento, aseverando que la satisfacción laboral se encuentra intrínsecamente relacionada con la motivación y las recompensas, y que el hecho de incentivar a las personas logra que un mayor rendimiento en el trabajo, motivándolo a su vez a no perder el interés por seguir ejecutándolo. Dessler (1999), expone que los empleados que tienen un adecuado desempeño ayudan notablemente a las organizaciones a alcanzar sus planes operativos y cumplir con las metas propuestas jugando un papel preponderante para lograr la competitividad organizacional.

Los resultados de la evaluación anual alcanzada por los docentes universitarios en el Ecuador, evidencian la existencia de brechas

entre lo alcanzado por estos y lo esperado o requerido por las instituciones, por lo que en este estudio se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores de incidencia en el desempeño de la planta docente de las universidades privadas en el Ecuador?, esta interrogante lleva consigo que la hipótesis que se despejara con el desarrollo de este trabajo está relacionada con los factores que permiten una positiva incidencia en el desempeño, por lo tanto, la pregunta de investigación planteada sugiere analizar que, los factores tales como: el liderazgo transformacional, la capacitación, la remuneración variable y la cultura organizacional, pueden ser factores de motivación para mejorar los resultados de evaluación.

La presente investigación pretende establecer lineamientos estratégicos para mejorar el desempeño de la planta docente de las universidades privadas en el Ecuador, esto con la participación activa de autoridades y cuerpo docente para que, a través de una mejora continua de los factores de incidencia anotados se obtengan mejores resultados en su desempeño.

Esta investigación servirá también para establecer estrategias o programas de fortalecimiento continuos de la planta docente no solo de las universidades privadas en el Ecuador, sino también de las públicas, cabe anotar que esta mejora en el desempeño influirá de manera directa en la calidad de la educación que se imparte a los estudiantes.

Se justifica teóricamente este estudio por cuanto se utilizará una serie de teorías científicas e investigaciones aplicadas para sustentar las variables, tales como: Teoría del desempeño Dessler (1999), Koontz & Weihrich (2012), Teoría de Satisfacción Laboral (Sharzard, Hussain, Bashir, Chisti & Nasir, 2011), Teoría del Liderazgo (Lussier & Ashua, 2002); Teoría de la Capacitación, entre otras.

Esta investigación hará aportaciones

teóricas significativas que fundamenten la incidencia de factores en el desempeño de la planta docente de las universidades privadas en el Ecuador, y la forma como estos influyen en los resultados de la evaluación de los maestros. En síntesis, con esto se busca la construcción de un modelo teórico que contribuya a la explicación de la realidad desde lo organizacional.

Este documento expone la naturaleza del estudio de forma clara y ordenada, cumpliendo con la normativa y siguiendo las premisas de la metodología científica, así como también la revisión preliminar de la literatura y estudios empíricos.

## 2. MARCO TEÓRICO

En el Ecuador las transformaciones en las instituciones de educación superior, son producto de la problemática que existe a nivel universitario, es por esto que se buscan nuevas alternativas para conseguir la eficiencia académica. De acuerdo con Valarezo & Estrada (2018), en Ecuador se han definido un conjunto de políticas públicas orientadas a establecer lineamientos de formación para los docentes universitarios con el objeto de alcanzar un mejor desarrollo del país.

La legislación Ecuatoriana obliga a que las instituciones de educación superior velen por “el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad” (LOES, 2010).

Como parte de esa política pública, las instituciones gubernamentales con responsabilidad en el sistema de educación superior han implementado procesos para darle seguimiento y control a las universidades, y exigir que su personal sea evaluado en su desempeño mediante el establecimiento de indicadores internos y externos de tipo cualitativo y cuantitativo. Con ello se crean las condiciones formales para que el desempeño del docente universitario se describa mediante un método relevante que garantice la eficiencia de los factores de satisfacción que inciden en sus decisiones, conductas y responsabilidades universitarias.

gualmente, en el Plan Nacional de

Desarrollo 2017 – 2021 Toda una Vida (PND), se establecen lineamientos para la orientar el proceso de evaluación de desempeño de los docentes que laboran en las universidades del Ecuador, encaminados hacia la promoción y consolidación de elementos que inciden en el rol de los docentes, poniendo énfasis en la generación de lineamientos institucionales para la búsqueda de una identidad de responsabilidades de la gestión universitaria.

En este contexto, se plantea la necesidad de analizar los factores que inciden positivamente en el desempeño docente, identificando el liderazgo transformacional, la capacitación, la remuneración variable y la cultura organizacional, ya que, para contar con un eficiente desempeño laboral en las organizaciones, éstas se obligan a la búsqueda de estrategias potenciales que brinden sustentabilidad (Rojas, 2011).

### 2.1. Marco teórico variable dependiente: Desempeño.

Seguidamente, se expone la justificación teórica de este estudio desarrollado por los distintos autores, que luego de sus estudios han publicado información que justifica los argumentos propuestos, así como también las relaciones existentes entre las variables objeto de estudio.

#### 2.1.1. Relación teórica

El desempeño es un concepto históricamente utilizado por las ciencias administrativas para dar cuenta de las acciones y conductas de las personas en las organizaciones, así como el cumplimiento de metas y planes; al respecto Toro (2009), conceptualizó al desempeño laboral como las actividades que cumple el colaborador, teniendo en cuenta aspectos que contribuyan a alcanzar los resultados esperados, es decir, que son niveles de logro de metas alcanzadas en la organización, donde el tiempo es clave.

A principios del siglo pasado uno de los hallazgos más importantes para el campo administrativo lo constituyeron los aportes realizados por Taylor en 1911, al desarrollar una de las más importantes teorías sobre este tipo de conocimiento, aseverando que la satisfacción laboral se encuentra intrínsecamente relacionada con la motivación y las recompensas, lo cual está estrechamente

vinculado al sistema de remuneración establecido por la organización, y que el hecho de incentivar a las personas logra un mayor rendimiento en el trabajo, consiguiendo que a su vez no pierdan interés por seguir ejecutándolo. Dessler (1999), expone que los empleados que tienen un adecuado desempeño ayudan notablemente a las organizaciones a alcanzar sus planes operativos y cumplir con las metas propuestas jugando entonces un papel preponderante en lograr la competitividad organizacional. Las principales teorías que permiten explicar el fenómeno del desempeño como un instrumento de medición para conocer el éxito de una empresa u organización, afirmaron que la teoría de las expectativas se basa en la confianza que tiene el trabajador en sí mismo para obtener incentivos que satisfagan sus aspiraciones personales, alcanzando de esta manera un mayor rendimiento en sus funciones. Davis & Newstrom (1993).

La teoría de las expectativas nace de la idea de que cada persona encuentra estimulación en diversos factores, y no todos responden de igual manera, debido a que cada individuo tiene su propia apreciación de la organización a la que pertenece, lo que determina su nivel de motivación. Esto significa que quienes tengan la oportunidad de recibir una recompensa que cumpla sus expectativas, se encontrarán especialmente motivados. A continuación, se mencionan las teorías planteadas:

La teoría de las expectativas de X valor desarrollada por el autor Victor Vroom, se señala que las personas tienden a actuar de manera correcta con la expectativa de obtener una recompensa, (acción vs consecuencia). En esta teoría se conceptualiza el valor como el bienestar anticipado que tiene la persona frente a un estímulo de su entorno, siendo este positivo cuando la persona se ha propuesto alcanzarlo. (Marrugo & Pérez, 2012).

Por su parte, Robbins (2007), al respecto refirió la teoría de las expectativas como la expectativa de que los miembros de una organización alcancen los resultados esperados a través del mejoramiento de las condiciones de trabajo para que éstos puedan demostrar su liderazgo y capacidad de trabajo

en equipo.

En este sentido y siguiendo los planteamientos de los autores anteriormente citados, se asume que el desempeño es el proceder que tiene el trabajador al realizar una serie actividades y funciones exigidas al perfil de su cargo con el propósito de alcanzar los objetivos en un puesto de trabajo de una organización y por lo cual es recompensado de manera remunerativa (Dessler, 1999; Cristancho, 2016; Robbins, 2007).

### **2.1.2. Estudios de investigaciones aplicadas a la variable dependiente**

Investigaciones previas a ésta se refieren a los factores que han incidido en el desempeño; en este sentido, en un trabajo realizado en Venezuela se estableció que el desempeño en el trabajo de los docentes estaba influido por factores asociados al cumplimiento de objetivos que devienen de la variable económica y social, así como desde las condiciones de infraestructura de la Universidad de Oriente, Núcleo Bolívar-Venezuela; de igual manera éste permitió tener una arquitectura clara sobre la vinculación del entorno físico y material, de los beneficios laborales y remunerativos relacionados con los aspectos económicos, relaciones asociadas a la capacitación, y la cultura de la organización (Maita, Rodríguez, Gutiérrez & Núñez, 2011).

Igualmente, en otra investigación realizada en Venezuela sobre el desempeño y estabilidad laboral del personal contratado para el área administrativa de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia, se encontró que en una población de 50 empleados registra bajos niveles de satisfacción y motivación, debido a su remuneración variable y los criterios asumidos para la capacitación.

También en investigaciones mucho más generales se evidencia a partir de la realidad de países como Angola y Cuba, que el desempeño es un método mediante el cual se miden las tareas y las actividades que realizan los docentes universitarios, lo cual da cuenta de grandes diferencias desde lo geográfico. El desempeño ha sido un tema de debate en grandes audiencias a nivel mundial. Esta preocupación obedece al hecho de que el desempeño es un componente fundamental

para generar un cambio significativo en la educación superior y la sociedad. (Gil, Tchinama & Morales, 2017).

En relación a investigaciones realizadas con respecto al estudio de la variable dependiente con las independientes se encontró un sondeo realizado en Ecuador, donde se entrevistaron a 130 funcionarios del Municipio de Jipijapa en donde se destaca que las organizaciones, de la naturaleza que fueren, tienen como principal componente el talento humano, siendo las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo lo que contribuye a alcanzar los objetivos propuestos. En este estudio se destaca la necesidad de analizar la trascendencia que tienen las personas, los equipos de trabajo y la estructura en la cultura organizacional, lo que facilita el mejoramiento de la eficacia y la consecución de los objetivos. (Toala, 2014).

En otra investigación, realizada en Brasil, donde se implementaron sistemas de remuneración variable por desempeño en la administración pública, se analizó la efectividad de los sistemas de incentivos, los aspectos importantes de la cultura organizacional, los argumentos basados en la teoría agente/principal y la relación del factor psicológico en la remuneración variable.

Finalmente, se mencionan seis prácticas que podrían optimizar los resultados de los sistemas de remuneración variable del sector público en Brasil: la estructuración de una agenda estratégica; la institución de resultados con respecto a cantidades, básicamente productos o servicios utilizados como incentivos; la instauración de un modelo basado en equipos de trabajo; la instauración de un sistema anti gaming; la generación de un modelo de gestión basado en la consecución de metas con sus respectivos sistemas de recompensa en función de los logros alcanzados por su gestión. (Milagres & Reis, 2013).

En Chile se efectuó una investigación empírica en catorce diferentes instituciones, públicas y privadas de cuyos resultados se concluyó que existe correlación entre el liderazgo transformacional educativo y la consecución de resultados académicos positivos asociados al desempeño, se

recomienda dar importancia a las cualidades que demuestran los sujetos que toman las decisiones y afecten la dirección estratégica (Horny Marfán, 2010)

## **2.2. Marco teórico de las variables independientes**

A continuación, se enuncian las teorías y definiciones de las variables independientes: Liderazgo transformacional, capacitación, remuneración variable, y cultura organizacional.

### **2.2.1. Relación teórica e investigaciones aplicadas a la variable: Liderazgo transformacional**

Se ha encontrado una diversidad de teorías sobre la variable independiente Liderazgo transformacional, siendo la de Bass una de las principales, quien en el año 1985 basó su teoría una de ellas la de su principal precursor *Bass*, que, en el año 1985, basó su investigación en los estudios de House (1971) y Burns (1978). Esta hipótesis considera la relación líder-seguidores, sabiendo que sus resultados pueden generar efectos bidireccionales. (Bass, 1994).

Por otro lado, (Mendoza, Ortiz & Parker, 2007) resaltan cómo el concepto de liderazgo transformacional ha ido tomando fuerza en los últimos años tanto en su investigación como en su avance. En este contexto, el liderazgo transformacional se refiere a la relación que existe entre los individuos, lo que genera una motivación bidireccional, en donde se destaca un líder y un seguidor, en este proceso el líder acompaña a sus seguidores supliendo sus necesidades y motivándolo desarrollar al máximo su desempeño.

En definitiva, lo que se busca es el trabajo en equipo, la necesidad de trabajar en conjunto, el esfuerzo para innovar discursos y hacerlos realidad, analizarlos, evaluarlos y mejorar continuamente, sin conformarse con lo alcanzado. Pérez (2001), afirma además que es la labor del líder apoyar y analizar colectivamente las iniciativas presentadas por otros, ya sea que pertenezcan o no a la organización, dejando de lado vanidades y buscando el bienestar colectivo. (Salman, Riaz, Saifullah & Rashid, 2011).

Por otro lado, las teorías sobre liderazgo transformacional evidencian la estrecha

relación entre la eficiencia de la organización y la gestión del cambio, otorgándole características puntuales que definen el estilo de liderazgo; se define además como la capacidad de crear un ambiente laboral óptimo, incentivando al empleado a superar las expectativas y dar lo mejor de sí en concordancia con los objetivos de la organización. (Obiwuru, Okwu, Akpa & Nwankwere, 2011).

El liderazgo transformacional tiene entre sus particularidades motivar a sus seguidores a alcanzar los objetivos propuestos, no sólo en beneficio propio sino de toda la organización.

Este liderazgo basa sus principios en que las personas tomarán como líder a quien genere en ellas inspiración y estímulo para superar las expectativas; pues un individuo con metas claras puede cumplir sus objetivos. Una buena dosis de positivismo y energía puede lograr que se cumplan los resultados esperados. (Bass & Riggio, 2006).

Debido a la influencia que el líder ejerce sobre los miembros de la organización, éste tiene la capacidad de cambiar la visión de ellos mismo en beneficio de la organización, promoviendo también el desarrollo individual de cada miembro; a esto Bass & Riggio (2006), lo denominan efecto cascada. Es necesario resaltar que los líderes pueden tener patrones de conducta que comprendan diversos tipos de liderazgo, es por esta razón que se requiere de cuatro prácticas a las que se denominará en adelante dimensiones, las mismas que caracterizan el liderazgo transformacional y son “conocidas como las “Cuatro I’s. Influencia Individualizada, motivación Inspiracional, estimulación Intelectual y consideración Individualizada”.

Bass & Riggio (2006), manifiestan también que un líder transformacional se caracteriza por su influencia idealista, o sea que es decir que se convierte para los subordinados en el ejemplo a seguir debido a todas las cualidades que presenta. Otra de las características es la motivación y estímulo que provoca en quienes lo rodean, lo que permite que se incentive la capacidad creadora y las iniciativas de sus subordinados, el líder se interesa en las necesidades de cada individuo para la consecución de los objetivos.

Existe cierto consenso en cuanto a que el líder transformacional articula una visión e inspira a sus seguidores, tiene la capacidad de motivar, y de generar ambientes adecuados dentro de la organización de manera que los cambios que puedan producirse no afecten negativamente en la organización; lo transformacional implica cambios e innovación, dos factores importantes para el accionar de una empresa. (Huillca, 2015).

El liderazgo transformacional desde el ámbito gerencial, es capaz de generar transformaciones en las necesidades, valores, preferencias y aspiraciones de sus subordinados, el objetivo es lograr acciones en beneficio del colectivo de la organización (Bass, 1990).

Para el autor Zagoršek et al (2009), el liderazgo transformacional logra generar la admiración por parte de sus seguidores y los motiva de tal manera que estos sometan sus propios intereses a los del colectivo, gracias a que promueve los valores compartidos, la construcción de relaciones y motiva a los seguidores a generar cambios (siendo más comprometidos, satisfechos y empoderados).

En cuanto a investigaciones que estudian la variable independiente, liderazgo transformacional se evidenció que, en Perú la Universidad Cesar Vallejo, realizó una investigación utilizando como muestra a 49 estudiantes que cursaban el V, VII y IX ciclo de la carrera de educación, en la misma se consideraron las dimensiones de estimulación intelectual, influencia idealizada, motivación inspiracional, y su influencia en el desempeño. Los hallazgos están referidos a que el 46,17% de los estudiantes manifestaron que sus docentes presentan aspectos de liderazgo transformacional, seguido del 23,98% que manifiesta tener desempeño en el liderazgo transformacional, y el 9,06% manifiestan una escala que pocas veces y el 1,4% indican una escala que nunca. Se evidencia a través del presente estudio que la aplicación del liderazgo transformacional incide de manera positiva en el desempeño de las diversas instituciones educativas (Huillca, 2015).

Igualmente, en un estudio aplicado a 304 integrantes de equipos kaizen de 72 pequeñas y medianas empresas de Medellín (Colombia),

se analizó la influencia de los rasgos del liderazgo transformacional (carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada); sobre procesos de desempeño continuo en los equipos de trabajo. Los resultados revelaron que la motivación inspiracional y la estimulación intelectual son características del liderazgo transformacional que ejercen una influencia positiva sobre el desempeño laboral, se concluyó que “los rasgos del liderazgo transformacional influyen positivamente en el proceso de mejoramiento continuo de pequeñas y medianas empresas colombianas”, aunque los sujetos son las empresas, esta investigación aplicada evidencia información de la variable en estudio (Hincapié, Zuluaga & López, 2018).

Otro estudio realizado en México, con los docentes del Colegio Mier y Pesado, partió del planteamiento que, en toda institución educativa, los maestros asumen rasgos del liderazgo transformacional y como tales se encargan de planificar las actividades a ser desarrolladas en las aulas. Los resultados revelaron que no existe evidencia de que haya una relación importante entre los rasgos del liderazgo transformacional del grupo docente con su antigüedad laboral o el grado máximo de estudios (Meza & Flores, 2014).

Otra investigación realizada en España, destaca que el liderazgo transformacional es uno de los más apropiados para orientar al desempeño positivo de las organizaciones a través del cambio y la innovación. Se toman como referencia cuatro organizaciones, con la participación de 47 directivos, y 107 subordinados seleccionados en las ciudades de Vizcaya, Guipúzcoa y Navarra. Los hallazgos revelan que el liderazgo transformacional está ligado con el desempeño y la efectividad de los directivos y de los grupos de trabajo, es decir con el nivel de la toma de decisiones que es clave para la gestión, lo cual destaca el desempeño y la efectividad (Hermosilla, Amutio, Costa & Páez, 2016).

Finalmente, en una investigación que se aborda desde Perú, y se refiere a la problemática del desempeño laboral promedio o tradicional de los trabajadores en una unidad

de una Corte Superior de Justicia, se destaca la influencia del liderazgo transformacional del personal directivo en el desempeño laboral de trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior del Santa, Chimbote, se evidencia que existe una influencia directa, entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores. Concluyendo que el liderazgo directivo influye significativamente ( $p = 0,002 < 0,01$ ) de manera directa y en un nivel moderado ( $r=0,515$ ) en el desempeño laboral, de los trabajadores (Torres, 2017).

### **2.2.3. Relación teórica e investigaciones aplicadas de la variable: capacitación**

Para llegar a conceptualizar la variable capacitación se debe partir desde de la teoría del aprendizaje, que consiste en un proceso que permite interpretar, predecir y regular la conducta humana mediante el uso de técnicas de aprendizaje que permitan adquirir el nuevo conocimiento, las destrezas y las habilidades que modifiquen las conductas de las personas. En este sentido, Gore (2010) afirmó que este proceso es una forma de adquirir las competencias y facultades que las instituciones requieren de su mano de obra calificada o no calificada. Se hace también alusión a las habilidades propias de la persona, que vienen asociadas a una capacidad superior, unida a los valores y patrones mentales adquiridos que a su vez están ligados a los conocimientos y habilidades relacionadas con el trabajo. Es necesario resaltar que en la vida de las organizaciones laborales la capacitación juega un papel trascendental por cuanto permite contar con empleados que aporten en gran medida a la consecución de las metas empresariales presupuestadas, que permita tomar las mejores decisiones para el éxito y supervivencia de las mismas.

Al respecto, Díaz (2014) afirma que la capacitación en el ámbito laboral constituye la formación y el perfeccionamiento de las personas para realizar actividades laborales planeadas que surgen de las necesidades de las organizaciones o instituciones, con la finalidad de contar con un capital humano calificado y eficiente que cuente con formación teórica y práctica que potenciará el desempeño y la productividad del grupo de

trabajo en beneficio de la parte patronal.

Si bien, el estado del conocimiento sobre la capacitación está argumentado por investigaciones que destacan dos enfoques, el primero desarrollado por consultores empresariales, y el segundo por académicos, aunque ambos enfoques comparten en su conceptualización elementos comunes, tales como la formación en la innovación y la promoción de capacidades tecnológicas para la competencia integral de las personas, también resaltan una dicotomía entre el nivel de reflexión sobre la apropiación, acumulación y el ecosistema del conocimiento (Fiszbein, Cumsille & Cueva, 2016), estas posiciones resaltan el carácter significativo de la capacitación para las organizaciones, especialmente las universitarias.

La capacitación, está siendo implementada por distintos sectores académicos y empresariales, si bien es un término que tiende a confundirse con los procesos de formación, adiestramiento y entrenamiento, en esta investigación se asume a la capacitación como un proceso continuo de inversión en educación que realizan las organizaciones sobre las personas para obtener conocimientos y habilidades con la finalidad de mejorar la productividad y prestar un servicio de calidad y solucionar anticipadamente problemas organizacionales potenciales (Fiszbein, Cumsille & Cueva, 2016).

En otra investigación realizada en México sobre la variable independiente capacitación, que se realizó en 17 medianas empresas; cuyos resultados indicaron que un 47 % de las empresas estudiadas no cuentan con un presupuesto asignado para procesos de capacitación para sus colaboradores mientras que el 76,5 % de las empresas cuentan con planes de capacitación, y que esta formación incide en el desempeño del personal mediante los procesos de adiestramiento, en este sentido, se evidencia la incidencia positiva de la capacitación sobre el desempeño del personal (Sapien, Piñón & Gutiérrez, 2014).

Igualmente, en un análisis realizado en países como Cuba, Chile y Colombia, sobre la capacitación, se evidencia que la capacitación de recursos humanos es vital para el desempeño laboral y que el mismo incide en

el personal para su calificación, eficiente y productiva de manera que se alcancen los objetivos organizacionales propuestos. Los resultados de la misma demuestran que la capacitación incide de manera potencial en el desempeño de los trabajadores, particularmente en el cumplimiento de tareas con calidad y celeridad, aportando de esta manera a consecución de metas establecidas por la gestión, así mismo se obtuvo como resultado que el disponer de tecnologías de información y comunicación, se constituyen en un recurso potencial que da soporte administrativo y técnico a dichos procesos (Velázquez, Díaz & Esquivel, 2014).

De manera similar, la variable capacitación, ha sido objeto de una investigación realizada en Chile, cuyo objetivo fue medir cómo esta incide positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores privados de la República de Chile durante el año 2015, asociando además elementos importantes como la productividad, los incentivos (salario), capital extranjero, personal calificado, y maquinaria. Los resultados obtenidos del estudio indicado concluyen afirmando que efectivamente existe diferencias en el desempeño y en la productividad de las empresas entre las que realizaron capacitación a su personal y las que no lo hicieron, sin embargo, cabe anotar que tal diferencia no fue significativa, en este sentido se destaca la incidencia de la capacitación y el salario en el desempeño laboral. (Álvarez, Freire & Gutiérrez, 2017).

Otra investigación realizada en Perú sobre la capacitación señaló que los procesos de formación están relacionados con la estructura organizativa, en la medida que se establezcan las responsabilidades a su cargo y los objetivos establecidos, y también en la manera en que las personas estén formadas y entrenadas para asumir responsabilidades. Esta investigación tomó como muestra a cien trabajadores permanentes o indefinidos, cuyo objetivo fue identificar mediante la estructura organizativa el uso de los cargos para determinar la responsabilidad del personal y sus funciones. En este caso los resultados del estudio presentan implicaciones sustantivas en la definición de los programas de capacitación

empresarial lo cual se relaciona con el desempeño laboral de los empleados del Banco de la Nación de la República del Perú (Mayuri, 2008).

El estudio de campo evidencia hallazgos orientados a comprobar que las estrategias de enseñanzas y aprendizajes usadas para la capacitación inciden positivamente en el desempeño de las personas, en razón de la metodología y el procedimiento que utilizó la organización para generar la capacitación tanto presencial como no presencial (Montes, 2012). En este sentido, las investigaciones aplicadas permitieron la identificación de determinantes clave para la capacitación y que se asocian a procesos de formación en innovación y promoción de capacidades tecnológicas, formación integral, productividad, personas, tecnologías de información y capacitación, incentivos, estructura organizativa y las modalidades de capacitación presencial y no presencial que dan cuenta de dinámicas alternas en varios países.

#### **2.2.4. Relación teórica e investigaciones aplicadas de: remuneración variable**

La remuneración variable constituye un elemento clave para el desempeño laboral, tal como lo señala Gutiérrez, al expresar que el discurso histórico de la remuneración variable se construye a partir de las relaciones que establece el patrono con el personal. En el devenir histórico de este tema, desde la revolución industrial de finales del siglo XVIII, se marca un hecho relevante como acontecimiento clave que generó grandes transformaciones a nivel de las organizaciones, especialmente en las instituciones de educación superior, en el sentido de establecer pagos al personal en función de la productividad (Gutiérrez, 2005).

Lo anterior demanda capacitar a las personas para ocupar cargos importantes, los puestos de trabajo dentro de las instituciones y los perfiles de las personas resulta fundamental en el establecimiento de una remuneración, que de acuerdo con estos se establece en sistemas de remuneración regulados por leyes, decretos y normas técnicas profesionales de evaluación que resultan útiles para que el personal y la

comunidad en general conozcan razonablemente la escala de sueldo y salarios de las organizaciones.

Los inicios de la remuneración variable, se remontan al siglo XX, época en la que se comienza a gestar la administración. En la actualidad existen grandes discusiones al respecto sobre la gerencia o gestión, tal como lo señala Gutiérrez (2005), durante esta época es evidente el surgimiento de teorías, concepciones, modelos, herramientas, estrategias y paradigmas que luego soportaron el conocimiento administrativo y se constituyeron en cimientos epistemológicos para el respaldo de esta ciencia social.

Para los países de América Latina, el implantar sistemas de remuneración variable para los trabajadores siempre han constituido un gran desafío empresarial, esto debido en algunas ocasiones a la falta de cultura organizacional para que los directivos comprendan que con esta modalidad de remuneración se pueden llegar a mejorar el desempeño y por ende la productividad de las empresas, otra de las barreras que no favorece esta implementación es la falta de normativa legal que flexibilice y permita este tipo de remuneración variable.

Marrugo & Pérez (2012), afirma que la remuneración variable, constituye un incentivo al desempeño de los colaboradores y como es de esperarse también es un instrumento que bien administrado permitirá conseguir mejores resultados en la producción, es decir se convierte en un ganar y ganar para las 2 partes.

Así mismo Rodríguez (2005), afirma que la remuneración variable es la retribución económica que recibe un trabajador por parte de su empleador, como resultado de su desempeño, constituyendo un estímulo para la productividad y la realización de las actividades de acuerdo a lo establecido.

En síntesis, la remuneración variable se fundamenta a partir de la compensación que tiene un individuo, mediante el esfuerzo producido en el trabajo, haciendo que las retribuciones económicas adicionales puedan variar de un periodo de tiempo a otro según el resultado alcanzado de una valoración objetivamente medida, en base a un sistema de

puntaje valorado. Para efectos de esta investigación se asume que la remuneración variable se convierte en una estrategia administrativa de recompensas económicas que se encuentra compuesta por un sin número de elementos tangibles e intangibles que permiten lograr eficiencia y motivación de los colaboradores institucionales. (Marrugo & Pérez, 2012 y Rodríguez, 2005).

Existe un estudio realizado en la República de Colombia, sobre la incidencia de la remuneración variable y el desempeño laboral, esta investigación se lo realizó en la Unidad de Gestión Educativa Local, con cuyos resultados se demuestra que efectivamente existen evidencias suficientes para afirmar que la remuneración salarial tiene relación positiva media ( $\rho=0.507$ ) y significativa ( $p$  valor = 0.014 menor que 0.05), con el desempeño laboral (Caulla, 2018).

En la mayoría de los países de Latinoamérica se torna imprescindible implementar estas formas de remuneración ya que constituye una importante estrategia empresarial para mejorar el servicio público. Para ello debemos tomar como referencia las experiencias alcanzadas por el gobierno estatal de Minas Gerais en Brasil, a través de un programa denominado “Choque de Gestão”, mediante el cual cada institución gubernamental firmó un acuerdo para lograr buenos resultados esto basado en los indicadores de desempeño.

Dentro de este tema en la República de Colombia se realizó una investigación en relación al diseño y aplicación de políticas de remuneración variable en una empresa pública de telecomunicaciones, el mismo que contó con una validación teórica del constructo gestión de desempeño con visión a lograr un modelo de gestión que conlleve a un plan de crecimiento sostenido a largo del tiempo, se considera también que se puede mantener motivado al talento humano haciendo le participe de una remuneración que varíe de un periodo a otro en base al cumplimiento de metas y logros, incidiendo significativamente en el desempeño (Mosquera, 2016).

En síntesis, estas investigaciones aplicadas sobre la remuneración variable permiten la identificación de determinantes sobre las

condiciones de incentivos, salario, sistema de compensación, talento humano y efectividad.

### **2.2.5. Relación teórica e investigaciones aplicadas de la variable cultura organizacional.**

En el ámbito administrativo a partir de la década de los setenta, aparecen los conceptos y definiciones de cultura organizacional, teniendo múltiples asociaciones con otros términos, tales como: “cultura de la empresa”, “cultura corporativa”, “cultura como imagen”; entre otras, lo cual da cuenta del mismo fenómeno, sin embargo, existen caracterizaciones que crean diferencias y es a través del devenir del tiempo que se han ido puliendo y poniendo en práctica estos importantes avances organizativos. Hoy en día la cultura organizacional se convierte en un elemento clave para el éxito del trabajo en equipo. Y forma parte del desarrollo empresarial. (Fernández, 2002).

Se puede conceptualizar también como un conjunto de valores y símbolos que son usados y practicados en su conjunto por los miembros de las organizaciones empresariales, se puede afirmar también que es la forma de cómo se hacen las cosas dentro en el día a día en el trabajo asignado, en el trato con los clientes internos y externos y también en la solución de conflictos. (Claver, Llopis & Reyes, 2002).

De la misma forma Vargas (2007) afirma que la cultura organizacional se encuentra constituida por un importante grupo de elementos tales como: los valores, que consisten en el conjunto de normas éticas que regulan el comportamiento de cada una de las personas para con las demás, teniendo como finalidad el de caminar juntas hacia un mismo objetivo organizacional, otro de los elementos que considera el autor es la costumbre, que consiste en el hábito de hacer un sinnúmero de actividades de los individuos de una región o un país, lo cual le hace diferenciable de los demás, los ritos también considerados elementos de la cultura organizacional, constituyen secuencias de actividades que se vuelven a realizar todos los días y que fortalecen los valores éticos y morales de una institución.

En los Estados Unidos Mexicanos se realizó un estudio relacionado con el tema que

se está tratando y que se muestra que existe incidencia positiva entre la variable independiente cultura organizacional y el desempeño, esta investigación se realizó en una universidad que se encuentra ubicada en Navojoa, en el Estado de Sonora, en el cual se aplicó un “modelo de diagnóstico de cultura organizacional” que contenía en su instrumento siete indicadores, los cuales están asociados al desempeño. Esta investigación obtuvo como resultado que la cultura organizacional se ve influenciada por la capacidad de innovación en las personas en el desempeño de sus funciones sustantivas. Igualmente, la necesidad de promover una cultura desde la alta dirección para asumir compromisos organizacionales asociados con el desempeño que realizan dentro de la organización, pasando por procesos de sensibilización (González, Ochoa & Celaya, 2016).

Se encontró otro estudio que concluyó con demostrar la existencia de una estrecha relación entre la cultura organizacional y el desempeño, realizado al del cuerpo docente de la Unidad Académica de Ingeniería Industrial de la UNMSM en la República del Perú, este trabajo contenía el planteamiento del problema que la fundamentación teórica de las variables y los instrumentos para la medición de cada uno de los constructos, que partiendo de un universo de sesenta docentes, y con una muestra de cincuenta y ocho dentro de los cuales la mayoría tenía más de diez años de relación laboral para con la institución. (Tinoco, Quispe & Beltrán, 2014).

En el Estado de Venezuela se realizó una investigación de la incidencia del constructo cultura organizacional, en el desempeño y la productividad de los colaboradores del área administrativa de las casas de estudio universitarias, en el cual se evidencia que esta variable es afectada de manera directa por factores tanto internos como externos de la organización, y que estos a su vez pueden generar cambios en los resultados del desempeño que se alcance de manera personal o en equipo. El trabajo descrito concluye afirmando que existe una influencia directa de la cultura en los sujetos de estudio, en donde la medición de la productividad también es

clave para los programas de intervención que se practicarían con los resultados obtenidos. (Terán & Lorenzo, 2011).

Finalmente, una investigación realizada en Colombia en la empresa “Empaques del Cauca S.A.” cuya característica principal es de pertenecer a sus trabajadores, han medido su cultura organizacional, por cuanto deseaban conocer la verdadera contribución de la cultura organizacional al desempeño, que se asocia con la sostenibilidad de la empresa. El resultado al que ha llegado dicha investigación es que los valores organizacionales son un activo cultural de la misma, así como también su modelo de gestión, ya estos dos elementos que forman parte de la vida de las organizaciones empresariales generan en sus servidores un sentido de empoderamiento y de ser parte de la empresa lo que contribuye en gran medida a desarrollar sus estrategias de proyección y sostenibilidad asociadas de manera positiva al desempeño. (Alvarado & del Castillo, 2013).

### 3. MÉTODO

Este estudio se basó en una investigación descriptiva de tipo exploratoria que se justifica con la revisión bibliográfica anotada, así como también del estudio de la evidencia empírica consultada que trataron las diferentes conceptualizaciones teóricas y las relaciones de los factores incidentes en el desempeño docente como objeto de este estudio.

Se ha encontrado evidencia empírica que ha probado las incidencias entre las variables desempeño y liderazgo transformacional; desempeño y capacitación; desempeño y remuneración variable y desempeño con cultura organizacional, estos hallazgos contribuyen a generar pautas que permitan más adelante realizar investigaciones relacionadas con el tema tratado.

Para este estudio se utilizó también el método analítico, en base a lo cual se realizó un análisis de las relaciones y las incidencias existentes entre cada una de las variables independientes con la dependiente.

La información fue obtenida de bases de datos tales como: scopus, springer, latindex, web of science, ebsco, entre otras, con este material conseguido se trabajó con la revisión

general de la literatura y los artículos científicos publicados sobre el tema en desarrollo, de igual manera se enunciaron teorías y conceptos así como resultados obtenidos que dieron como resultado la aplicación de algún método en particular propuesto que hayan tratado los factores incidentes como el liderazgo transformacional, la capacitación, la remuneración variable y la cultura organizacional como elementos importantes para lograr el desempeño requerido de los docentes universitarios tanto por los alumnos como por las universidades.

#### 4. RESULTADOS

Luego del análisis realizado, se puede aseverar que el adecuado desempeño de los empleados juega un papel preponderante en el desarrollo y la consecución de objetivos en todas las organizaciones y que para el caso de las universidades los docentes constituyen el capital humano, por lo que su desempeño influirá notablemente en la calidad de

educación y en la mejora continua de las organizaciones.

En concordancia con la revisión bibliográfica desarrollada, se ha evidenciado que los factores: liderazgo transformacional, capacitación, remuneración variable y cultura organizacional inciden positivamente en el desempeño de los docentes que prestan sus servicios en las universidades privadas de la provincia del Azuay – Ecuador. Así también se ha logrado demostrar que del contenido de la literatura estudiada sobre desempeño y sus factores de incidencia existe la suficiente fundamentación en conceptos y teorías, así como de investigaciones realizadas por parte de los autores que establecen la importancia de lograr un eficiente desempeño de los colaboradores en las distintas organizaciones de carácter social como las instituciones de educación superior.

A continuación, en la tabla N° 1 se muestran las relaciones teóricas y las evidencias empíricas que se relacionan entre las variables independientes y dependiente.

*Tabla 1.* Factores de incidencia en el desempeño docente

Autor	Liderazgo transformacional	Capacitación	Remuneración variable	Cultura organizacional	DESEMPEÑO (D)
Martínez & Martínez (2009)				X	X
Dessler (1999)					X
Davis & Newstrom (1993)			X		X
Vroom (1992)					X
Maita, Rodríguez, Gutiérrez & Núñez (2011)		X	X	X	X
Gil, Tchinama, & Morales (2017)					X
Toalas (2014)				X	X
Milagres & Reis (2013)			X		X
Bass & Riggio (2006)	X				X
Huillca (2015)	X				X
Hincapié, Zuluaga & López (2018)	X				X
Meza & Flores (2014)	X				X
Hermosilla, Amutio, Costa & Páez (2016)	X				X

Torres (2017)					
Fiszbein, Cumsille & Cueva (2016)		X			X
Marvel; Rodríguez & Núñez Bottini (2011)		X			X
Sapien, Piñón & Gutiérrez (2014)		X			X
Álvarez, Freire & Gutiérrez (2017)		X			X
Velázquez, Díaz & Esquivel (2014)		X			X
Mayuri (2008)		X			X
Montes (2012)		X			X
Marrugo & Pérez (2012)			X		
Caulla (2018)			X		X
Mosquera (2016)			X		X
Mendoza; Martínez, & Abreu (2011)			X		X
González, Ochoa & Celaya (2016)				X	X
Tinoco, Quispe & Beltrán (2014)				X	X
García, Hernández, Vargas & Cuevas (2012)				X	X
Muñoz & del Castillo (2013)				X	X

Fuente: Varios autores.

## 5. CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis general de las teorías relacionadas con el tema de estudio, la literatura, y los resultados de estudios empíricos existentes, sobre la incidencia de la variable dependiente desempeño, y su relación con las variables independientes que para nuestro caso son: el liderazgo transformacional, la capacitación, la remuneración variable y la cultura organizacional, se puede llegar a concluir con certeza que las variables independientes inciden positivamente en la variable dependiente, conforme se había planteado en el objetivo general que tenía como meta conocer la incidencia positiva de estos factores en el desempeño de los docentes de las universidades en el Ecuador, con el objeto de conseguir mejora significativa en su desempeño laboral.

En el marco teórico de este trabajo se encuentran expuestas una serie de investigaciones que se han realizado en diversas partes del mundo, a una variedad de organizaciones empresariales de diferentes sectores de la producción, así como también de educación secundaria, y superior, con el objeto de conocer de conocer el grado de incidencia de estos factores de satisfacción sobre el desempeño, lo que nos ha llevado a confirmar una vez más esta relación positiva. A través del contenido de la tabla expuesta se demuestra con claridad la interrelación de los factores de estudio con los resultados de la evaluación del desempeño.

El resultado de este estudio permitirá a las organizaciones mejorar el desempeño de sus colaboradores, para ello se propenderá a la creación de políticas y la instrumentación de nuevas estrategias que logren conseguir que el

capital humano se sienta parte de la empresa, se encuentre motivado por sus logros, reconocido y compensado, por el valor agregado de su aporte, a través, de una remuneración variable que le permita primeramente mejorar su calidad de vida diferenciándose de los demás, esta forma de remuneración que aún no es muy común en los países de latino américa, constituye una herramienta de satisfacción que permite reconocer el esfuerzo y la preparación de cada persona. Conforme se ha demostrado también, la capacitación constante sin lugar a dudas aportará de manera significativa a la consecución de mejores resultados de evaluación, ya que este factor permite la actualización de nuevos conocimientos y mejorar destrezas que serán replicadas en el trabajo diario, según lo expresado por los distintos autores que tratan este tema, la capacitación empresarial debe ser considerado como una inversión, ya que lagunas instituciones erróneamente creen que es un gasto.

De acuerdo con lo establecido en las evidencias anotadas, el liderazgo transformacional y la cultura organizacional juegan un papel preponderante al momento de evaluar el desempeño, ya que estos factores de satisfacción están estrechamente ligados al

comportamiento y a la libertad de actuación de los empleados.

Una de las características de las organizaciones empresariales, es medir el desempeño únicamente desde la premisa de cómo el trabajador realiza sus tareas, la calidad del trabajo, la oportunidad con la que lo hace y la cantidad de entrega, esperando que en el siguiente período mejoren los resultados. Este estudio aportará de manera significativa para que las universidades logren un equilibrio entre los resultados de evaluación obtenidos y los esperados, mediante la provisión de recursos y estrategias que permitan mejorar los factores de satisfacción desde el aporte del patrono.

Si bien es cierto que con este estudio se ha demostrado la incidencia positiva de las variables independientes con la dependiente, es necesario que se sigan realizando nuevas investigaciones con sujetos de estudio dentro de un territorio específico y con grupos ocupaciones concretos que permitan conocer de manera pormenorizada los grados y niveles de incidencia de los factores expuestos mediante la elaboración de un instrumento para la medición de las variables de incidencia en el desempeño.

## REFERENCIAS

- Alvarado, O., & Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 259-283.
- Alvarez, B., Freire D., & Gutierrez, B. (2017). *Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas*. (Tesis de Doctorado). Universidad La Concepción, Chile.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994) *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage. Estados Unidos. Thousand. Oaks, C. A. Bass, B. y Rivas, C. (1996) *Liderazgo Transformacional. Development*. Palo Hito Consulting Psychologist Press.
- Briceño, M. (2012). Capacitación activa del profesor universitario: una visión del actor de aula con competencias didácticas. *Visión Gerencial*, 1. 5-20 Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545892007>.
- Claver, E., Llopis, J., & Reyes, M. (2002). *The performance of information systems through organizational culture*.
- Congreso Nacional del Ecuador. (2000). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito, Ecuador. (2012).
- De Assis, L., Otávio, M., Neto, M., & Teixeira, R. (2012). Las principales características del sistema de remuneración variable en la administración pública de Minas Gerais: Acuerdo de resultados y premios por productividad. *Gestión y política pública*, 21(1), 185-214.
- Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 58-67.
- Díaz, A. (2014). *Importancia de la capacitación de personal*. Recuperado desde [goo.gl/kVm5hs](http://goo.gl/kVm5hs)
- Fiszbein, C., & Cueva. (2016). *La capacitación laboral en América Latina*. Interamerican Dialogue / Laureate International Universities.
- García, M., Sampieri, R., & Vargas, B., Cuevas, H. (2012). *Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia*.
- Gil, J., Tchinhama, D., & Morales, M. (2017). La evaluación del desempeño de los docentes universitarios: un acercamiento a las realidades educativas. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 237-241.
- González, A., Ochoa, S., & Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa*, 18(30), 13-31
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.
- Hincapié, Sandra., Zuluaga, Y., & López, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83)
- Horny, A., & Marfán, J. (2010). Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104.
- Huillca, J. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. Tesis de Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú
- Maciel, C. (2005). *Democracia y cambios en la educación*, UNESCO Office Santiago and Regional Bureau for Education in Latin America and the Caribbean.
- Maita, H., Rodríguez, D., Gutiérrez, L., & Núñez, L. (2011). Factores de satisfacción laboral en los docentes del núcleo Bolívar de la Universidad de Oriente. *Saber. Revista Multidisciplinaria*. 147-15
- Marrugo, M., & Pérez, B. (2012). *Análisis de la teoría de las expectativas de Víctor Vroom en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Pedro Romero "CEMPRENDE"*. Trabajo presentado

- como requisito para optar al Título de Pregrado de Administradora de Empresas, 150
- Martínez, M., Acosta, J. (2012). La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos. *Anuario*, 35.
- Marvel, M., Rodríguez, C., Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: *Dimensiones y factores Intangibles del Capital*, 7(2). 549-584
- Mayurí, J. (2008). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación*. FEBAN.
- Mendoza Martínez I. A., Ortiz Arévalo, M. F. & Parker Rosell, H. C. (2007), Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7, 27: 25-41
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. Bogotá: Centro de investigaciones económicas de la Universidad Militar Nueva Granada.
- Meza, M., & Flores, I. (2014). El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado, un estudio de caso. *Revista Educación* 38(1). 101-115.
- Milagres de Assis, L., & Reis, M. (2013). La Remuneración variable por desempeño en el sector público: Estudio de las causas de su fracaso y repercusiones para el estado brasileño. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (21). 5-38.
- Obiwuru, C., Okwu, A., Akpa, O., & Nwankwere, A. (2011). *Effects of leadership style on organizational performance: a survey of selected small scale enterprises in ikosi-ketu council development area of Lagos state, Nigeria*.
- Pérez, B., Marrugo & Marrugo, M. (2012). *Análisis de la teoría de las expectativas de Víctor Vroom en el centro de emprendimiento y desarrollo*.
- Pérez, C. (2001), *Liderazgo humanista y acción directiva*. Facultat de Psicologia i Ciències de l'Educació Blanquerna de la Universitat Ramon Llull
- Robbins, S. (2007). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, Ernesto. (2005) *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. Universidad de Juárez Autónoma de Tabasco. México.
- Rojas, J. (2011). Reforma universitaria en el Ecuador. Etapa de transición. *Innovación Educativa*, 11 (57), 59-67.
- Salman, Z., Riaz, A., Saifullah, M., & Rashid, M. (2011). Leadership styles and employee performance (A Case Study of Shakarganj Mills Limited Jhang Pakistan). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(6), 257-267
- Sapièn, A., Piñon, L., Gutierrez, M. (2014) *Training in the Mexican company: a study of job training*
- Segovia, A., Mendoza, J., Rositas, J. (2011). El Rol de la Remuneración Variable en la Efectividad Organizacional de las Empresas. *International Journal of Good Conscience*, 6(2) 17-33.
- Taylor, F. (1911). *Principles of Science management*. Nueva York: Harper and Bros Publishers.
- Terán, O., & Lorenzo, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 17 (1), 96-110.
- Tinoco, O., Quispe, C.; Beltrán, V. (2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria Industrial. *Data*. 56-66.
- Toala, S. (2014). *Diseño de un clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre municipio de Jipijapa*. Tesis para obtener el grado de doctor en la Universidad de Antenor Orrego. Ecuador.
- Toro, J. (2009). *Relaciones Humanas*. México: Internacional Thomson Cengage Learning
- Torres. (2017). *Influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral de trabajadores de la unidad de administración y finanzas de la Corte Superior de Justicia del Santa*. Universidad Cesar Vallejo. Perú.
- Valarezo, L., & Estrada, V. (2018) *Modelo de gestión de la vinculación universitaria de la carrera*

*de Ingeniería Civil de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.*