UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

Creado por Ley N° 2526568

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

"COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA EFICIENCIA LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUANCAVELICA – 2019"

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

PRESENTADO POR:

Bach. Ronny FLORES CAYLLAHUA

Bach. Digna HUAIRA ZEVALLOS

PARA OBTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

HUANCAVELICA, PERÚ

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(Creado por Ley N° 25265)

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela Profesional de Administración

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

MODALIDAD VIRTUAL

En la plataforma virtual de Google Meet **https://meet.google.com/yfd-jjoo-tww** a los 23 días del mes de diciembre del 2021, a horas 12:00 pm, reunidos los miembros del jurado evaluador conformado por:

PRESIDENTE: DR. Abad SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO: Mg. Yohnny HUARÁC QUISPE
VOCAL: LIC.MAT Oscar Manuel GARCIA CAJO

Designados mediante Resolución N° 432-2019-FCE-R-UNH del 27.06.2019; para evaluar la tesis denominada: **"COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA EFICIENCIA LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUANCAVELICA - 2019."**.

Cuyos autores son:
Bach. RONNY FLORES CAYLLAHUA
Bach. DIGNA HUAIRA ZEVALLOS

A fin de proceder con la sustentación de la tesis indicada y siendo programada la fecha y hora según la **Resolución N° 465-2021-FCE-R-UNH. del 16.12.2021** (modalidad virtual*). Se le otorga el tiempo de 30 minutos para la exposición de la tesis.

Finalizado la sustentación y evaluación; se invita al público presente y al (los) sustentante (s) abandonar la plataforma virtual (Google Meet) de la Universidad Nacional de Huancavelica; para la deliberación por parte del jurado, luego del debate se llegó al siguiente resultado:

BACHILLER EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS: RONNY FLORES CAYLLAHUA.
BACHILLER EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS: DIGNA HUAIRA ZEVALLOS

PRESIDENTE:	APROBADO
SECRETARIO:	APROBADO
VOCAL:	APROBADO
RESULTADO FINAL:	**APROBADO POR UNANIMIDAD**

Acto seguido se da lectura al resultado final.
De conformidad a lo actuado a las 13:33 horas del mismo día. Se levanta el acta firmando en señal de conformidad.

DR. Abad SURICHAQUI MATEO
Presidente

MG. Yohnny HUARAC QUISPE
Secretario

LIC. MAT Oscar Manuel GARCÍA CAJO
Vocal

RONNY FLORES CAYLLAHUA.
SUSTENTANTE

DIGNA HUAIRA ZEVALLOS
SUSTENTANTE

(*) Resolución N° 0355-2020-CU-UNH
Nota: Se otorgó el tiempo reglamentario para la exposición de la Tesis a las Tesistas

Título

“COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA EFICIENCIA LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUANCAVELICA – 2019”

Autores

Bach. Ronny FLORES CAYLLAHUA

Bach. Digna HUAIRA ZEVALLOS

Asesor

Dr. Edgard Augusto SALINAS LOARTE

Codigo https://orcid.org/ 0000-0003-4081-3834

DNI Nº 80604138

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

Gracias a nuestros padres por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

Agrademos a nuestros docentes de la escuela profesional de administración de la facultad de ciencias empresariales de la universidad nacional de Huancavelica, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial.

De igual forma, agradecemos a nuestro asesor de tesis, que gracias a sus consejos y correcciones hoy podemos culminar este trabajo.

Dedicatoria

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

A nuestros hermanos (as) por estar siempre presentes, acompañándonos y por el apoyo moral, que nos brindaron a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Tabla de contenido

Acta de sustentación ii
Título iii
Autores iv
Asesor v
Agradecimiento vi
Dedicatoria vii
Tabla de contenido viii
Tabla de contenido de tablas xi
Tabla de contenido de figuras xii
Resumen xiii
Abastract xiv
Introducción xv
CAPÍTULO I 17
PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA 17
1.1 Descripción del problema 17
1.2 Formulación del problema 20
1.2.1. Problema General 20
1.2.2. Problema Específicos 20
1.3 Formulación de objetivos 20
1.3.1. Objetivo General 20
1.3.2. Objetivos Específicos 21
1.4 Justificación de la investigación 21
CAPÍTULO II 23
MARCO TEÓRICO 23
2.1. Antecedentes de estudio 23
2.2. Bases teóricas 30
2.2.1 Competencias Gerenciales 30

2.2.1.1 Definición de Competencias Gerenciales 32
2.2.1.2 Dimensiones de las competencias gerenciales. 37
2.2.1.3 Gerencia 40
2.2.1.4 Tipos de Gerencia 41
2.2.1.5 Necesidad de la Gerencia 42
2.2.2 Eficiencia Laboral 43
2.2.2.1. Definiciones de la eficiencia laboral 43
2.2.2.2. Dimensiones de la eficiencia laboral 44
2.2.2.3. Factores que Influyen en la Eficiencia Laboral. 47
2.2.2.4. Eficiencia Organizacional 49
2.2.2.5. Modelo Tentativo de Factores Determinantes de Satisfacción Laboral.... 51
2.2.2.6. Teorías Motivacionales. 51
2.3. Hipótesis 54
2.3.2. Hipótesis General 54
2.3.3. Hipótesis Específica. 54
2.4. Definición de términos. 54
2.5. Definición operativa de variables 57
2.6. Operacionalización de variables. 58
CAPÍTULO III 60
MATERIALES Y MÉTODOS 60
3.1. Tipo y nivel de investigación. 60
3.2. Método de investigación 60
3.3. Diseño de investigación 61
3.4. Población, muestra y muestreo. 62
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 63
3.6. Técnicas de procedimiento y análisis de datos 64
CAPÍTULO IV 65
DISCUSIÓN DE RESULTADOS 65

4.1. Análisis de información 66
4.1.1. Resultados a nivel descriptivo 66
4.1.1.1. Competencias gerenciales 66
4.1.1.2. Eficiencia laboral 69
4.1.2. Resultados a nivel inferencial 72
4.1.2.1. Prueba de bondad de ajuste para las variables competencias gerenciales y la eficiencia laboral 72
4.2. Determinación de la relación de las variables 73
4.3. Verificación de las hipótesis 76
4.3.1. Verificación de la hipótesis general 76
4.3.2. Verificación de las hipótesis específicas 78
4.4. discusión de resultados de la investigación 81
Conclusiones 86
Recomendaciones 87
Referencias bibliográficas 88
Apéndice 92
Apéndice N° 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA 93
Apéndice N° 2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 95
Apéndice N° 3 CUESTIONARIO DE ENCUESTA 97
Apéndice N° 4 BASE DE DATOS 99

Tabla de contenido de tablas

Tabla 1. Resultados de las Competencias gerenciales en la Dirección Regional de Educación Huancavelica 2019.....66

Tabla 2. Resultados de las Competencias gerenciales considerando sus dimensiones en la Dirección Regional de Educación Huancavelica 2019.....67

Tabla 3. Resultados de la Eficiencia Laboral en la Dirección Regional de Educación Huancavelica 2019. 69

Tabla 4. Resultados de la Eficiencia Laboral considerando sus dimensiones en la Dirección Regional de Educación Huancavelica 2019.....70

Tabla 5. Resultado de la correlación variable Competencias gerenciales y la variable Eficiencia Laboral.....74

Tabla 6. Resultados de las correlaciones entre las dimensiones de la variable Competencias gerenciales y la variable Eficiencia Laboral. 75

Tabla 7. Estadísticas de la relación de las dimensiones de las competencias gerenciales y la variable eficiencia laboral.....78

Tabla 8. Intensidad de la correlación “rho” de Spearman.....81

Tabla de contenido de figuras

Figura 1. Diagrama de las Competencias gerenciales en la Dirección Regional de Educación Huancavelica 2019.....66
Figura 2. Diagrama de las Competencias gerenciales considerando sus dimensiones en la Dirección Regional de Educación Huancavelica 2019.....67
Figura 3. Diagrama del perfil de las Competencias gerenciales en la Dirección Regional de Educación Huancavelica 2019.....68
Figura 4. Diagrama de la Eficiencia Laboral en la Dirección Regional de Educación Huancavelica 2019. 69
Figura 5. Diagrama de la Eficiencia Laboral considerando sus dimensiones en la Dirección Regional de Educación Huancavelica 2019.....70
Figura 6. Diagrama del perfil de la Eficiencia Laboral en la Dirección Regional de Educación Huancavelica 2019.....71
Figura 7. Resultados de la normalidad de la variable Competencias Gerenciales.....72
Figura 8. Resultados de la normalidad de la variable Eficiencia Laboral.....73
Figura 9. Diagrama de las puntuaciones para ambas variables.....74
Figura 10. Diagrama de dispersión de las relaciones según dimensiones 75
Figura 11. Distribución de probabilidad “t” de Student para la hipótesis general.....77

Resumen

La tesis que se ha ejecutado obedece, a la problemática encontrada en la Dirección Regional de Educación de Huancavelica, referido a las competencias gerenciales, que es el conjunto de sapiencias, prácticas, conductas y maneras que un individuo debe cumplir para ser efectiva en una diversidad de cargos y en diferentes tipos de empresariales, por otro lado, viendo el desempeño de los trabajadores como lograr la eficiencia laboral, el objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y la eficiencia laboral del personal de la DRH, la investigación de enfoque cuantitativo, nivel correlacional, para ello se utilizó las encuestas realizadas a 62 sujetos como muestra, los resultados se procesaron con la aplicación de estadísticas descriptivas, y en la búsqueda de la correlación en la que se han determinado la relación positiva y significativamente, la intensidad de relación rho de Spearman es del 43,2% que se tipifica como correlación positiva débil, la probabilidad asociada es P (t>3,650) =0,000<5%, y aportando evidencia empírica, sobre la correlación de Competencias Gerenciales y la Eficiencia Laboral.

***Palabras clave**: c*ompetencia gerencial, eficiencia laboral, capacidades cognitivas, interpersonales, técnicas, trabajo en equipo, satisfacción laboral, motivación.

Abastract

The thesis that has been executed obeys, to the problem found in the Regional Directorate of Education of Huancavelica, referring to managerial competencies, which is the set of knowledge, practices, behaviors and ways that an individual must comply to be effective in a diversity of positions and in different types of companies, on the other hand, looking at the performance of the workers as achieving labor efficiency, the objective of the research was to determine the relationship between the managerial competencies and the labor efficiency of the HRD staff, the research with a quantitative approach, correlational level, for this, the surveys carried out on 62 subjects were used as a sample, the results were processed with the application of descriptive statistics, and in the search for the correlation in which the positive relationship and significantly, the intensity of Spearman's rho relationship is 43.2% which is typified as positive correlation weak, the associated probability is P (t> 3,650) = 0.000 <5%, and providing empirical evidence, on the correlation of Managerial Competencies and Labor Efficiency.

Keywords: managerial competence, work efficiency, cognitive, interpersonal, technical skills, teamwork, job satisfaction, motivation.

Introducción

Las habilidades gerenciales, hoy en día son muy importantes para la conducción de una determinada organización, así como la búsqueda de la eficiencia laboral del personal involucrada en una determinada organización, este se debe a que todas las organizaciones empresariales, gubernamentales, buscan la mejora de la productividad, debido a que éste es la medición de la eficiencia de una determinada organización o una nación.

Los procedimientos, las experiencias, destrezas de los gerentes deberían anticiparse la forma de relacionar con el proceso de planeación estratégica, considerando todas las fases desde el momento enunciativo, análisis de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, considerando también todas las actividades que se realizan dentro de la organización.

La eficiencia laboral es la capacidad de lograr los objetivos de una determinada organización empresarial empleando los recursos de la mejor manera posible.

El término de eficiencia laboral está sujeto a diferentes aspectos, como puede ser de ambiente, que contempla las motivaciones intrínsecas, así como motivaciones extrínsecas concernientes a la labor que desempeñan, dirigiendo adecuadamente una determinada organización.

Por ello el presente trabajo de investigación está llamado a investigar ¿Cómo se relaciona las competencias gerenciales y la eficiencia laboral de los trabajadores en la Dirección Regional de Educación de Huancavelica en el periodo 2019?, la hipótesis planteada es, Las competencias gerenciales se relacionan positiva y significativamente con la eficiencia laboral de los trabajadores, y el objetivo general es determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y la eficiencia laboral del personal

La organización de esquema de la investigación contempla: en el Capítulo I: abordamos el tema del planteamiento del problema, así como la descripción y formulación del problema, los objetivos de la investigación, la justificación e importancia, en el Capítulo II abordamos el marco teórico, los antecedentes de estudio, las bases teóricos que

fundamente las bases de la investigación, en el Capítulo III, tratará sobre los materiales empleadas y los métodos utilizados en la investigación, y en el Capítulo IV se detalla la discusión de los resultados obtenidos en el investigación, la descripción estadístico, y finalmente se detallan las conclusiones, las recomendaciones vertidas.

Los autores.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Hoy en día en el mundo competitivo las empresas, inaugura, se desarrollan y permanece en el tiempo, debido a la colaboración de los trabajadores, y estos a la vez tienen objetivos que se logran por intermedio de acciones debidamente organizadas.

Las personas en su gran mayoría dedican el tiempo a las organizaciones, porque son dependientes de ellas, puesto que a partir de ello consiguen los ingresos, con las cuales satisfacen sus necesidades.

Las organizaciones influyen el desarrollo de las personas y viceversa, por ello la importancia que tiene en el desarrollo de la sociedad, motivo por el que las empresas necesitan una adecuada gestión razón por la cual las organizaciones requieren de una gestión administrativa eficiente.

Hernández y Pulido (2011) define la gestión administrativa como: “el proceso intelectual creativo que permite al individuo diseñar, ejecutar las directrices, procesos estratégicos y tácticas de unidad productiva mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer conjuntamente con el uso coordinado de los recursos” (p. 2).

En tal sentido, la gestión de las organizaciones implica un análisis reflexivo y crítico sobre las circunstancias cambiantes del entorno y las posibles estrategias para adaptarse a los cambios de la sociedad y su entorno, dicha gestión es desempañada por directivos de los niveles tácticos y estratégicos, los cuales deben desarrollar

permanentemente sus capacidades para enfrentarse a situaciones complejas, motivar, entender y hacer entender los distintos retos organizaciones (Camacaro, 2017, p. 3).

Por eso las personas o candidatos que se requieren que cumplan con determinados perfiles, poseer habilidades técnicas, habilidades de conocimiento y de relaciones humanas, para que cumpla con los objetivos que se trazan las organizaciones, puesto que el desempeño influye en la cultura organizacional, y si hay una adecuada cultura o es fuerte, los objetivos y metas de la organización se verán realizadas.

Hoy en día en el mundo se da mucha importancia a las competencias gerenciales, para dirigir las organizaciones empresariales, es por ello que en los países desarrollados o potencias mundiales se tiene empresas de alta productividad, con rentabilidad positiva, que generan márgenes de utilidad, que satisfacen a los inversionistas.

En algunos países latinoamericanos, de igual modo, existen empresas con rentabilidad que superan las expectativas de los empresarios y la satisfacción de los directivos.

Como también existen empresas que, no generan rentabilidad, toda vez que tienen baja productividad, esto se debe a que en estas empresas no cuentan con directivos con competencias gerenciales que conlleven a las organizaciones empresariales a generar alta productividad, ocasionando así pérdidas a los inversionistas, que están obligadas a cerrarlos o declararlos en quiebra.

Como lo manifiesta Collado (2018), “las competencias gerenciales son determinadas por la actividad, el tamaño y recursos de la organización y más aún en las instituciones públicas, ya que tienen mucho que ver con el desarrollo económico y social de una región”. En el que se lleva acabo procedimientos que necesitan la experiencia, las destrezas y todas las capacidades de la parte directriz de la compañía.

En el Perú, las empresas y organizaciones públicas aún no toman mucho interés por las competencias gerenciales, para encargar la conducción de estas organizaciones, en cambio sí se toma en cuenta, la experiencia y el conocimiento, dejando de lado las habilidades.

Es por ello que, en nuestro país, se abren organizaciones empresariales, que tienen poca permanencia en el mercado, así como también existen instituciones públicas que no cumplen su misión institucional, es decir no satisfacen las expectativas del público usuario, y ello demuestra que, la conducción de estas organizaciones, están en manos de directivos que casi no cuentan las competencias gerenciales idóneas.

En nuestra región de Huancavelica, es aún más notorio la ausencia de directivos con competencias gerenciales, no existe empresas que puedan indicar alta productividad, ni mucho menos rentabilidad.

Las instituciones públicas, como el Gobierno Regional, Gobiernos locales, Direcciones Regionales de Salud, Educación, de Transportes, Universidades, entre otras instituciones, no están preparados para brindar un adecuado servicio, que pueda satisfacer las expectativas de los usuarios.

En el caso particular de la Dirección Regional de Educación, también no es ajeno a estas falencias en cuanto al manejo de las competencias gerenciales, toda vez que no toman en cuenta al momento de reclutar personal para ocupar los cargos de nivel gerencial, hoy en día estos cargos están ocupados por personal de confianza de los directores, además no se contemplan los currículums, para comprobar las habilidades, destreza, del personal que ingresan a trabajar en la DREH.

De continuar así, en los próximos meses y años tendremos instituciones públicas con directivos y personal hacinado sin competencias gerenciales, porque la conducción de las organizaciones están siendo realizadas con personal de confianza, que no reúne los mínimos requisitos, como por ejemplo con profesionales titulados y de carrera, esto se debe a que los titulares de las instituciones públicas están acomodando en los cargos directivos por favores políticos, por parentescos, o por

compadrazgos, es más estas instituciones públicas no brindaran un servicio adecuado a la población.

Por lo anteriormente expuesto, la investigación estuvo orientado al análisis de la problemática por ello nos hemos planteado las interrogantes, y como formulación del problema, que radica en las siguientes interrogantes:

1.2 Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo se relaciona las competencias gerenciales y la eficiencia laboral de los trabajadores en la Dirección Regional de Educación de Huancavelica en el periodo 2019?

1.2.2. Problema Específicos

- ¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales en su dimensión capacidades cognitivas y la eficiencia laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Huancavelica en el periodo 2019?
- ¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales en su dimensión capacidades interpersonales y la eficiencia laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de educación Huancavelica en el periodo 2019?
- ¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales en su dimensión capacidades técnicas y la eficiencia laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Huancavelica en el periodo 2019?

1.3 Formulación de objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y la eficiencia laboral del personal en la Dirección Regional de Educación Huancavelica en el periodo 2019.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales en su dimensión capacidades cognitivas y la eficiencia laboral del personal de la Dirección Regional de Educación Huancavelica en el periodo 2019.
- Determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales en su dimensión capacidades interpersonales y la eficiencia laboral del personal de la Dirección Regional de Educación Huancavelica en el periodo 2019.
- Determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales en su dimensión capacidades técnicas y la eficiencia laboral del personal de la Dirección Regional de Educación Huancavelica en el periodo 2019.

1.4 Justificación de la investigación

La justificación para realizar la investigación radica en la necesidad de conocer la relación entre las competencias gerenciales y la eficiencia laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Huancavelica, en el periodo 2019.

El trabajo de investigación también porque al ejecutar los investigadores incrementar los conocimientos de los investigadores, al aplicar los diversos aspectos teóricos profundizando los puntos de análisis de los aspectos de las variables de estudio, las competencias gerenciales y la satisfacción laboral.

Así mismo se justifica la investigación respecto al aspecto metodológico, debido a que se aplicaran las diversas metodologías que se emplean en la investigación científica, por otro lado, justifica porque se usan las técnicas y instrumentos para recojo de datos.

El trabajo de investigación también justifica, porque a partir de los resultados obtenidos y las conclusiones arribadas, servirá de base para futuras investigaciones, que se realicen.

Así mismo justifica el estudio porque a los investigadores ampliaron sus conocimientos, los mismos que aplicara en su vida cotidiana y profesional, por

otro lado, justifica porque cumple con el mandato de la Ley Universitaria 30220; que es un requisito para titularse.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

A Nivel Internacional

a. **Salazar et al. (2018),** realizaron una investigación titulada: "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" en la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador, trabajo de investigación publicado en la Revista Publicando N° 5, arribaron a las siguientes 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 presente antecedente, nos permitir visualizar, como se relaciona las competencias gerenciales con el desempeño laboral, lo que va permitir realizar las discusiones de nuestros resultados de la investigación.

b. **Camacaro (2017)**, presentó la tesis "*Competencias Gerenciales para la Gestión de Empresas manufacturadas del Municipio Libertador del Estado Mérida-Venezuela", t*rabajo presentado en la Universidad de Los Andes de Venezuela, para optar el grado de Magister en Administración, Mención Gerencia, en el presente trabajo concluye en: "Los gerentes requieren personas que piensen en las personas:

El bienestar laboral resulta ser el motor de las organizaciones, ya que, mientras más motivado esté el trabajador mejor será su rendimiento y comportamiento" (Camacaro, 2017, p.16).

"El gerente debe tener capacidad para entender a los demás: No es solo oír al trabajador, es escuchar sus ideas, criticas, proyectos que permitirán un crecimiento por medio de la innovación de nuevos procesos y productos" (Camacaro, 2017, p.16).

"El gerente y la formación: El gerente debe formarse y formar continuamente al personal, esto trae a la organización nuevas ideas" (Camacaro, 2017, p.16).

Con esta investigación nos ayudamos a ver cuál es el resultado de las relaciones entre las variables de estudio, además se realizó un mejor análisis para elaborar nuestra discusión al analizar nuestros resultados.

c. Avellón, (2015), presentó la tesis doctoral titulado: *"La eficiencia y la productividad de las comunidades autónomas españolas en la gestión tributaria: aplicación del análisis envolvente de datos"* tesis presentada para optar el grado de doctora en el Departamento de Economía Aplicada, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, en la Universidad de Valladolid, quien llegó a la conclusión de que en el periodo de análisis 2004 - 2012 las Administraciones tributarias autonómicas españolas presentan unos niveles de eficiencia técnica relativa media en la gestión de los tributos cedidos, que se pueden considerar aceptables, superando el 73 %, lo que implica la ausencia de despilfarro y el buen hacer de nuestras autonomías, la eficiencia media para el periodo 2004 - 2012 alcanza niveles superiores al 77 %.

d. Barba (2011), realizó la investigación titulado: *"Diagnóstico de competencias gerenciales en empresas y universidades de Morelos"* trabajo realizado para obtener el grado de Doctora en Psicología, en la Universidad Iberoamericana de México, arribando a la conclusiones, se ha visto en este estudio que la alta dirección, gerente, estudiantes, directivos y profesores coinciden en que las

competencias de trabajo en equipo y compromiso son vitales para el desarrollo laboral; sin embargo esto no sucede así con otras competencias que en teoría deben ser muy importantes en la empresa moderna y en función de la llamada sociedad del conocimiento: la capacidad de aprender, la innovación y la comunicación; para estas últimas encontramos discrepancia entre la dirección, que les concede un nivel muy elevado y la gerencia que le otorga un valor muy bajo. Los estudiantes también otorgan valores muy bajos en la jerarquización de esas competencias.

A Nivel Nacional

a. Siancas (2019), realizó la investigación: *"Compromiso del trabajador y la eficiencia laboral en un Centro de Salud, San Juan de Lurigancho, 2018"* trabajo para obtener el grado de Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud, de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, llegando a la siguiente conclusi**ó**n:

> Que al analizar los resultados entre ambas variables con relación al objetivo general puedo concluir que existe relación significativa entre compromiso del trabajador y la eficiencia laboral en un Centro de Salud, San Juan de Lurigancho, 2018; debido a que $\rho < 0.05$ y Rho de Spearman = 0.757, interpretándose como alta relación positiva entre las variables. (Siancas, 2019, p. 77)

b. **Nuñez y Díaz (2017),** presentaron la tesis "Perfil por Competencias Gerenciales en Directivos en Instituciones Educativas", trabajo realizado, en el Departamento Académico de Humanidades, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, el mismo que fue publicado en la revista Scielo, concluyendo:

> Las competencias gerenciales que deben tener los directivos de las instituciones educativas de educación básica son 1) el manejo de dirección, necesaria para el emprendimiento de procesos de gestión escolar académicos

y administrativos; 2) el liderazgo, como una actuación de compromiso, iniciativa, creatividad, visión de futuro y sólidos valores en el desempeño personal y profesional, 3) la gestión del cambio, a través de actividades y proyectos innovadores para alcanzar las metas institucionales con planeación, objetivos estratégicos definidos, responsabilidad y abordando diferentes contextos en el marco del mejoramiento continuo de la institución educativa (Núñez y Diaz, 2017, p. 248).

c. **Alvarez, (2017),** realizó la investigación cuyo título es el siguiente: *competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016"* trabajo presentado para optar el grado académico de Magister en Administración de la Educación, en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, arribando a la conclusión de que el nivel de percepción de las competencias gerenciales de los directores es favorable por parte de su equipo de trabajo, sin embargo, debemos analizar con cuidado el resultado considerando el fuerte componente psicológico de la percepción en relación con las experiencias previas, grados de afinidad de los encuestados, creencias y cultura es por ello se ve que existe correlación directa entre las variables independiente y dependiente "0,826", con un valor de significancia de "0,00" por lo que podemos decir que a mejores competencias gerenciales mayor eficiencia en la gestión administrativa.

a. **Chen (2017),** realizó la investigación titulada: *"La valoración del Talento Humano y el Rendimiento Laboral en empresas Chinas"*, trabajo presentado paras optar el grado en Maestría Ejecutiva en Administración de Negocios, el objetivo de la investigación fue determinar si la valoración del talento humano, incide en el rendimiento laboral a nivel de empresas chinas en el Perú, quien llegó a concluir:

> Los datos obtenidos y posteriormente puesto a prueba, permitió establecer que las habilidades, experiencias y cualidades adquiridas que posee el personal, inciden en el aprovechamiento de las capacidades para el desempeño del recurso humano en empresas chinas, los datos obtenidos

permitieron precisar que la frecuencia en la capacitación recibida por los recursos humanos, contribuye al mejoramiento de los estándares de productividad en las empresas chinas en el Perú (Chen , 2017, p. 89).

d. **Gutierrez y Huaman (2014),** presentaron la investigación titulada "*Influencia de la motivación laboral en la productividad en la financiera Uno Oechsle – Huancyo"* trabajo presentado en la UNCP, y que arribó a la conclusión:

> Que la motivación laboral es pieza clave y fundamental para el desenvolvimiento laboral de los trabajadores, pues la situación de la motivación laboral en la Financiera Uno Oechsle no es lo adecuado, se debe tener en cuenta que se puede motivar a los trabajadores no solo con recursos financieros, sino también con recursos no financieros, así como los trabajadores no cumplen con la productividad que la financiera Uno Oechsle les requiere, esto debido a que no están motivados laboralmente lo cual se ve reflejado en los resultados mensuales de la productividad **(p. 90).**

A Nivel Local:

a. Ñahuicopa y Rivera (2018), realizaron la tesis *"La comunicación Organizacional y la Eficiencia Laboral del Personal Administrativo en el Seguro Social de Salud Huancavelica – Año 2016"*, para optar el título de Licenciado en Administración, en el Escuela Profesional de Administración de la facultad de Ciencias Empresariales en la Universidad Nacional de Huancavelica, arribando los investigadores a la siguiente conclusión:

> Las evidencias han corroborado la presencia de una relación entre la comunicación organizacional y la eficiencia laboral del personal administrativo en el Seguro de Salud Huancavelica, Año 2016, la correlación identificada es del 52,4% que se tipifica como correlación positiva media, la probabilidad asociada es P (t>3,842) = 0,0<5% por lo que dicha correlación es significativa (Ñahuicopa y Huarcaya, 2018, p. 94).

b. **Deza (2017),** realizó el trabajo de investigación titulado: *"Satisfacción Laboral y su relación con la productividad de los Psicultores de la comunidad de Pacococha – Castrovirreyna, Huancavelica"* trabajo presentado en la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias de Ingeniería, Unidad de Posgrado en la Universidad Nacional de Huancavelica, llegando a la siguiente conclusión:

> Existe una relación directa y significativa de intensidad moderada entre la satisfacción laboral y la productividad de los piscicultores de la comunidad de, Pacococha - Castrovirreyna, Huancavelica, con un coeficiente de correlación de Pearson de r = 0,672 y un nivel de significancia de α = 0,05 con un p-valor = 0,001 (Deza, 2017, p. 144).

c. **Huayllani y Taype (2015),** realizaron una investigación cuyo título es: *"Políticas de incentivos y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión – periodo 2015"*, el objetivo de la investigación fue determinar la relación de las variables, el tipo de investigación es aplicada, nivel descriptivo correlacional, y cuya conclusión es:

> Se ha evidenciado que, la política de incentivos, tienen una relación de influencia positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión, periodo 2015; la intensidad de la relación hallada es de r=76% que tienen asociado una probabilidad p=0,0<0,05 por lo que dicha relación es positiva y significativa, en el 62,7% de los casos el nivel de política de incentivos es medio y el 64,7% de la eficiencia laboral es medio. (p. 107)

Bautista (2014), realizó un trabajo de investigación titulado: *"Gestión del potencial humano y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2014"* trabajo presentado en la Escuela Académico Profesional de Administración, tiene el objetivo de ver la influencia de la eficiencia laboral, el tipo de investigación es la aplicada, nivel correlacional, y la conclusión es:

Se ha evidenciado que la gestión del potencial humano tiene una relación de influencia positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, periodo 2014, la intensidad de la relación hallada es de r=85% que tienen asociado una probabilidad p=0,0<0,05 por lo que dicha relación es positiva y significativa, en el, 85,3% de la eficiencia laboral es medio. (p. 99)

d. **Parejas (2013),** realizó un trabajo de investigación titulado: *"Implementación de Políticas de Incentivos y la Eficiencia Laboral del Personal Administrativo en la Gestión del Hospital Departamental de Huancavelica",* el tipo de investigación es la aplicada, el nivel correlacional, la conclusión fue:

Se ha determinado que existe una relación positiva y significativa entre las políticas de incentivo y la eficiencia laboral de los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica, la hipótesis de investigación fue corroborada pues el contraste de significancia obtenida fue de Sig =0,00<0,0 por lo cual se dedujo que la relación hallada es significativa al nivel de 0,05 de significancia; en el nivel de política de incentivos que prevalece en los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica en el nivel regular con un 69% de los casos de estudio, asimismo en la dimensión de motivación prevalece el nivel medio con un 67% de los casos, en la dimensión de satisfacción laboral prevalece el nivel medio con un 60% de los casos, y los resultados de los niveles de la eficiencia laboral nos indican que el nivel medio prevalece con un 51% de los casos de estudio y que dicha prevalencia es significativa; estos resultados están en concordancia con los obtenidos en la dimensión de trabajo en equipo, calidad de servicio, sistemas de información y la toma de decisión (Parejas, 2013, p.99).

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Competencias Gerenciales

La teoría de recursos y capacidades ha hecho una importante contribución en la convergencia entre dirección estratégica y el potencial estratégico que representa el capital humano desde la gestión estratégica de recursos humanos (Barney, J.B, et al., 2001), siendo la "mayor reciente entrada en la discusión teórica de la gestión estratégica de recursos humanaos" (Wright y McMahan, 1992). Sin embargo, la literatura refiere aspectos críticos de complejo tratamiento en la investigación y la practica (Colbert, 2004), como es el caso de la necesaria alineación e integración estratégica que ha de perseguir el enfoque de competencias.

Así como manifiestan diversos autores sobre las competencias a partir de dos frentes. Mientras el análisis de las competencias organizacionales en stock y las requeridas usualmente forman parte del enfoque de dirección estratégica, las competencias laborales son responsabilidad de los procesos de gestión de recursos humanos. (Lindgren Henfridsson y Schultze, 2004).

Los estudios realizados en la Universidad de Harvard en los años sesenta, contribuyeron a los conocimientos y habilidades cuyos aspectos empleados en los procesos de selección. Por ello se busca otras variables como la denominada competencia. Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo (McClelland, 1973). Es así que surge la gestión de competencias en el marco de la gestión de los recursos humanos, y se fundamenta en la búsqueda de una explicación al desempeño laboral exitoso de individuos en determinados contextos (Cuesta, 2005).

El termino competencias constituye un concepto renovador que aporta una distintiva cualidad, salvando las carencias del enfoque tradicional basado en la

inteligencia cognitiva, tal como lo denomina (Goleman, 1999), referenciando el entonces utilizado coeficiente de la inteligencia (CI), en la explicación de un desempeño laboral superior. Así, existe alto consenso entre académicos en que las competencias incorporan de forma armónica un conjunto de conocimientos, habilidades o destrezas, características personales, experiencias, sentimientos, motivaciones, deseos y valores que le permiten a una persona desempeñarse de modo exitoso (Cuesta, 2005; Fleury y Fleury, 2005; Grant, 2002; Morales, 2006; Spencer y Spencer, 1993).

> Boyatzi (1993), citado por Medina et al., (2012) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos y a partir de su estudio elaboro un perfil genérico de competencias gerenciales compuesto por: gestión y acción y por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfoque a otras personas y conocimiento específico (p.80).

Como el término ha sido enriquecido constantemente, para comprender su evolución en esta investigación, se asume las categorías establecidas a partir del análisis bibliográfico realizado por Soltura (2009), ante la diversidad de clasificaciones.

Desde una perspectiva conductual. (Mc Clelland, 1973). Referente a conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñar una tarea, puesto o rol de forma efectiva. (Kolb, Lubli, Spoth y Baker, 1986; North, 1993; Mertens, 2002). En una combinación de conocimientos, habilidades y conductas. (Olabarrieta, 1998).

Resumiremos aquellas que adoptan una perspectiva holística y a nivel organizacional por la importancia estratégica que tiene para la identificación de las competencias gerenciales de los directivos (Medina et al., 2012, p. 82). Las competencias indican Spencer y Spencer (1993) son “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un periodo razonable de tiempo”. En la profundización de la delimitación conceptual señalan

que los conocimientos y las habilidades son relativamente fáciles de desarrollar constituyendo el desarrollo la forma más adecuada de asegurar estas capacidades (Medina et al., 2012, p. 82)

Claude Levy Leboyer (1997), especialista francesa en ciencias de la psicología, plantea que las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada, y indica que son observados en la realidad del caso, ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del cargo. (Levy-Leboyer, 1997).

R.E. Boyatzis (1993), precursor de esta temática, reforzando la conceptualización dada por McClelland "se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada". Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) este es el concepto más aceptado, el cual comprende las competencias como unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo, (Cuesta, A., 2005).

> Todos ellos se centran en la persona, enfatizan en las competencias específicas y los procesos de aprendizaje de las personas, su finalidad es actuar como elemento de auditoria en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas (Medina et al., 2012, p. 82).

2.2.1.1 Definición de Competencias Gerenciales

Según Hellriegel et al. (2017) afirman que "las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones" (p.23). En entonces la

competencia en si es una combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal.

En la actualidad a la persona se le toma en cuenta no solo por su inteligencia si no por su capacidad de poder manejarse a sí mismo y admirar a otros, además si quiere progresar tendrá que seguir desarrollando sus competencias, en la actualidad el administrador debe aprender a desarrollarse, conocerse y explorar sus competencias gerenciales.

Las competencias gerenciales ayudan al profesional a destacar en distintos trabajos, por lo tanto, estas competencias deben ser aplicadas en la vida cotidiana en la organización con la finalidad de lograr metas y objetivos que fueron planteadas en la planificación, para ello debe tener una autoadministración eso quiere decir tener competencia para una adecuada planificación, organización, liderazgo y trabajo colaborativo.

> Las organizaciones son entidades sociales donde confluyen recursos materiales, financieros, técnicos, tecnológicos y capital humano; siendo esta última, la principal fuente de energía, ya que son los trabajadores los que realizan los procesos de transformación, tanto de materia prima como de conocimiento, para lograr los objetivos organizacionales (Camacaro, 2017, p. 3). Es por ello, que las personas son consideradas el activo más importante de la organización.
>
> Shultz (1960), define al capital humano como:

…aquel que incluye componteen cualitativos, tales como la habilidad, los conocimientos y atributos similares que afectan la capacidad individual para realizar el trabajo productivo, los gastos introducidos para mejorar estas capacidades aumentan también el valor de la productividad del trabajo y producirán un rendimiento positivo. (p. 575).

En el mismo orden de ideas Becker (1964, p. 23), define al capital humano como “la inversión en dar conocimientos, formación e información a las

personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas".

"En tal sentido, las organizaciones requieren de personas capaces de ser agentes de transformación y cambio, en otras palabras, deben poseer competencias para desarrollar múltiples funciones, actividades y procesos" (Camacaro, 2017, p. 3).

Según Spencer y Spencer (1993, p. 9), las competencias son "características subyacentes de un individuo causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o actividad determinada". Definido una característica subyacente como aquella que persiste en la personalidad de un individuo y que puede predecir la conducta en una variedad de situaciones y actividades laborales (Camacaro, 2017, p. 4)

Castillo (2012) citando a Davenport (2008), menciona tres elementos que debe poseer el capital humano para desarrollar sus competencias los cuales son capacidad, comportamiento y esfuerzo, señalando que:

- La capacidad se divide en conocimiento, habilidad y talento Castillo (2012) citando a Davenport (2008)
- El conocimiento es el contexto intelectual de una persona Castillo (2012) citando a Davenport (2008)
- La habilidad son los medios y métodos para realizar una determinada tarea Castillo (2012) citando a Davenport (2008)
- El talento es sinónimo de actitud, Castillo (2012) citando a Davenport (2008)

En este sentido, las competencias pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo, de allí su importancia en el desarrollo de las actividades diarias de las organizaciones con la finalidad de solucionar problemas y maximizar la calidad del capital humano (Camacaro, 2017, p. 4)

En relación con lo anterior Pérez (2001) expresa que:

El trabajador actual ya no puede responder únicamente a los requerimientos de las tareas específicas de un puesto de trabajo, sino que debe ser capaz de afrontar con éxito las eventualidades que surgen en el desempeño del mismo, ciertamente, ya basta con cualificaciones técnicas o funcionales. (p. 113).

En este contexto, podemos definir las competencias gerenciales como las habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos y saberes que emplean las personas para desempeñar un cargo en la organización (Camacaro, 2017, p. 4)

Cabe resaltar, tal y como establece McClelland (1987) citado por Alles (2008, p. 20), "la competencia es parcialmente innata y formal representada en), establece que las competencias genéricas están orientadas al desempeño de las personas, mientras que las especificas están vinculadas al desempeño gerencial. Es por esto, que se puede decir que las competencias genéricas son cualidades propias de las personas que tienen que ver con la parte del comportamiento emocional en el trabajo, mientras que las especificas un conocimiento implícito expresado en el saber hacer, además de un conocimiento especializado y especifico".

> Resulta importante señalar que toda competencia gerencial debe ser motivadora impulsando a los trabajadores a su ejecución, teniendo un concepto propio mediante los valores organizacionales que permiten incrementar los conocimientos y habilidades de los trabajadores ya que estas, están asociadas a algunos rasgos, actitudes, valores, conductas, que pueden ser evaluados y marcan la diferencia en el desempeño laboral de los trabajadores (Camacaro, 2017, p. 4).

(Camacaro, 2017) manifiesta que: "Desde el punto de vista teórico existen diversas definiciones de competencias y algunos autores realizan una clasificación dividiéndolas en competencias genéricas y específicas" (p.4). Woodruffe (1991) se vinculan con el conocimiento técnico, habilidades, experticia y procesos que maneja el trabajador.

En este mismo orden de ideas, (Aristimuño et al, 2011, p. 55)

Aristimuño et al. (2011), hacen mención de las competencias que deben poseer los empleados de niveles gerenciales, las cuales son:

- Dirección de personas: 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 (Aristimuño et al., 2011, p. 55)
- Liderazgo: Capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo (Aristimuño et al., 2011, p. 55).
- Gestión del cambio y desarrollo de la organización: Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo (Aristimuño et al., 2011, p. 55).

Asimismo, Specer y Spencer (1993), clasificación las competencias gerenciales en:

- Desarrollo de personas: Capacidad de la gerencia para formación y crecimiento del talento humano (Specer y Spencer, 1993).
- Dirección de personas: Delegar funciones para el logro de los objetivos de manera eficiente (Specer y Spencer, 1993).
- Trabajo en equipo y cooperación: Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen (Specer y Spencer, 1993).
- Liderazgo: Motivación continúa al personal en su desempeño laboral (Specer y Spencer, 1993).

Partiendo de las clasificaciones estudiadas la investigación estableció tres competencias genéricas:

La primera el desarrollo de personas, entendida como la capacidad de incrementar los niveles de conocimientos y experticia de los trabajadores mediante la formación, motivación y el crecimiento individual (Camacaro, 2017, p. 4).

La segunda la dirección de personas definida como la capacidad lograr eficientemente los objetivos desempeñando sus actividades laborales mediante

el trabajo en equipo, y finalmente la orientación a los resultados que no es más que el desarrollo de un pensamiento estratégico, innovando y aportando ideas que garanticen el crecimiento y sostenibilidad organizacional (Camacaro, 2017, p. 4).

Las competencias genéricas mencionadas anteriormente serán acompañadas de competencias analíticas, tal y como lo menciona por Alles (2008) para los niveles gerenciales intermedios entre las que destacan motivación, autocontrol, orientación al cliente, pensamiento estratégico, bienestar laboral entre otras.

2.2.1.2 Dimensiones de las competencias gerenciales.

Las competencias gerenciales para su mejor estudio y frente a todos los distintos enfoques de los autores, definimos a la variable

Competencias Gerenciales "como las características fundamentales de un gerente basadas en la combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que debe poseer un ejecutivo que lo hagan eficiente y eficaz en sus labores gerenciales en las diversas organizaciones" (Alvarez , 2017, p. 22). Así podemos analizar mediante tres dimensiones:

Capacidades cognitivas, Capacidades interpersonales, y Capacidades técnicas (Alvarez , 2017, p. 22).

Las que pasaremos a detallar cada uno de ellos.

Capacidades cognitivas.

(Chiavenato, 1994), se refiere a las capacidades cognitivas o conceptuales cómo aquellas que implican la visión de la organización en su conjunto y como unidad. El gerente capacitado es capaz de comprender las funciones de la organización, para entender cómo se relaciona la organización con el entorno y

las capacidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, con el razonamiento, el diagnóstico de situaciones y la formulación de alternativas de solución de problemas (Chiavenato, 1994, p. 4). El mismo autor se refiere al tema con estas palabras:

Un individuo asciende en los niveles de la organización disminuye su necesidad de habilidades técnicas y aumenta las habilidades conceptuales o cognitivas…En otros términos, pretende desarrollar la capacidad de pensar, de definir situaciones organizacionales complejas, y de diagnosticar y plantear soluciones e innovaciones en la organización. (Chiavenato, 1994, p. 4).

> En ese sentido, podemos afirmar que el campo cognitivo permite que el gerente pueda conocer, percibir adecuadamente y dirigir la organización de acuerdo con los objetivos previstos, identificando necesidades y problemas, analizando y resolviendo los problemas identificados, tomando decisiones en condiciones de poca información o completa incertidumbre, analizando datos e información del mercado y de la propia empresa, incorporando nuevas ideas y conocimientos a la empresa, diseñando nuevos procesos, innovando productos o servicios (Alvarez , 2017, p. 23).

Capacidad interpersonal.

"Nos referimos necesariamente a los aspectos involucrados con la personalidad y la actitud del gerente para poder integrar equipos de trabajo y más aún tener que dirigirlos" (Alvarez , 2017, p. 23). En ese sentido se señala que "actitud es el comportamiento personal del gerente frente a las situaciones de trabajo; representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, comunicar y sacar adelante las cosas" (Chiavenato, 1994, p. 5)

(Chiavenato, 1994), afirma que la capacidad personal más importante para un gerente es la actitud, que lo convierta en un líder con poder de transformación

y un gran espíritu de transformación, que se relaciona en el trato con las personas, en la interacción personal, en el saber trabajar con las personas y por medio de ellas.

> Es por eso que decimos que, en el campo interpersonal, las habilidades adquiridas a lo largo de su vida social, son aprendidas y desarrolladas a través de la experiencia social, son básicas y necesarias para interactuar, influir, motivar, guiar y orientar a otras personas en diferentes escenarios y circunstancias. Estas capacidades, son claves en las organizaciones para interactuar con otras personas, para trabajar en equipos, resolver conflictos y lograr resultados con y a través de otros, ejercer el liderazgo que implica la capacidad de comunicar efectivamente a los demás, generar motivación y compromiso, confrontar y manejar acertadamente las diferencias con otros, influir sobre los subordinados, colaterales y superiores (Alvarez , 2017, p. 24).

Entonces podemos manifestar que las capacidades interpersonales son adquiridos y aprendidos en la vida social que ha tenido el individuo durante su experiencia de interacción con otros miembros, y ello es necesario para poder relacionarse con los otros miembros de la comunidad o de la organización, una adecuada interrelación va generar un adecuado clima organizacional.

Capacidades técnicas.

Incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos…Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer; es decir, con el trabajo con "objetos", ya sean físicos, concretos o procesos materiales. (Chiavenato, 1994, p. 3)

> Podemos interpretar que todo esto está relacionado laboralmente con destrezas para la gestión, los cuales son procesos aprendidos a través de la formación regular y la experiencia en la conducción de organizaciones. Son

> las capacidades con las que un gerente o ejecutivo dirige una organización, es decir, la aplicación de procesos de administración basados en la función de planificar, organizar, dirigir y controlar de acuerdo con el enfoque neoclásico de la administración, y en el cual lo primordial es el logro de resultados y la toma de decisiones, sustentado en la Administración por Objetivos (APO) (Alvarez , 2017, p. 24).

Las capaidades téncicas estan referidos a los conocimientos que debe poseer el gerente, para conducir una determinada orgsnización, es decir debe dominar con bastante pericia la gerencia, aplicando los ultimos conocimientos adquiridos en su vida cotidiana, a partir de las actualizaciones, capcitaciones, estudios que pueda realizar.

2.2.1.3 Gerencia

Podemos definir a la gerencia como un puesto que desempeña un directivo de la organización, es el encargado de la planificación, organización y dirección, es el que representa legalmente a la empresa, encargado de gestionar con los proveedores, financistas, en general coordinar la integración de los recursos que requiere la organización, así como es el encargado de la toma de decisiones, en busca del logro de los objetivos y metas, orientados a la visión empresarial.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresa que:

> ...El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones, según Drucker (2014) manifiesta que:

> … gerencia seguirá siendo una institución básica y dominante quizás mientras la civilización occidental sobriviva, porque no sólo se funda en la naturaleza del sistema industrial moderno y en las necesidades de las empresas comerciales modernas, a las cuales el sistema industrilal debe confiar sus recursos productivos, tanto humans como materiales, sino que también es la expresión de ciertas creencias básicas de la sociedad occidental (Drucker, 2014, p. 2)

2.2.1.4 Tipos de Gerencia

En la gerencia existen tres tipos los cuales son:

La Gerencia Patrimonial.

"Este tipo de gerencia es aquella que, en la propiedad, los puestos principales de formulación de principio de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa" (ASISGE, 2012).

La Gerencia Política

La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializados modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base, de la afiliación y de las lealtades políticas (ASISGE, 2012)

La Gerencia por Objetivos

La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia (ASISGE, 2012)

2.2.1.5 Necesidad de la Gerencia

En una organización siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿Por qué y cuando la gerencia es necesario? (Flores, 2010, p. 98).

La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia: La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice porque necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuando ella es requerida (Flores, 2010, p. 98).

> Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo, además los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo. (Flores, 2010, pp. 98-99).

"De esta manera, la cuestión cuando se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados" (Flores, 2010, pp. 98-99).

Entonces podemos manifestar que la necesidad de la gerencia es de vital importancia para cualquier organización, debido a que es el responsable del éxito de la organización empresarial, por ello pasa la debida toma decisiones, el adecuado manejo y coordinación de los recursos materiales y humanos, que se requieren para lograr con éxito los objetivos plasmados en la planificación estratégica, en busca de la visión institucional, por ello es necesaria de una gerencia, debido también a que la gerencia como una institución sólida de conseguir los éxitos empresariales, está a responsabilidad de las personas

altamente capacitadas y con las competencias y habilidades que se requieren para conducir una determinada organización.

2.2.2 Eficiencia Laboral

2.2.2.1. Definiciones de la eficiencia laboral

Se fundamenta en medir los esfuerzos que se necesitan para lograr las metas que se desean, además hay que considerar que el costo, tiempo y manejo apropiado de elementos tanto materiales como humanos para satisfacer la calidad planteada, son elementos constitutivos a la eficiencia. (Ramírez et al., 2015).

> Es la concordancia que se da entre insumos y producción, si se logra obtener mayor producción de igual número de insumos, se habrá logrado acrecentar la eficiencia, de igual forma cuando se consigue, igual producción con menor número de materiales, también se acrecienta la eficiencia (Robbins y Coulter, 2009). En innumerables ocasiones los altos directivos tienen que lidiar con recursos que son insuficientes (personas, dinero, herramientas y equipo) por ello es que se responsabilizan por el uso eficaz de estos recursos. (Robbins y Coulter, 2009). En reiteradas ocasiones la eficiencia es calificada como realizar bien las cosas. (Robbins y Coulter, 2009).

La eficiencia laboral podemos definir también como correspondencia entre el resultado y los materiales empleados adecuadamente por la generación de bienes y servicios, es una forma de medir el rendimiento del trabajo.

> La eficiencia laboral depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de los jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, practico y funcional de organización de la fuerza de trabajo

basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores (Ñahuincopa y Rivera, 2018, p. 44).

La eficiencia laboral "Es justamente la comprensión y aplicación de la conjunción de este conjunto de factores lo que proporcionara un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización" (Ñahuincopa y Rivera, 2018, p.44).

2.2.2.2. Dimensiones de la eficiencia laboral

Para su mejor estudio de esta variable, analizaremos las dimensiones de la eficiencia laboral, que están constituidos por:

1. **Trabajo en Equipo**.
2. **Satisfacción laboral**
3. **Motivación**

Los mismos que pasaremos a definirlos.

Trabajo en Equipo.

Fundamentalmente, toda empresa está formada mediante un grupo de individuos, quienes laboran con la finalidad de alcanzar una meta antes planificada y de esta manera, aparece aquí la pauta para que esto se culmine satisfactoriamente: "el trabajo en equipo", "trabajar juntos", significa más que eso, es toda una doctrina de organización, es una manera de pensamiento distinto, un sendero o ruta ganadora para lograr de manera fehaciente que el personal que labora dentro de una empresa se comprometa sin lugar a dudas con los objetivos de la empresa tiene fijado". (Martínez, 2003, p.58)

Existen muchos conceptos, pero hay que resaltar que sin tener en cuenta cuál sea la interpretación justa, existe desigualdad entre trabajo en equipo y equipo de trabajo, el primero se relaciona con técnicas, habilidades y capacidades que emplea un conjunto establecido de individuos para concretar una meta propuesta; el segundo, implica una

agrupación de personas con destrezas y tareas a cumplir para llegar a la meta final (Siancas, 2019, p. 23).

Trabajo en equipo, es el conjunto de trabajadores que se organizan y tienen perfectamente esclarecidas cuáles son sus obligaciones y responsabilidades, con un líder al frente, quien los guiará por medio de algunas normas y orientará su empeño para que se comprometan en un mismo sentido. (Fierro, Z., 2015)

Satisfacción laboral.

Se puede determinar de un modo muy genérico: como la actitud habitual del empleado para con las distintas función que realiza en el marco de sus labores, las cuales son más que ocupaciones o acciones que se ejecutan, puesto que también se les va a solicitar que tengan una intercomunicación con los compañeros y con los altos directivos, acatar no solo los reglamentos de la organización sino también sus políticas, satisfacer los estándares de función, perdurar en su área teniendo en cuenta las circunstancias de cada uno de los diferentes trabajos, entre muchas otras cosas (Siancas, 2019, pp. 23-24).

Con esto lo que se pretende manifestar es que la valoración de la satisfacción de un empleado, es una operación de adición un poco dificultosa de una cantidad grande de componentes del trabajo (Siancas, 2019, p. 24).

“De la misma manera también podría explicarse como la postura que tiene el empleado con respecto al lugar donde trabaja y esta se encontrará cimentada en los ideales y valores que este presenta”. (Hannoun, 2011, p. 15)

La complacencia laboral incide en la actitud de los empleados de acuerdo a cada una de sus responsabilidades. Por lo tanto, se puede manifestar que esta se origina en la relación que hay entre el trabajo real y la perspectiva que tendrá el trabajador frente al trabajo que este desempeña. Cuanto mayor sea la satisfacción laboral, del mismo modo será mayor el compromiso del trabajador con sus tareas y por ende será

también mayor la motivación; asimismo todo lo contrario sucede si la satisfacción laboral es baja, el trabajador no percibirá la carga de responsabilidad con fuerza lo que conlleva a que el trabajador no pondrá el suficiente tesón en sus labores diarias. (Pérez y Gardey, 2014)

La Motivación.

Puede explicarse como la vehemencia o energía que muestra un trabajador hacia un concreto fin que es el de cumplir con una carencia, generando o ampliando con ello el estímulo imperioso para que se realice ese medio o acción, o para que evite realizarlo (Siancas, 2019, p. 24).

Entonces también podemos decir que la motivación es la fuerza que mueve al trabajador a realizar actividades con la finalidad de lograr los objetivos de la organización empresarial, el mismo que conlleva a la competitividad de la organización.

La motivación en el ámbito laboral son los elementos energéticos que se forman en el interior y exterior de los trabajadores, para comenzar una conducta coordinada con la labor que realiza y para señalar su apariencia, dirección, magnitud y utilidad. La motivación puede emplearse como un instrumento para contribuir a pronosticar el proceder, pero es distinto de manera notable de un individuo a otro y casi siempre debe juntarse con la capacidad y los agentes del ambiente para influenciar verdaderamente en la rentabilidad y la actitud (Siancas, 2019, p. 24).

Por motivo de la función que cumple la motivación y el grado con el que influencia el rendimiento y la conducta dentro de las labores, es de suma importancia para las instituciones entender y organizar el entorno en el que se trabajará, para promover actitudes positivas y alentar a al grupo que es ineficaz (Siancas, 2019, p. 24).

La motivación en los participantes de una institución es de suma consideración por motivo que estos darán el cien por ciento para lograr una meta personal u grupal y esta se da por medio de la correspondencia que hay entre retribución y el rendimiento; esta forma de estímulo les da valor o reconocimiento a las funciones establecidas a cada uno, es por ello si un trabajador que se encuentre motivado le sumará planteamientos nuevos a su centro de labores que posiblemente le producirán éxitos al grupo de trabajo en la organización. (Fierro, Z., 2015)

2.2.2.3. Factores que Influyen en la Eficiencia Laboral.

a. Satisfacción del trabajo:

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newtron (1991), plantean que "es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes Laborales" (p.203).

La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros y según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro (Davis y Newtron, 1991, p. 203).

b. Autoestima:

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en

aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades (Ñahuincopa y Rivera, 2018, p. 60).

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas, y este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que lleva al éxito o el fracaso (Ñahuincopa y Rivera, 2018, p. 61).

c. Trabajo en Equipo:

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes se presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad (Ñahuincopa y Rivera, 2018, p. 61).

Según Ñahuincopa y Rivera (2018)

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. (p. 61)

Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo (Ñahuincopa y Rivera, 2018, p. 61)

d. Capacitación del Trabajador:

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 1992:4),"es un proyecto de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible".

Según Nash (1989), "los programas de Capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos". (p. 229)

> El objetivo de esta es proporcionar información y un contenido específico al promover la imitación de modelos" el autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan por que formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos (Nash, 1989, p. 229).

2.2.2.4. Eficiencia Organizacional

Eficiencia conceptualizada según Chiavenato (1994), "es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible" (p. 28).

Por otro lado, el ya precitado autor define la eficacia como:

> "… la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos…" (p. 29); "… la eficacia se refiere a cómo hacer optimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita…" (p. 33).

"La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)". (p. 33).

Según los autores citados se puede apreciar que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades, en el afán de lograr los objetivos, pero haciendo mejor uso de los recursos que dispone dentro la organización. La eficacia en cambio es el logro de los objetivos y cumplimiento de metas a cualquier precio y, de cualquier modo.

> Para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia, es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, participativos y con un personal identificado con la organización y altamente motivado, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar de eficacia y de productividad elevada (Ñahuincopa y Rivera, 2018, p. 61).

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor importante, la motivación, esta es definida por Dessler (1993) como "…el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades" (P. 20).

El hombre, como bien lo expresa Chiavenato (1994) es "…un animal social…posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos" (p.44) buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

Diversos estudiosos, elaboraron teoría referidos a la motivación del hombre, y en particular dentro de las organizaciones empresariales, por ello citaremos algunos autores de reconocida trayectoria, los cuales apoyaran el presente trabajo de investigación, a saber:

2.2.2.5. Modelo Tentativo de Factores Determinantes de Satisfacción Laboral.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: Rol del trabajo, sistema de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, colegas que brindan apoyo adicionalmente, compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo, satisfacción en el trabajo en sí – reto del Trabajo.

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto (Hackman y Oldham, 1975) aplicaron cuestionario llamado "Encuesta de Diagnostico", en el puesto a varios cientos de empleados que trabajan en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes 5 "dimensiones centrales".

> Robbins (1998) junta sus dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo y los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Por ello debemos tener presente que, el desafío debe ser sobrio, puesto que un desafío altamente pretencioso puede generar desaliento en los trabajadores de una determinada organización empresarial, mermando la satisfacción.

2.2.2.6. Teorías Motivacionales.

Dentro de las teorías motivacionales podemos mencionar a diversos autores los que a continuación pasamos a detallar.

A) Teoría de Abraham Maslow.

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1989) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

Según Abraham Maslow su teoría detalla cada una de las necesidades.

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia Maslow (citado por Chiavenato, 1989)
2. Seguridad. Se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil Maslow (citado por Chiavenato, 1989)
3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes Maslow (citado por Chiavenato, 1989).
4. Estima: influyen en respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás Maslow (citado por Chiavenato, 1989).
5. Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales Maslow (citado por Chiavenato, 1989).

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora Maslow (citado por Chiavenato, 1989).

B) Teoría de Elton Mayo.

El objetivo inicial de la teoría de Elton Mayo (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas.

Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes:

a. La vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas (citado por Chiavenato, 1989)

b. Los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo (citado por Chiavenato, 1989)

c. Los trabajadores no solo les interés satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material (citado por Chiavenato, 1989)

d. Los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales (citado por Chiavenato, 1989)

e. Los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización (citado por Chiavenato, 1989)

C) Modelo de Poder- Afiliación –Realización de Mc Clelland.

Según Mc Clelland (citado por Chiavenato, 1989) manifiesta:

"Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro, las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida Mc Clelland (citado por Chiavenato, 1989)

"Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros" Mc Clelland (citado por Chiavenato, 1989)

Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen el fracaso, tienen una orientación hacia el logro del tereas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes, los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales Mc Clelland (citado por Chiavenato, 1989)

2.3. Hipótesis.

2.3.2. Hipótesis General

Las competencias gerenciales se relacionan positiva y significativamente con la eficiencia laboral de los trabajadores de la dirección regional de educación Huancavelica en el periodo 2019.

2.3.3. Hipótesis Específica.

- Las competencias gerenciales en su dimensión desarrollo de personas se relaciona positiva y significativamente con la eficiencia laboral de los trabajadores de la dirección regional de educación Huancavelica en el periodo 2019.
- Las competencias gerenciales en su dimensión dirección de personas se relaciona positiva y significativamente con la eficiencia laboral de los trabajadores de la dirección regional de educación Huancavelica en el periodo 2019.
- Las competencias gerenciales en su dimensión orientación a los resultados se relaciona positiva y significativamente con la eficiencia laboral de los trabajadores del personal de la dirección regional de educación Huancavelica en el periodo 2019.

2.4. Definición de términos.

- **Calidad:** Es una determinación del cliente, basada en la comparación entre su experiencia real con el producto o servicio y sus requerimientos —sean éstos

explícitos o implícitos, conscientes o apenas detectados, técnicamente operativos o completamente subjetivos—, que representa siempre un blanco móvil en los mercados competitivos (Feigenbaum, 1951).

- **Capacitación:** Este concepto puede tener diferentes significados. En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban, hoy en día el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo (Chiavenato, 2008, p. 371)
- **Capacidades cognitivas: S**e refiere a las capacidades cognitivas o conceptuales cómo aquellas que implican la visión de la organización en su conjunto y como unidad (Chiavenato, 1994).
- **Capacidades interpersonales:** Son aquellas habilidades que poseen una determinada persona o trabajador, para poder relacionarse con sus semejantes, es decir tiene la facilidad de entablar buenas relaciones humanas, dentro y fuera de la organización.
- **Capacidades técnicas:** Integran los conocimientos y habilidades técnicas o profesionales requeridos para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo. Se refiere a las funciones obtenidas del análisis de puestos (Embid et al., 2011)
- **Competencias gerenciales:** Son aquellas competencias observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva y que a su vez se clasifican en estratégicas e intratégicas, las competencias gerenciales estratégicas que son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos (Medina et al., 2012, p. 84)
- **Desarrollo personal:** El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación, por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición

de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras (Moss, 1983).

- **Eficacia:** El concepto de eficacia podemos definirlo como la disposición de hacer bien las cosas, con los mejores procedimientos posibles para alcanzar la meta que se desea, que se espera o anhela así también eficacia se refiere al talento de realizar lo que uno se plantea (Siancas, 2019).
- **Eficiencia:** Podemos definir la palabra eficiencia como la habilidad y la capacidad que tiene un individuo para conseguir un efecto con escasos e insuficientes recursos a la mano o en el mínimo tiempo que sea posible, por lo tanto, se comprende que esta se consigue cuando se usa la menor cantidad de recursos y se logra alcanzar una misma meta que se planifico con anterioridad (Siancas, 2019).
- **Eficiencia Laboral:** Se fundamenta en medir los esfuerzos que se necesitan para lograr las metas que se desean. Hay que considerar que el costo, tiempo y manejo apropiado de elementos tanto materiales como humanos para satisfacer la calidad planteada, son elementos constitutivos a la eficiencia. (Ramírez et al., 2015).
- **Motivación:** Puede explicarse como la vehemencia o energía que muestra un trabajador hacia un concreto fin que es el de cumplir con una carencia, generando o ampliando con ello el estímulo imperioso para que se realice ese medio o acción, o para que evite realizarlo (Siancas, 2019).
- **Satisfacción laboral:** Es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. “De la misma manera también podría explicarse como la postura que tiene el empleado con respecto al lugar donde trabaja y esta se encontrará cimentada en los ideales y valores que este presenta”. (Hannoun, 2011, p. 15)
- **Trabajo en equipo:** …el trabajo en equipo se trata de que cada uno de los miembros que son parte de un grupo a quienes se les asigno una tarea trabajen de manera coordinada puesto que, todos tienen carencias las cuales son suplidas por el resto del grupo (Fernández y Manzanares 2015, p. 39).

2.5. Definición operativa de variables.

Variable 1.

Competencias gerenciales:

"Las competencias 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" (Castro & Marchant, 2005, p. 65)

"Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el poder hacer (factores situacionales, técnicos relacionados con la práctica) y el querer hacer (factores emocionales interpersonales relacionados con la actitud)" (Castro & Marchant, 2005, p. 65)

Variable 2.

Eficiencia laboral

"La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)" (Chiavenato, I. 1994, p. 33).

2.6. Operacionalización de variables.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Competencias Gerenciales (Castro & Marchant, 2005)	Las competencias 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. Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el poder hacer (factores situacionales, técnicos relacionados con la práctica) y el querer hacer (factores emocionales interpersonales relacionados con la actitud). (Castro & Marchant, 2005, p. 65)	Las competencias gerenciales, son cualidades fundamentales de los gerentes que indican formas de comportamiento y pensar, tiene sus componentes como las capacidades cognitivas, capacidades interpersonales, y capacidades técnicas.	Capacidades cognitivas. Capacidades interpersonales. Capacidades técnicas.	- Realización del estudio de mercado - Utilización de herramientas de gestión. - Elaboración del PEI y el Plan anual de trabajo - Organización e Integración del personal. - Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo. - Vínculo con Organizaciones sociales (Stakeholders). - Proyección social. - Elaboración de contenidos de proyección social - Uso de instrumentos de evaluación de la gestión - Mecanismos de retroalimentación	Nunca Casi nunca Indeciso Casi Siempre Siempre
Eficiencia Laboral	"La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la	Es "una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio; un proceso formalizado y articulador de los	Trabajo en equipo	• Percepciones • Productividad • Compromiso • Empatía	Muy en desacuerdo En desacuerdo

(Chiavenato, I. 1994	empresa sea máxima, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)". (Chiavenato, I. 1994, p. 33).	resultados, una forma de programación" Para tal efecto se medirá el trabajo en equipo, la satisfacción laboral, y la motivación.		• Efectividad	Indeciso
			Satisfacción laboral	• Perspectivas • Desempeño • Actitudes	De acuerdo
			Motivación	• Eficiencia • Eficacia • Condiciones de trabajo • Estado de animo • Expectativas • Recompensas • Incentivos	Muy de acuerdo

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y nivel de investigación.

Para la investigación se empleó la tipología de investigación básica.

"La investigación básica llamada también, investigación pura, teórica, fundamental, observacional, no experimental o ciencia sin intervención" (Gonzales et al., 2018, p. 73). "Su única finalidad es buscar conocimiento científico puro, es decir, conocer la naturaleza y la sociedad" (Gonzales et al., 2018, p. 73).

El nivel de la investigación realizado es de nivel correlacional.

Según Supo (2014**), "**la característica más importante de este nivel es que posee análisis estadístico bivariado (de dos variables) y es, precisamente, lo que lo diferencia del nivel descriptivo (donde el análisis estadístico es univariado)" (p.17).

> Adicionalmente, el análisis estadístico en el nivel relacional permite cuantificar la relación entre las dos variables, para cuantificar una asociación podemos utilizar, por ejemplo, el índice Kappa de Cohen, y para cuantificar la correlación entre las variables numéricas, podemos utilizar el índice de correlación R de Pearson (Supo, 2014, p. 17).

3.2. Método de investigación

Las metodologías empleadas en el presente trabajo de investigación son variadas lo que detallamos.

3.2.1. Método general

- **Método científico:** También llamado método general de la ciencia, o simplemente método científico, es una megaorientación o macroestrategia que entraña la abstracción de una serie de actividades que, según se entiende, debería tener un método si se desea que sea considerado como método de investigación científica (Caballero, 2013, p. 81).

3.2.2. Métodos específicos

La investigación también ha empleado los métodos específicos para poder ejecutar adecuadamente y estos métodos son:

- **Método deductivo:** Aquella orientación que va de lo general a lo específico; es decir, que parte de un enunciado general del que se van desentrañando partes o elementos específicos (Caballero, 2013, p. 83).
- **Método inductivo:** Aquella orientación que va de los casos particulares a lo general, se sintetiza y se llega a un enunciado general que explica y comprende esos casos particulares (Caballero, 2013, p. 83).
- **Método correlacional:** Es aquello que busca la asociación o relación entre dos variables o más variables de la investigación científica.

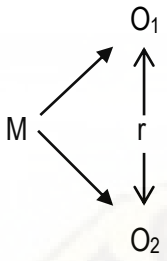
3.3. Diseño de investigación

El diseño que se estructuró para esta investigación es el diseño no experimental de corte transversal correlacional.

Según Tuckman (como se citó en Sánchez y Reyes, 2015) plantea que este tipo de estudio "implica la recolección de dos o más conjunto de datos de un grupo de sujetos con la intención de determinar la subsecuente relación entre estos conjuntos de datos" (p. 124).

"Es el estudio en una sola muestra de dos variables, para luego asociar o correlacionar mediante pruebas de hipótesis o estimación puntual". (Gonzales et al., 2018, p. 94) y su estructura es del diseño es:

Diseño.



Donde:

M: Muestra

O_1 = Observación de la variable 1

O_2 = Observación de la variable 2

r: correlación o asociación entre 2 variables.

3.4. Población, muestra y muestreo.

3.4.1. Población

La población está constituida por todos los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Huancavelica DREH, que son un total de 62 trabajadores.

Porque según (Ary, D y colab., 1978) citado por Sánchez y Reyes (2015, p. 155) manifiesta que población comprende a "todos los miembros de cualquier clase bien definida de personas, eventos u objetos".

Por otro lado, Supo, (2014, p. 199), dice que "población es el conjunto de todas las unidades de estudio, sujetos u objetos cuya características observables o reacción que pueden expresar nos interesen estudiar. Las características observables corresponden a los estudios observacionales y la reacción que puede expresar a las unidades de estudio correspondiente a los estudios experimentales".

3.4.2. Muestra

La muestra en esta investigación está, considerado por la cantidad de 62 trabajadores entre contratados y nombrados, que laboran en la Dirección Regional de Huancavelica DREH, en el periodo 2019.

Según Hernández, Fernández, y Batista (2003, p. 305) la muestra es: "en esencia un subgrupo de la población" "es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población".

3.4.3. Muestreo

El muestreo empleado para el presente trabajo fue el "no probabilístico" debido a que es por convenir a los investigadores, así también lo podemos decir que es criterial el no probabilístico de tipo censal, ya que no se tomará en cuenta ningún criterio de selección probabilística, serán todos los elementos de la población en estudio.

Para Gonzales et al., (2014) el muestreo "es una técnica que tiene por objetivo, el estudio de las relaciones existentes entre la distribución de un carácter en dicha población y las distribuciones de dicho carácter es todas sus muestras" (pp. 166-168),

El muestreo no probabilístico es "aquella en la que tiene clara influencia de la persona o personas que seleccionan la muestra o simplemente se realiza atendiendo a razones de comodidad"

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las investigaciones científicas para su ejecución requieren el apoyo de ciertas técnicas e instrumentos, que permitirán la adecuada recolección de datos por ello, en esta investigación hemos empleado las siguientes técnicas.

- **Recojo de información bibliográfica y documental:** en este aspecto se elaboraron fichas de resumen, cogiendo fuentes primarias y fuentes secundarias, con el apoyo de las computadoras, y algunos archivos o softwares.
- **La otra técnica empleada fue la encuesta.** Usado para recopilar datos de parte de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación, los mismos que fueron consultados la información requerida.

Y como instrumentos utilizados en la investigación podemos señalar a:

- **Cuestionario.** Usado para recolectar la información requerida mediante las preguntas planteadas a cada uno de los trabajadores seleccionados como muestra representativa de la población.

3.6. Técnicas de procedimiento y análisis de datos

Otro de los aspectos a considerar es el empleo de técnicas y los procedimientos para el análisis y procesamiento de los datos recolectados de los trabajadores en la Dirección Regional de Educación de Huancavelica y estas fueron:

Los datos obtenidos directamente fueron mediante las encuestas al personal que labora en la DREH.

Culminado con el recojo de la información se procedió a estructurar la base de datos para realizar el análisis estadístico con las técnicas de estadística descriptiva, mediante textos, datos, tablas de medidas de resumen tablas de frecuencias y porcentajes, y las figuras de los diagramas, para ello se empleó en el paquete SPSS versión 26.0.

Así mismo se realizaron las técnicas de estadística inferencial las mismas que se ejecutaron con las pruebas estadísticas y estimaciones puntuales, así como la prueba de hipótesis y la verificación de las correlaciones correspondientes de las variables como de sus dimensiones de estudio, para ello se empleó el Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para la discusión de resultados, hemos procedido al análisis de los datos, en la que hemos procesado los instrumentos que hemos aplicado para la medición de las variables de estudio en este caso como variable uno, fue las Competencias Gerenciales y la variable dos la Eficiencia Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Huancavelica periodo 2019.

Luego con los datos que se han obtenido, se ha realizado el procesamiento para ello se ha hecho la recodificación de los resultados de la medición de las variables competencias gerenciales y eficiencia laboral, y con el que se ha realizado el respectivo Modelo de Datos, estructurando una matiz de dieciocho columnas y sesenta filas para la variable competencias gerenciales , por otro lado, otra matriz de veinte columnas y sesenta filas para la variable eficiencia laboral, hecho ello hemos procedido a realizar el análisis de la información empleando para ello las estadística descriptiva , obteniéndose las (tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia agrupada, diagrama de barras, diagrama de dispersión, medidas de dispersión así como la estadística inferencial realizando en primer término la prueba de normalidad de Kolmogórov Smirnov para ver si los datos tiene una distribución normal, así como la verificación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante la prueba “rho” de Spearman por no presentar distribución normal de los datos, con la finalidad de hallar el grado de relación de las variables del estudio a nivel general, así como las dimensiones de la

variable competencias gerenciales con nivel de significancia de 0,005 así como la prueba "t" de Student para la verificación de la hipótesis planteada. Para ello hemos empleado las herramientas de apoyo del programa IBM SPSS Versión 26.0.

4.1. Análisis de información

4.1.1. Resultados a nivel descriptivo

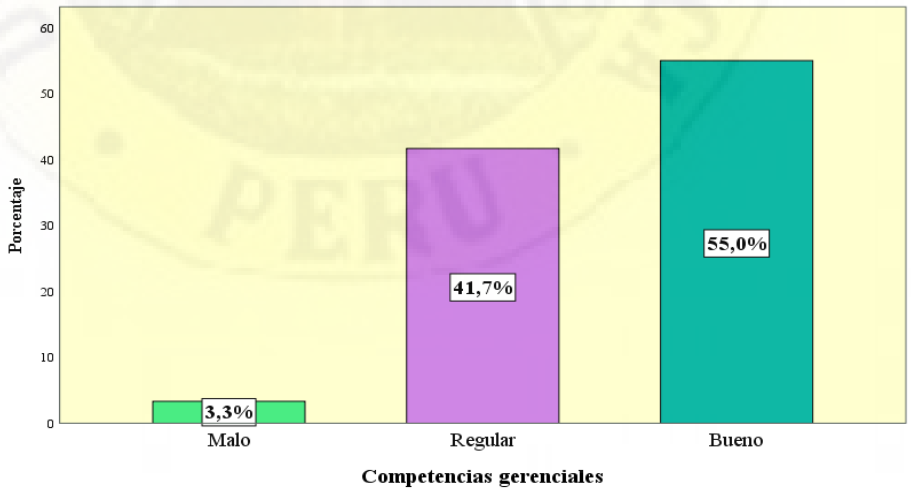
4.1.1.1. Competencias gerenciales

Tabla 1. *Resultados de las Competencias gerenciales en la Dirección Regional de Educación Huancavelica 2019.*

Competencias gerenciales	Frecuencia	Porcentaje
Malo	2	3,3
Regular	25	41,7
Bueno	33	55,0
Total	60	100,0

Nota: *Cuestionario de encuesta aplicada.*

Figura 1. *Diagrama de las Competencias gerenciales en la Dirección Regional de Educación Huancavelica 2019.*



Nota: Tomando de base el c*uestionario de encuesta aplicada.*

Descripción: De la Tabla 1 podemos apreciar los resultados de las Competencias gerenciales, notamos que el 3,3%(2) de los casos tienen un

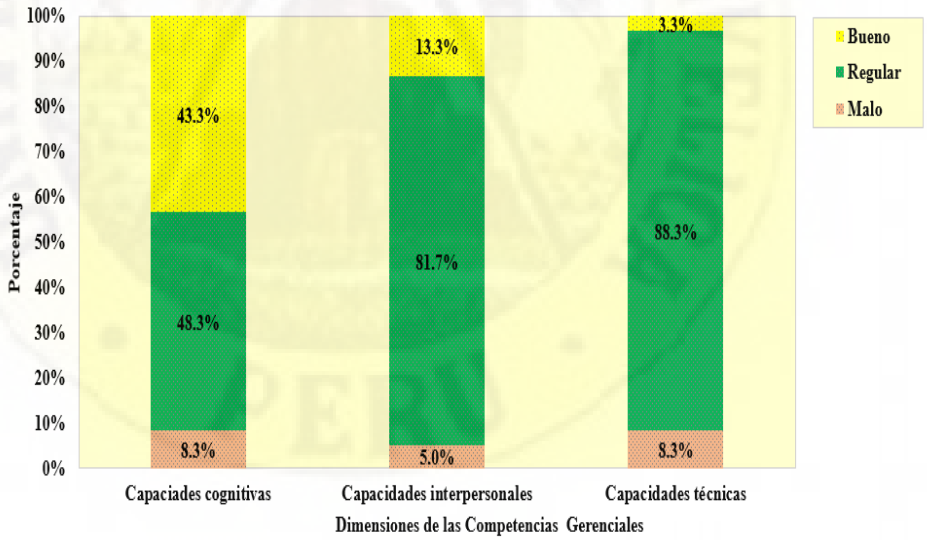
nivel malo, el 41,7%(25) de los casos tienen un nivel regular y el 55,0%(33) de los casos tienen un nivel bueno.

Tabla 2. *Resultados de las Competencias gerenciales considerando sus dimensiones en la Dirección Regional de Educación Huancavelica 2019.*

Dimensiones de las Competencias Gerenciales	Malo		Regular		Bueno		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Capacidades cognitivas	5	8,3	29	48,3	26	43,3	60	100,0
[2] Capacidades interpersonales	3	5,0	49	81,7	8	13,3	60	100,0
[3] Capacidades técnicas	5	8,3	53	88,3	2	3,3	60	100,0

Nota: Cuestionario de encuesta aplicada.

Figura 2. Diagrama de las Competencias gerenciales considerando sus dimensiones en la Dirección Regional de Educación Huancavelica 2019.

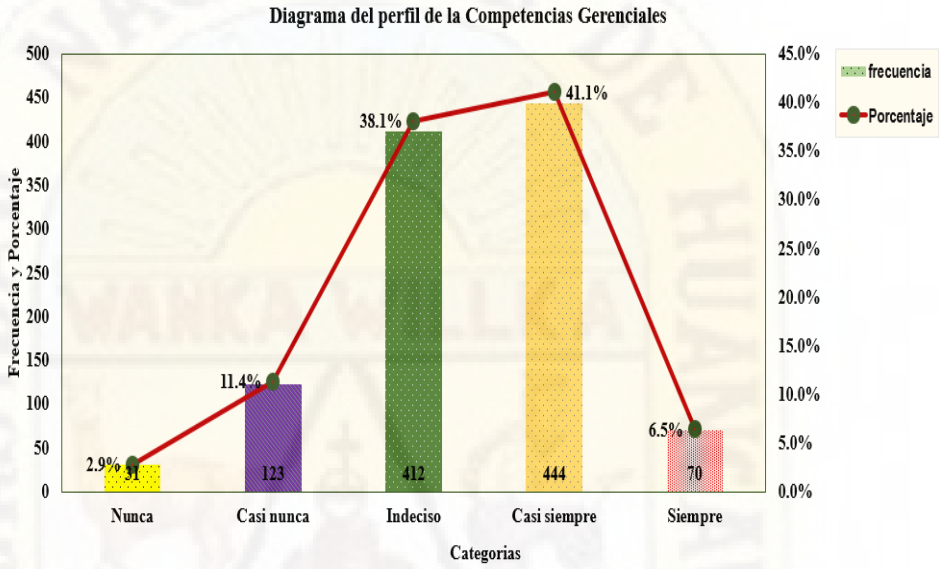


Nota: *Cuestionario de encuesta aplicada.*

Descripción: De la Tabla 2 podemos apreciar los resultados de las competencias gerenciales según sus 3 dimensiones. Para la dimensión capacidades cognitivas el 8,3% menciona malo, el 48,3% mencionan regular y el 43,3% menciona bueno. Para la dimensión capacidades interpersonales

el 5,0% menciona malo, el 81,7% mencionan regular y el 13,3% menciona bueno y para la dimensión capacidades técnicas el 8,3% menciona malo, el 88,3% mencionan regular y el 3,3% menciona bueno.

Figura 3. *Diagrama del perfil de las Competencias gerenciales en la Dirección Regional de Educación Huancavelica 2019.*



Nota: *Cuestionario de encuesta aplicada.*

Descripción: En la figura 3 se tiene el diagrama de barras para los resultados de las competencias gerenciales, de acuerdo a la escala de Likert utilizada en el instrumento:

- ✓ Categoría Nunca: está representado por el 2,9% de los casos.
- ✓ Categoría Casi nunca: está representado por el 11,4% de los casos.
- ✓ Categoría Indeciso: está representado por el 38,1% de los casos.
- ✓ Categoría Casi siempre: está representado por el 41,1% de los casos.
- ✓ Categoría Siempre: está representado por el 6,5% de los casos.

Del diagrama, se desprende que la mayoría de los casos analizados han respondido la alternativa de casi siempre que tiende a la cuarta categoría.

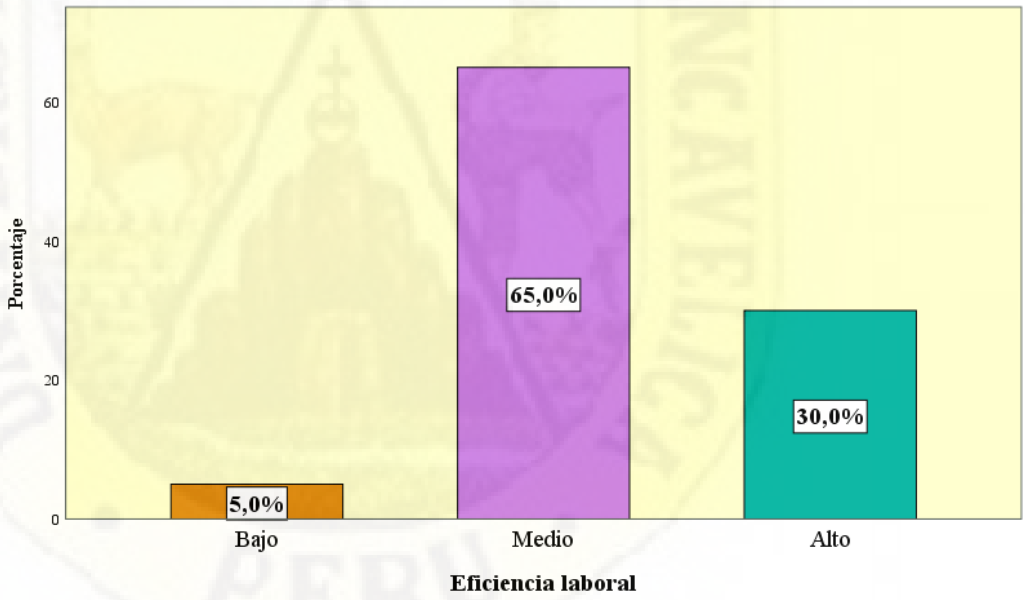
4.1.1.2. Eficiencia laboral

Tabla 3. *Resultados de la Eficiencia Laboral en la Dirección Regional de Educación Huancavelica 2019.*

Eficiencia laboral	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	5,0
Medio	39	65,0
Alto	18	30,0
Total	60	100,0

Nota: *Cuestionario de encuesta aplicada.*

Figura 4*. Diagrama de la Eficiencia Laboral en la Dirección Regional de Educación Huancavelica 2019.*



Nota: *Cuestionario de encuesta aplicada.*

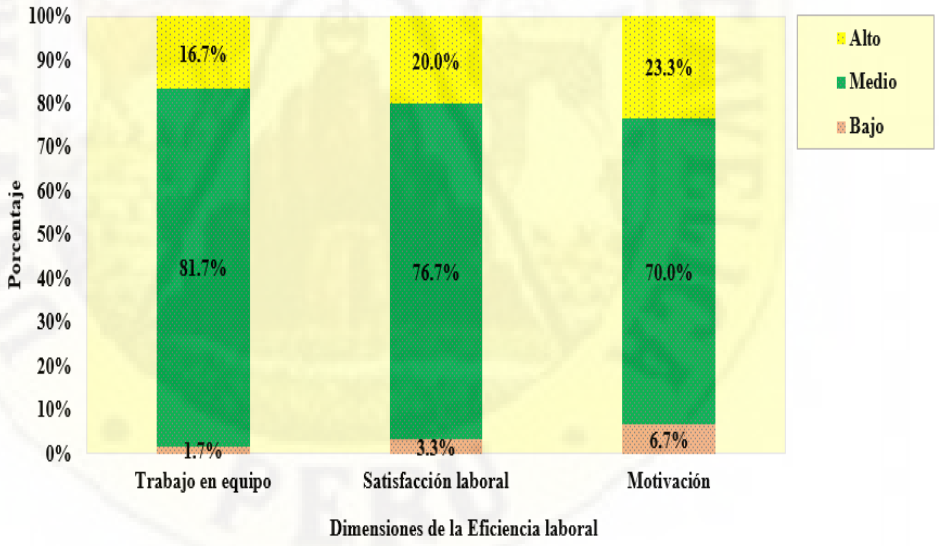
Descripción: De la Tabla 3 podemos apreciar los resultados de la eficiencia laboral, notamos que el 5,0% (3) de los casos tienen un nivel bajo, el 65,0% (39) tienen un nivel medio y el 30,0% (18) de los casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

Tabla 4. *Resultados de la Eficiencia Laboral considerando sus dimensiones en la Dirección Regional de Educación Huancavelica 2019.*

Dimensiones de la Eficiencia laboral	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Trabajo en equipo	1	1,7	49	81,7	10	16,7	60	100,0
[2] Satisfacción laboral	2	3,3	46	76,7	12	20,0	60	100,0
[3] Motivación	4	6,7	42	70,0	14	23,3	60	100,0

Nota: *Cuestionario de encuesta aplicada.*

Figura 5. *Diagrama de la Eficiencia Laboral considerando sus dimensiones en la Dirección Regional de Educación Huancavelica 2019.*

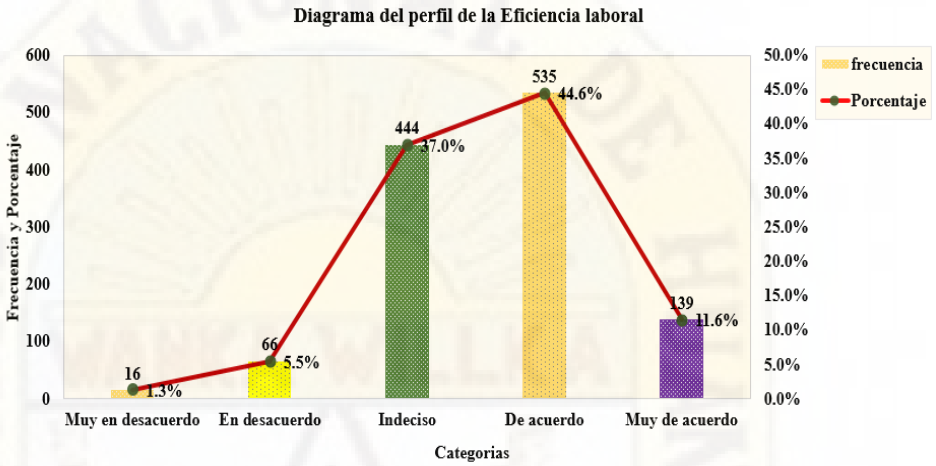


Nota: *Cuestionario de encuesta aplicada.*

Descripción: De la Tabla 4 podemos apreciar los resultados de la eficiencia laboral según sus 3 dimensiones. Para la dimensión trabajo en equipo el 1,7% menciona bajo, el 81,7% mencionan medio y el 16,7 % menciona alto. Para la dimensión satisfacción laboral, el 3,3% menciona bajo, el 76,7% mencionan medio y el 20,0% menciona alto y para la

dimensión motivación el 6,7% menciona bajo, el 70,0% mencionan medio y el 23,3% menciona alto.

Figura 6. *Diagrama del perfil de la Eficiencia Laboral en la Dirección Regional de Educación Huancavelica 2019.*



Nota: *Cuestionario de encuesta aplicada.*

Descripción: En la figura 6 se tiene el diagrama para los resultados de la Eficiencia Laboral en la Dirección Regional de Educación Huancavelica 2019, de acuerdo a la escala de Likert utilizada en el instrumento:

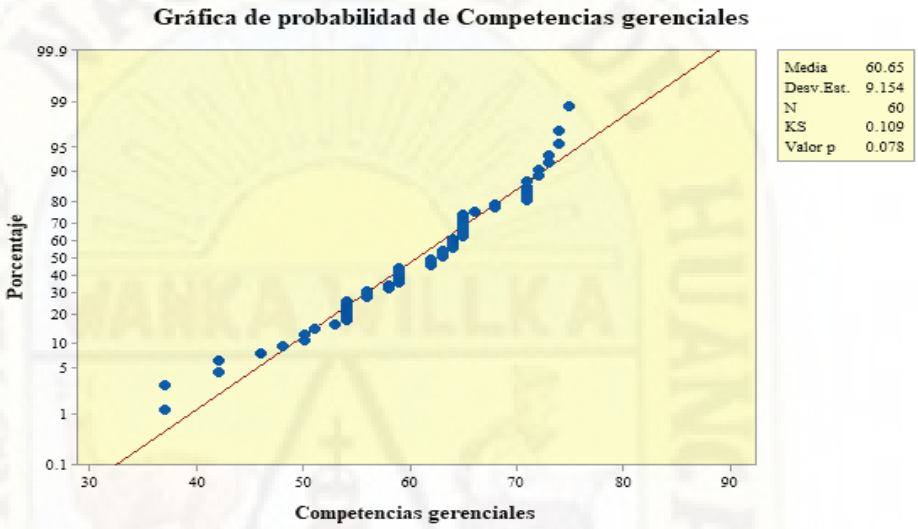
- ✓ Categoría Muy en desacuerdo: está representado por el 1,3% de los casos.
- ✓ Categoría En desacuerdo: está representado por el 5,5% de los casos.
- ✓ Categoría Indeciso: está representado por el 37,0% de los casos.
- ✓ Categoría De acuerdo: está representado por el 44,6% de los casos.
- ✓ Categoría Muy de acuerdo: está representado por el 11,6% de los casos.

Del diagrama, se desprende que la mayoría de los casos analizados han respondido la alternativa De acuerdo que tiende a la cuarta categoría.

4.1.2. Resultados a nivel inferencial

4.1.2.1. Prueba de bondad de ajuste para las variables competencias gerenciales y la eficiencia laboral

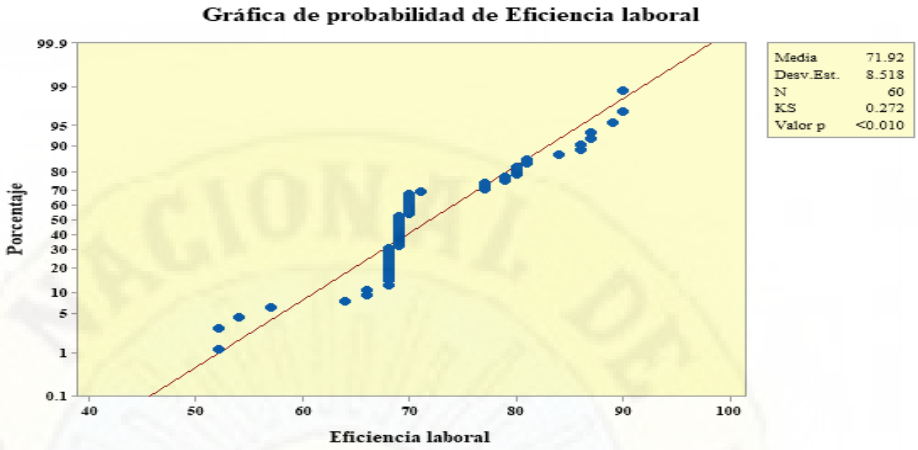
Figura 7. *Resultados de la normalidad de la variable Competencias Gerenciales.*



Nota: *Base de datos.*

Interpretación: En la figura 7; podemos observar la gráfica de probabilidad correspondiente a la primera variable referida a las Competencias Gerenciales además la media obtenida es 60,65; que representa el centro de gravedad de la distribución de puntuaciones, la desviación estándar es 9,154; que representa la variabilidad de las puntuaciones obtenidas, asimismo observamos el valor de p> 0,05 lo que significa que tiene la distribución de los datos es normal.

Figura 8. *Resultados de la normalidad de la variable Eficiencia Laboral.*



Nota: *Base de datos.*

Interpretación: En la figura 8; podemos observar la gráfica de probabilidad correspondiente a la primera variable referida a la Eficiencia Laboral además la media obtenida es 71,92; que representa el centro de gravedad de la distribución de puntuaciones, la desviación estándar es 8,518; que representa la variabilidad de las puntuaciones obtenidas, asimismo observamos el valor de p<0,05 lo que significa que tiene la distribución de los datos no es normal.

4.2. Determinación de la relación de las variables

Considerando que las distribuciones muestrales de una de las variables no siguen una distribución normal para hallar la correlación entre variables usamos la estadística de correlación rho de Spearman (rho). La fórmula es:

$$r_s = 1 - \frac{6\sum_{i=1}^{n} d_i^2}{n\left(n^2 - 1\right)} \qquad \textit{además} \qquad -1 \le r_s \le 1$$

Siendo:

rs : Coeficiente de correlación de rangos de Spearman.

d : Diferencia entre los rangos de las dos variables ordinales.

n : Tamaño de la muestra.

Tabla 5. *Resultado de la correlación variable Competencias gerenciales y la variable Eficiencia Laboral.*

		Eficiencia laboral
Competencias gerenciales	Correlación de rho de Spearman	**,432****
	P-value	,001

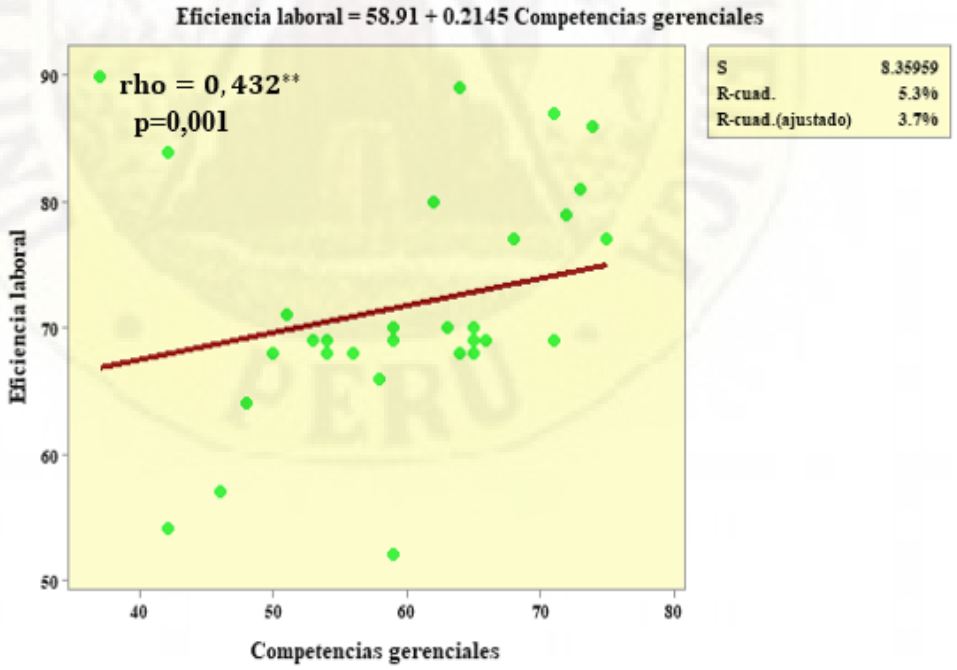
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: *Base de datos.*

Así pues, de la tabla tenemos el resultado del coeficiente de correlación de Pearson:

$$rs = 0{,}432^{**} \text{ Además } -1 \leq rs \leq 1$$

Figura 9. *Diagrama de las puntuaciones para ambas variables.*



Nota: *Base de datos.*

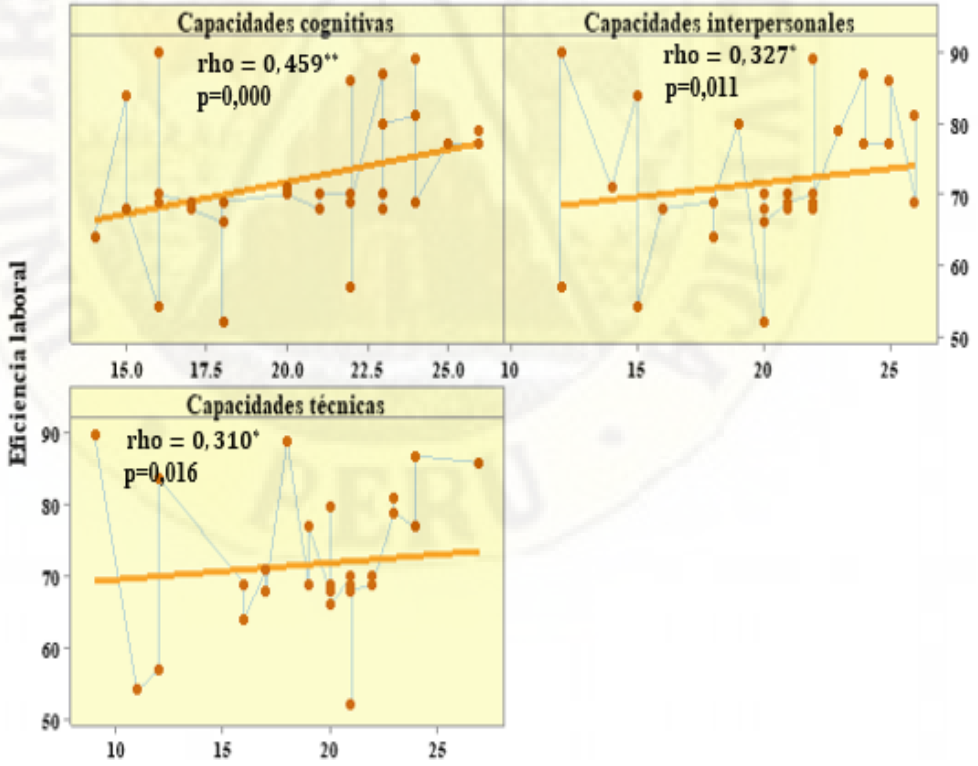
Tabla 6. *Resultados de las correlaciones entre las dimensiones de la variable Competencias gerenciales y la variable Eficiencia Laboral.*

Dimensiones de Competencias gerenciales		Eficiencia laboral
Capacidades cognitivas	Rho de Spearman	,459**
	P-value	,000
Capacidades interpersonales	Rho de Spearman	,327*
	P-value	,011
Capacidades técnicas	Rho de Spearman	,310*
	P-value	,016

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: *Base de datos.*

Figura 10. Diagrama de dispersión de las relaciones según dimensiones



Nota: *Base de datos.*

Para la determinación de las relaciones considerando las dimensiones de la variable Competencias gerenciales con la variable eficiencia laboral:

- Relación de la dimensión capacidades cognitivas y la variable eficiencia laboral:

$$rs = 0{,}459^{**}$$

- Relación de la dimensión capacidades interpersonales y la variable eficiencia laboral:

$$r = 0{,}327^{**}$$

- Relación de la dimensión capacidades técnicas y la variable desempeño laboral:

$$r = 0{,}310^{*}$$

4.3. Verificación de las hipótesis

4.3.1. Verificación de la hipótesis general

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- **Nula (Ho)**

Las competencias gerenciales no se relacionan positiva y significativamente con la eficiencia laboral de los trabajadores de la dirección regional de educación Huancavelica en el periodo 2019.

$$\rho_s = 0$$

Siendo:

ρ_s : Correlación poblacional por rangos

- **Alterna (H_1)**

Las competencias gerenciales se relacionan positiva y significativamente con la eficiencia laboral de los trabajadores de la dirección regional de educación Huancavelica en el periodo 2019.

$$\rho_s > 0$$

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α)

$$\alpha = 0{,}05 = 5\%$$

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

Utilizaremos la distribución "*t*" Student con 58 grados de libertad:

$$t = r_s \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r_s^2}}$$

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (Vc) de la "t":

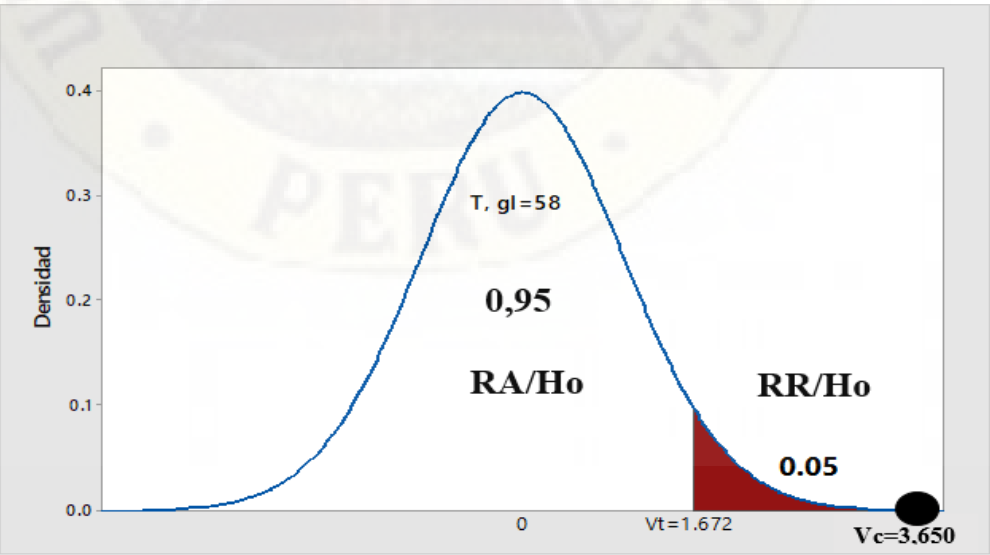
$$t = Vc = 0{,}432\sqrt{\frac{60-2}{1-0{,}432^2}} = 3{,}650$$

e) TOMA DE DECISIÓN

El valor calculado "Vc" y el valor "Vt" lo tabulamos en la gráfica de la distribución de probabilidad "t", de la cual podemos deducir que (3,650 >1,672) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por tanto, se concluye:

Las competencias gerenciales se relacionan positiva y significativamente con la eficiencia laboral de los trabajadores de la dirección regional de educación Huancavelica en el periodo 2019.

Figura 11. *Distribución de probabilidad "t" de Student para la hipótesis general.*



Nota*: Software estadístico.*

Interpretación: En la figura 11 notamos que el valor calculado se ubica en la región de zona crítica, además se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t > 3{,}650) = 0{,}0 < 5\%$$

4.3.2. Verificación de las hipótesis específicas

Tabla 7. Estadísticas de la relación de las dimensiones de las competencias gerenciales y la variable eficiencia laboral.

Dimensiones de las Competencias gerenciales	Estadísticas de la relación con la Eficiencia Laboral					
	rho	n	$V_C = t$	$V_{t.cri}$	p	Ho
Capacidades cognitivas	0 ,459**	60	3,935	1,672	0,000	Rechazo
Capacidades interpersonales	0 ,327*	60	2,640	1,672	0,011	Rechazo
Capacidades técnicas	0,310*	60	2,483	1,672	0,016	Rechazo

Nota: *Base de datos.*

I. VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

Las competencias gerenciales en su dimensión capacidades cognitivas no se relaciona positiva y significativamente con la eficiencia laboral de los trabajadores de la dirección regional de educación Huancavelica en el periodo 2019.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Las competencias gerenciales en su dimensión capacidades cognitivas se relaciona positiva y significativamente con la eficiencia laboral de los trabajadores de la dirección regional de educación Huancavelica en el periodo 2019.

DISCUSIÓN

De la Tabla 7 podemos observar que el valor calculado rho de Spearman obtenida es $rs = 45{,}9\%$ además el valor calculado es Vc= 3,935 y el valor tabulado es Vt=1,672 de la cual deducimos que Vc>Vt (3,935>1,672) que tienen asociado una probabilidad de P (t>3,935) =0,0<5% por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Las competencias gerenciales en su dimensión capacidades cognitivas se relaciona positiva y significativamente con la eficiencia laboral de los trabajadores de la dirección regional de educación Huancavelica en el periodo 2019.

II. VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

Las competencias gerenciales en su dimensión capacidades interpersonales no se relaciona positiva y significativamente con la eficiencia laboral de los trabajadores de la dirección regional de educación Huancavelica en el periodo 2019.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Las competencias gerenciales en su dimensión capacidades interpersonales se relaciona positiva y significativamente con la eficiencia laboral de los trabajadores de la dirección regional de educación Huancavelica en el periodo 2019.

- **DISCUSIÓN**

De la Tabla 7 podemos observar que el valor calculado rho de Spearman son obtenida es $rs = 32{,}7\%$ además el valor calculado es Vc= 2,640 y el valor tabulado es Vt=1,672 de la cual deducimos que Vc>Vt (2,640>1,672) que tienen asociado una probabilidad de P (t>2,640) =0,0<5% por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Las competencias gerenciales en su dimensión capacidades interpersonales se relaciona positiva y significativamente con la eficiencia laboral de los trabajadores de la dirección regional de educación Huancavelica en el periodo 2019.

III. VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

Las competencias gerenciales en su dimensión capacidades técnicas no se relaciona positiva y significativamente con la eficiencia laboral de los trabajadores del personal de la dirección regional de educación Huancavelica en el periodo 2019.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Las competencias gerenciales en su dimensión capacidades técnicas se relaciona positiva y significativamente con la eficiencia laboral de los trabajadores del personal de la dirección regional de educación Huancavelica en el periodo 2019.

- **DISCUSIÓN**

De la Tabla 7 podemos observar que el valor calculado de la correlación rho de Spearman obtenida es $rs = 31{,}0\%$ además el valor calculado es Vc= 2,483 y el valor tabulado es Vt=1,672 de la cual deducimos que Vc>Vt (2,483>1,672) que tienen asociado una probabilidad de P (t>2,483) =0,0<5% por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Las competencias gerenciales en su dimensión capacidades técnicas se relaciona positiva y significativamente con la eficiencia laboral de los trabajadores del personal de la dirección regional de educación Huancavelica en el periodo 2019.

4.4. discusión de resultados de la investigación

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia la relación que existe entre las competencias gerenciales y la eficiencia laboral del personal en la Dirección Regional de Educación Huancavelica en el periodo 2019; de esta manera los resultados de la investigación muestran que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es 43,2% que se tipifica como correlación positiva que de acuerdo a la tabla 8 se tipifica como correlación positiva débil.

Tabla 8. *Intensidad de la correlación "rho" de Spearman.*

Valor	Significado
-1.00	Correlación negativa perfecta.
-0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50	Correlación negativa media.
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe una correlación alguna entre las variables.
+0.10	Correlación positiva muy débil.
+0.25	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media.
+0.75	Correlación positiva considerable.
+.0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	Correlación positiva perfecta.

Nota: Sampieri et. al. (2014, p. 305).

Por otra parte, hemos corroborado que el 3,3% de los encuestados perciben que del personal en la Dirección Regional de Educación Huancavelica en el periodo 2019; que las competencias gerenciales, es malo, el 41,7% es regular y el 55,0% la consideran bueno; en cuanto a la eficiencia laboral consideran que el 5,0% es mencionan bajo, el 65,0% tiene un nivel medio y el 30,0% tiene un nivel alto.

Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada del 43,2% es significativamente diferente de cero (p=0,000) al nivel de confianza del 95% además muestra que la relación es positiva y significativa.

En cuanto a la relación entre la dimensión capacidades cognitivas y la variable eficiencia laboral, el valor obtenido para dicha correlación es del 45,9% que se tipifica como positiva débil, que también ha resultado significativamente diferente de cero (p=0,000) y positiva.

Asimismo, la relación obtenida entre la dimensión capacidades interpersonales y la variable eficiencia laboral, el valor obtenido para dicha

correlación es del 32,7% que se tipifica como positiva débil, que también ha resultado significativamente diferente de cero (p=0,000) y positiva.

Finalmente, la relación obtenida entre la dimensión capacidades técnicas y la variable eficiencia laboral, el valor obtenido para dicha correlación es del 31,0% que se tipifica como positiva débil, que también ha resultado significativamente diferente de cero (p=0,000) y positiva.

Los resultados obtenidos al confrontarlos con Siancas (2019), realizó la investigación titulado: *"Compromiso del trabajador y la eficiencia laboral en un Centro de Salud, San Juan de Lurigancho, 2018"* este autor llego a la conclusión principal que existe relación significativa entre compromiso del trabajador y la eficiencia laboral en un Centro de Salud, San Juan de Lurigancho, 2018; debido a que $\rho < 0.05$ y Rho de Spearman = 0.757, interpretándose como alta relación positiva entre las variables de igual forma se realizó el mismo análisis para los tres objetivos específicos interpretándose asi como moderada relación positiva en todos los casos Siancas (2019). Asimismo, Núñez y Díaz (2017), en su tesis *"Perfil por Competencias Gerenciales en Directivos en Instituciones Educativas", trabajo realizado, en el Departamento Académico de Humanidades, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo,* arribando en las siguientes conclusiones. La competencia Gestión Compartida del cambio, con mayor valoración en la Región Cajamarca (en nuestros resultados), es una competencia que debería ser desarrollada en los directivos, ademas las competencias gerenciales de los directivos van variando en la medida que cambian las condiciones del contexto socio-educativo; sin embargo, es posible determinar algunas invariantes en los desempeños requeridos en el perfil de los directivos Núñez y Díaz (2017). La problemática de la formación y capacitación de los directivos agudiza las condiciones de la gestión en las Instituciones de Educación Básica. Finalmente estos autores mencionan que las competencias gerenciales que deben tener los directivos de las instituciones educativas son 1) el manejo de dirección y administrativos; 2) el liderazgo, como una actuación de compromiso, iniciativa, creatividad, visión de futuro y sólidos valores en el desempeño personal y profesional; y 3) la gestión del cambio, a través de actividades y proyectos innovadores para

alcanzar las metas institucionales Núñez y Díaz (2017). De igual forma el autor Alvarez (2017), manifiesta en su tesis *"competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016"* arribando a las siguientes conclusiones: El nivel de percepción de las competencias gerenciales de los directores es favorable por parte de su equipo de trabajo, sin embargo debemos analizar con cuidado el resultado considerando el fuerte componente psicológico de la percepción en relación con las experiencias previas, grados de afinidad de los encuestados, creencias y cultura. Asimismo existe correlación directa entre las variables independiente y dependiente "0,826", con un valor de significancia de "0,00" por lo que podemos decir que a mejores competencias gerenciales mayor eficiencia en la gestión administrativa Alvarez (2017). Lo mismo ocurre respecto a las dimensiones analizadas. Ahora respecto ala segunda variable de este estudio Chen (2017), realizó la investigación titulado: *"La valoración del Talento Humano y el Rendimiento Laboral en empresas Chinas",* quien llegó a las siguientes conclusiones, que las habilidades, experiencias y cualidades adquiridas que posee el personal, inciden en el aprovechamiento de las capacidades para el desempeño del recurso humano en empresas chinas, tambien se precisa que la frecuencia en la capacitación recibida por los recursos humanos, contribuye al mejoramiento de los estándares de productividad en las empresas chinas en el Perú Chen (2017). De igual forma la valoración del conocimiento como factor de desarrollo, contribuye al logro de metas y objetivos en las empresas chinas en el Perú Chen (2017). Asimismo la integración y motivación laboral en el personal, incide en el cumplimiento de las normas establecidas en las empresas chinas en el Perú Chen (2017). De igual modo, las potencialidades profesionales que posee el personal, inciden en el reconocimiento de este recurso por el trabajo realizado en estas organizaciones Chen (2017). En tanto los autores Gutierrez y Araujo, (2014), *presentó un trabajo de investigación titulado: Influencia de la motivación laboral en la productividad en la financiera Uno Oechsle – Huancyo",* llegando a la conclusión impotante que la motivación laboral es pieza clave y fundamental para el desenvolvimiento laboral de los trabajadores, pues la situación de la motivación laboral en la Financiera Uno Oechsle no es lo

adecuado, se debe tener en cuenta que se puede motivar a los trabajadores no solo con recursos financieros, sino también con recursos no financieros. Ademas refiere que los trabajadores no cumplen con la productividad que la financiera Uno Oechsle les requiere, esto debido a que no están motivados laboralmente lo cual se ve reflejado en los resultados mensuales de la productividad, Ramos (2018). En tanto los autores locales Rivera y Ñahuincopa (2018), *realizaron la tesis "La comunicación Organizacional y la Eficiencia Laboral del Personal Administrativo en el Seguro Social de Salud Huancavelica – Año 2016",* mencionaron que las evidencias han corroborado la presencia de una relación entre la comunicación organizacional y la eficiencia laboral del personal administrativo en el Seguro de Salud Huancavelica, Año 2016, la correlación identificada es del 52,4% que se tipifica como correlación positiva media, la probabilidad asociada es P (t>3,842)=0,03,79)=0,02,74)=0,02,01)=0,0 del mismo modo se realizo el analisi respectivo para sus dimensiones de la primera variable respecto a la segunda variable que en este caso es eficiencvia laboral. Deza (2017), en su trabajo sobre *"Satisfacción Laboral y su relación con la productividad de los Psicultores de la comunidad de Pacococha – Castrovirreyna, Huancavelica"* menciona que existe una relación directa y significativa de intensidad moderada entre la satisfacción laboral y la productividad de los piscicultores de la comunidad de Pacococha - Castrovirreyna, Huancavelica, con un coeficiente de correlación de Pearson de r = 0,672 y un nivel de significancia de □ = 0,05 con un p-valor = 0,001. Cabe destacar que se encontro una relación directa en los demas analisi de las dimeniones de la satisfacción laboral.En referencia a la variable eficiencia laboral Huayllani y Taype (2015), realizaron una investigación cuyo título es: *"Políticas de incentivos y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión – periodo 2015",* en donde ambos autores evidenciaron que la política de incentivos tienen una relación de influencia positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión, periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de r=76% que tienen asociado una probabilidad p=0,0<0,05 por lo que dicha relación es positiva y significativa. En el 62,7% de los casos el

nivel de política de incentivos es medio y el 64,7% de la eficiencia laboral es medio Huayllani y Taype (2015). Finalemente el autor Bautizta (2014), *realizó un trabajo de investigación titulado: "Gestión del potencial humano y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año2014",* este investigador evidenciado que la gestión del potencial humano tiene una relación de influencia positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, periodo 2014. La intensidad de la relación hallada es de r=85% que tienen asociado una probabilidad p=0,0<0,05 por lo que dicha relación es positiva y significativa. En el 85,3% de la eficiencia laboral es medio. Ademas se ha determinado que la gestión del potencial humano del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica en .su dimensión de planificación tiene una relación de influencia positiva y significativa con la eficiencia laboral en el periodo 2014. La intensidad de la relación hallada es de r=76% que tienen asociado una probabilidad p=0,0<0,05 por lo que dicha relación de influencia es positiva y significativa. Además se ha determinado que el 85,3% de los casos en lo referente a la planificación prevalece el nivel medio Bautizta (2014).

Conclusiones

1. Las evidencias han determino la relación que existe entre las competencias gerenciales y la eficiencia laboral del personal en la Dirección Regional de Educación Huancavelica en el periodo 2019.Lo cual se ha corroborado la presencia de una relación positiva y significativamente, la intensidad de relación rho de Spearman es del 43,2% que se tipifica como correlación positiva débil, la probabilidad asociada es P (t>3,650) =0,000<5% por lo que dicha correlación es positiva.
2. Se ha determinado la relación que existe entre las competencias gerenciales en su dimensión capacidades cognitivas y la eficiencia laboral del personal de la Dirección Regional de Educación Huancavelica en el periodo 2019. La intensidad de relación rho de Spearman es del 45,9% que se tipifica como correlación positiva débil, la probabilidad asociada es P (t>3,935) =0,000<5% por lo que dicha correlación es positiva.
3. Se ha determinado la relación que existe entre las competencias gerenciales en su dimensión capacidades interpersonales y la eficiencia laboral del personal de la Dirección Regional de Educación Huancavelica en el periodo 2019, la intensidad de relación rho de Spearman es del 32,7% que se tipifica como correlación positiva muy débil, la probabilidad asociada es P (t>2,640) =0,000<5% por lo que dicha correlación es positiva.
4. Se ha determinado la relación que existe entre las competencias gerenciales en su dimensión capacidades técnicas y la eficiencia laboral del personal de la Dirección Regional de Educación Huancavelica en el periodo 2019, la intensidad de relación rho de Spearman es del 31,0% que se tipifica como correlación positiva muy débil probabilidad asociada es P (t>2,483) =0,00<5% por lo que dicha correlación es positiva.

Recomendaciones

1. Recomendar a los directivos de la Dirección Regional de Educación de Huancavelica, a fin de que se genere un programa de actualizaciones o perfeccionamiento para mejorar las competencias gerenciales, debido a que un existe todavía un 3,3% de los encuestados que refieren que las competencias gerenciales n la institución son malas, y un 41,7% refieren que es regular.
2. Recomendar a los directivos de la DREH, que generen programas de especialización, o actualización para mejorar las capacidades cognitivas debido a que existe un 8,3% que refieren que es mala, y el 48,3% dice que es regular.
3. De igual manera recomendar a los directivos a mejorar las capacidades interpersonales porque el 5,0% manifiesta que es mala, y el 81,7% dicen que es regular.
4. Por otro lado, recomendar a los directivos de la DREH, promover programas de actualización en temas técnicos para los gerentes toda vez que el 8,3% refieren que es malo y el 88,3% dicen que es regular.
5. Recomendar a los directivos a fin de mejorar la eficiencia laboral, debido a que el 5% dice que es de nivel bajo y el 65% manifiestan que la eficiencia laboral es de medio rendimiento.
6. Recomendar a los investigadores, a fin de generar otras investigaciones, utilizando los resultados que se dan en esta investigación.

Referencias bibliográficas

Alvarez Pejerrey, J. A. (2017). *Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016.* Lima: UCV.

Aristimuño, V. M., Guaita, W., & Rodríguez, M. C. (2011). Las competencias Gerenciales en la Gestión de Instituciones de Educación Superior. *Posgrado y Sociedad*, 52-64.

Arbaiza, L. (2011). Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo. Buenos Aires: Cengage Learning, Mx – Cengage

ASISGE. (Noviembre de 2012). LA GERENCIA . *LA GERENCIA Y SUS TIPOS*. Medellín, Colombia: Asistente Gerencial SAS.

Barba Abad, M. (2011). *Diagnóstico de competencias gerenciales en empresas y universidades de Morelos.* México: UIA.

Bautista Carrizales, F. (2014). *Gestión del potencial humano y la eficiencia laboraal del personal administrativo en la Municipalidad Prrovvincial de Huncavelica-Año 2014.* Huancavelica: UNH.

Boyatzi , R. E. (1993). *El líder resonante crea más.* Plaza &Janes Editores, S.A.

Caballero Romero, A. (2013). *Metodología integral innovadora para planes y tesis la metodología del cómo formularlos.* México: CENGAGE Learning.

Camacaro P, M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. *Actualidad Contable FACES*, 1-18. Obtenido de http://www.redalyc.org

Carazas Araujo, E. J. (2019). *Competencias gerenciales y sistemas de apoyo en la gestión administrativa de las municiaplidades distritles de la provincia de cusco periodo-2018* . Cusco: UNSAC.

Castro, F. (2005). Competencias o (habilidades) Gerenciales: Una herramienta indispensable para El desarrollo organizacional. En L. Marchant (Ed), Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional (pp. 62-68). Chile: Universidad Viña del Mar.

Castro, L., Fossi, L, Guerrero, W., & Vera, L. (2003). Competenciales gerenciales y gestión de los proyectos educativos. Venezuela. Orbis Revista Científica Electrónica de Ciencia Humanas, 9(25), 91-108.

Cea D´Ancona, A. (2010). Método de Encuesta. Teoría y Práctica, Errores y Mejora. Madrid: Editorial Síntesis.

Chen , P. (2017). *La valoración del talento humano y el rendimiento laborl en empresas Chinas en el Perú.* Lima: UIGV.

Deza Matías, A. H. (2017). *Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los Pisicultores de la Comunidad de Pacococha - Castrovirreyna, Huancaelica.* Huaancavelica: UNH.

Drucker, P. F. (2014). *Las gerencias de empresas.* Argentina: Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.

Embid Ibañez, O., Fernández-Velilla Herranz, B., & Rueda Sánchez, I. (2011). *Gestión por competencias.* Aragón: Gobierno de Aragón.

Flores Macotela, E. N. (2010). *El tipo de liderazgo del director y los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público "Nuestra Señora de Lourdes" DRE-Ayacucho, 2010.* Lima: UNMSM.

Gonzales Castro, A., Guerra Olivares, T. S., & Ordoñez Ccora, G. (2018). *Guía para elaborar proyectos de investigación.* Huancavelica: Abel Gonzáles Castro.

Gutierrez Huaman, P., & Huaman Araujo, F. G. (2014). *Infuencia de la motivación laboral en la productividad en la financiera UNO OECHSLE- Huancayo.* Huancayo: UNCP.

Hayman, J. (1969). *Investigación y solución.* Buenos Aires: Paidós.

Hellriegel , D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2017). *Administración en enfoque basado en competencias.* México: Cengage learning.

Hernández, S., Pulido, A. (2011). Fundamentos de la Gestión Empresarial Basado en competencias. Editorial: McGraw-Hill Interamericana de España.

Huayllani Pari, E., & Taype Carhuapoma, M. A. (2015). *Politicas de incentivos y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascención - Periodo 2015.* Huancavelica: UNH.

ISO 9001. (2015). Sistema de Gestión de Calidad- Requisitos. Suiza: ISO

Marcano, N., & Finol de Franco, M. (2007). Competencias personales y gerenciales de los directores y subdirectores de las escuelas básicas. Revisa Venezolana de Gerencia, 12(39), 410-430.

Medina Elizondo, M., Anteros Acosta, M., Guerrero Ramos, L., & Baquero Cabrero, J. D. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: Un procedimiento para su edentificación y evaluación del desempeño. *Revista internacional Administración & Finanzas*, 79-100. Obtenido de http://ssrn.com

Medina, M., Armenteros, M., Guerrero, L., & Barquero, J.D. (2012). Las Competencias Gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. Revista International Administración & Finanzas, 5(2), 79-100.

Núñez, N., Vigo, O., Palacios, P., & Arnao, M. (2014). Formación Universitaria Basada en Competencias: Currículo, Estrategias Didácticas y Evaluación. Chiclayo: USAT.

Nuñez Rojas, N., & Díaz Castillo , D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos*, 237-252.

Ñahuincopa Espeza, N., & Rivera Huarcaya, A. (2018). *La comunicación organizacional y la eficiencia laboral del personal administrativo en el Seguro Social de Salud Huancavelica - Año 2016.* HUancavelica: UNH.

Palomo, M. T. (2008). El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid. España: ESIC Editorial.

Parejas Garavito, Y. P. (2013). *Implementación de políticas de incentivos y la eficiencia laborl del personal administrativo en la gestión del Hospital Departamental de Huancavelica.* Hunccavelica: UNH.

Sánchez Carlessi, H., & Reyes Meza, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica.* Lima: Business Support Ancth.

Salkind, N. (1999). Métodos de Investigación. México, D. F.: Pearson Educación. Estudios Pedagógicos XLIII, N° 2:237-252,2017

Siancas Tao, N. S. (2019). *Compromiso del trabajador y la eficiencia laboral en un Centro de Salud, San Juan de lurigancho, 2018.* Lima: UCV.

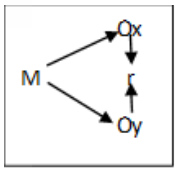
Supo, J. (2014). *Seminario de Investigación Científica.* Arequipa: Bioestaditico EIRL.

Tobón, S. (2015). Formación integral por competencias. Bogotá: ECOE.

Apéndice

Apéndice N° 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

"COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA EFICIENCIA LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUANCAVELICA – 2019"

PROBEMA	OBJETIVOS	HIPÓTEIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema General	**Objetivo General**	**Hipótesis General**	**Variable 1**	**Indicadores**	**Tipo de Investigación**
			Competencias		Aplicada
¿Cómo se relaciona las competencias gerenciales y la eficiencia laboral de los trabajadores en la Dirección Regional de Educación de Huancavelica en el periodo 2019?	Determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y la eficiencia laboral del personal en la Dirección Regional de Educación Huancavelica en el periodo 2019	Las competencias gerenciales se relacionan positiva y significativamente con la eficiencia laboral de los trabajadores de la dirección regional de educación Huancavelica en el periodo 2019.	**Gerenciales** **Dimensiones** Capacidades cognitivas.	- Realización del estudio de mercado - Utilización de herramientas de gestión. - Elaboración del PEI y el Plan anual de trabajo - Organización e Integración del personal. - Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo. - Vínculo con Organizaciones sociales (Stakeholders)	**Nivel de Investigación** Descripto- Correlacional **Diseño de Investigación** No experimental transversal, Correlacional.
Problemas Específicos	**Objetivos específicos:**	**Hipótesis específicas:**	Capacidades interpersonales.	- Proyección social. - Elaboración de contenidos de proyección social - Uso de instrumentos de evaluación de la gestión	
¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales en su dimensión capacidades cognitivas y la eficiencia laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Huancavelica en el periodo 2019?	Determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales en su dimensión capacidades cognitivas y la eficiencia laboral del personal de la Dirección Regional de Educación Huancavelica en el periodo 2019.	Las competencias gerenciales en su dimensión desarrollo de personas se relaciona positiva y significativamente con la eficiencia laboral de los trabajadores de la dirección regional de educación Huancavelica en el periodo 2019.	Capacidades técnicas	- Mecanismos de retroalimentación - Percepciones - Productividad - Compromiso - Empatía	**Población, Muestra, Muestreo** Personal que labora en la DRE Huancavelica. **Muestra:** **Muestreo:** No probabilístico
¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales en su dimensión capacidades interpersonales y la eficiencia laboral de los trabajadores de la	Determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales en su dimensión capacidades interpersonales y la eficiencia	Las competencias gerenciales en su dimensión dirección de personas se relaciona positiva y significativamente con la eficiencia laboral de los	**Variable 2** Eficiencia Laboral	- Efectividad - Perspectivas - Desempeño - Actitudes	

Dirección Regional de educación Huancavelica en el periodo 2019? ¿Cómo se relacionan las competencias gerenciales en su dimensión capacidades técnicas y la eficiencia laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Huancavelica en el periodo 2019?	laboral del personal de la Dirección Regional de Educación Huancavelica en el periodo 2019. Determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales en su dimensión capacidades técnicas y la eficiencia laboral del personal de la Dirección Regional de Educación Huancavelica en el periodo 2019.	trabajadores de la dirección regional de educación Huancavelica en el periodo 2019. Las competencias gerenciales en su dimensión orientación a los resultados se relaciona positiva y significativamente con la eficiencia laboral de los trabajadores del personal de la dirección regional de educación Huancavelica en el periodo 2019.	**Dimensiones** Trabajo en equipo Satisfacción laboral Motivación	- Eficiencia - Eficacia - Condiciones de trabajo - Estado de animo - Expectativas - Recompensas - Incentivos	**Técnicas e instrumentos de Recolección de datos:** **Técnica:** Encuesta **Instrumento:** Cuestionario de preguntas. **Técnica de Procesamiento Y Análisis de Datos** Técnica: Estadística descripta -Estadística inferencial

Apéndice N° 2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Competencias Gerenciales (Castro & Marchant, 2005)	Las competencias 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. Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el poder hacer (factores situacionales, técnicos relacionados con la práctica) y el querer hacer (factores emocionales interpersonales relacionados con la actitud). (Castro & Marchant, 2005, p. 65)	Las competencias gerenciales, son cualidades fundamentales de los gerentes que indican formas de comportamiento y pensar, tiene sus componentes como las capacidades cognitivas, capacidades interpersonales, y capacidades técnicas.	Capacidades cognitivas.	- Realización del estudio de mercado - Utilización de herramientas de gestión. - Elaboración del PEI y el Plan anual de trabajo	Nunca Casi nunca
			Capacidades interpersonales.	- Organización e Integración del personal. - Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo. - Vínculo con Organizaciones sociales (Stakeholders). - Proyección social.	Indeciso Casi Siempre
			Capacidades técnicas.	- Elaboración de contenidos de proyección social - Uso de instrumentos de evaluación de la gestión - Mecanismos de retroalimentación	Siempre
Eficiencia Laboral (Chiavenato, I. 1994	"La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máxima, a través de medios técnicos	Es "una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio; un proceso formalizado y articulador de los resultados, una forma de programación"	Trabajo en equipo	• Percepciones • Productividad • Compromiso • Empatía • Efectividad	Muy en desacuerdo En desacuerdo

(eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)". (Chiavenato, I. 1994, p. 33).	Para tal efecto se medirá el trabajo en equipo, la satisfacción laboral, y la motivación.	Satisfacción laboral	• Perspectivas • Desempeño • Actitudes • Eficiencia • Eficacia	Indeciso De acuerdo
		Motivación	• Condiciones de trabajo • Estado de animo • Expectativas • Recompensas • Incentivos	Muy de acuerdo

Universidad Nacional de Huancavelica
(Creada por Ley N° 25265)
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Apéndice N° 3 CUESTIONARIO DE ENCUESTA

INSTRUCCIONES: Estimado(a) trabajador(a), a continuación, se le presenta una serie de ítems referentes a las competencias gerenciales y la eficiencia laboral en los trabajadores en la Dirección Regional de Educación 2019, los mismos que deberá responder con ***sinceridad***, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (x) aquella proposición que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

1=Nunca	2=Casi nunca	3=Indeciso	4=Casi siempre	5=Siempre

PARTE I: COMPETENCIAS GERENCIALES

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4	5
01	Los jefes guían los procedimientos a seguir para la realización de los trabajos plasmados en plan.					
02	Analiza los resultados del estudio de mercado y promueve la actualización de las necesidades del usuario.					
03	Utiliza las herramientas de gestión tales como Plan estratégico, planes operativos, cronogramas, presupuestos operativos, matriz FODA.					
04	Conoce el Plan de desarrollo concertado del sector y el rol de cada personal de la institución en la ejecución del mismo.					
05	Elabora los presupuestos y planes de financiamiento de la DREH para el cumplimiento de las actividades institucionales.					
06	Conoce las etapas en el proceso de planificación, selección y capacitación del personal del área.					
07	Promueve las normas de convivencia, reglamentos y actividades de integración del personal.					
08	Conforma equipos de trabajo para la ejecución de actividades que se realizan en la institución.					
09	Consigue la participación activa, voluntaria y comprometida del personal para el logro de los objetivos institucionales.					
10	Fortalece las relaciones con instituciones aliadas (Grupos de interés), para el beneficio mutuo.					
11	Compromete activamente a los directivos y personal en general en el desarrollo de actividades hacia la comunidad.					
12	Realiza cursos y charlas dirigidas a los directivos y personal en general.					
13	Utiliza instrumentos de control de gastos tales como vales, recibos, boletas y otros en la ejecución del presupuesto anual.					
14	Promueve el uso constante de instrumentos de evaluación del desempeño del personal.					
15	Supervisa el uso de Diseños de Sesiones de Clase e Instrumentos de Evaluación establecidos.					
16	Promueve la aplicación de los documentos de gestión durante la ejecución y después de la realización de actividades individuales o conjuntas en la institución.					
17	Utiliza mecanismos de retroalimentación de la gestión para la mejora continua mediante buzones de sugerencias.					
18	Reúne al personal de la DREH para evaluar el resultado de las actividades desarrolladas.					

PARTE II: EFICIENCIA LABORAL

1=Nunca	2=Casi nunca	3=Indeciso	4=Casi siempre	5=Siempre

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4	5
01	En la institución se tienen adecuados medios de comunicación como soporte del trabajo en equipo.					
02	A nivel institucional se realizan reuniones frecuentes con los miembros de equipo.					
03	El puesto que usted ocupa está en relación a su formación profesional, el cual permita lograr mejores resultados.					
04	En la institución se desarrollan los trabajos en equipo como soporte para alcanzar los objetivos de la institución.					
05	Cree usted que el trabajo que realizan da oportunidad para un crecimiento personal y profesional.					
06	Como director o responsable busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones personales en la institución.					
07	El ambiente físico de la institución es el más adecuado y propicio para un buen desempeño laboral					
08	Se siente a gusto con el horario de trabajo implementado a nivel institucional.					
09	En la institución se cumple oportunamente con el pago de sus haberes.					
10	A nivel institucional tiene usted la capacidad de trabajar en equipo.					
11	Se programa de manera oportuna el periodo de sus vacaciones.					
12	Su jefe acepta sugerencias con respecto al trabajo que desempeña.					
13	La calidad de las interacciones entre el personal administrativo y asistencial a nivel institucional es aceptable.					
14	En la institución las actividades realizadas por el personal administrativo y asistencial son eficientes y eficaces.					
15	En la institución existe el orden y limpieza, como valores fundamentales de la calidad de servicio.					
16	La distribución de los ambientes en la institución facilita las actividades del personal administrativo y asistencial.					
17	El personal administrativo y docente de la institución es amable y atento para responder rápidamente a los servicios y pedidos de los usuarios.					
18	El personal administrativo y docente de la institución conoce lo suficiente para poder atender e informar a los usuarios.					
19	Se tiene la ayuda entre el personal administrativo y docente de la institución para dar la mejor atención posible a los usuarios.					
20	En la institución el personal administrativo y docente cumple con sus funciones y responsabilidades.					

¡¡¡¡¡MUCHAS GRACIAS!!!!

Apéndice N° 4 BASE DE DATOS

Competencias gerenciales

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
1	3	1	2	3	3	3	4	2	1	3	3	2	3	1	3	1	3	1
2	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2
3	3	3	2	4	5	5	3	3	1	3	1	1	3	1	2	3	1	2
4	2	1	3	4	3	3	4	4	4	4	3	2	3	2	2	3	4	2
5	2	3	4	2	5	4	3	2	4	2	1	2	4	2	3	3	1	4
6	2	2	3	4	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4
7	2	2	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3
8	4	1	2	3	3	3	4	4	2	3	1	1	3	1	1	3	1	2
9	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5
10	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4
11	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4
12	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4
13	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4
14	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4
15	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	2
16	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
17	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	4	3	3	2	4	3	2
18	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3
19	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	2	3	5	3	4	4
20	4	3	5	3	4	4	5	2	4	2	2	4	2	4	3	4	3	4
21	4	4	4	5	4	5	3	4	5	3	4	4	2	5	4	4	3	5
22	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3
23	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4
24	3	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	5	3
25	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5
26	2	3	4	2	4	3	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4

27	2	3	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	4
28	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4
29	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4
30	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
31	2	3	2	4	2	3	2	2	1	3	2	2	4	1	1	1	1	1
32	5	5	4	4	4	3	5	5	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3
33	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4
34	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4
35	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	2
36	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
37	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	4	3	3	2	4	3	2
38	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3
39	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	2	3	5	3	4	4
40	4	3	5	3	4	4	5	2	4	2	2	4	2	4	3	4	3	4
41	4	4	4	5	4	5	3	4	5	3	4	4	2	5	4	4	3	5
42	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3
43	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4
44	3	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	5	3
45	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5
46	2	3	4	2	4	3	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4
47	2	3	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	4
48	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4
49	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4
50	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
51	2	3	2	4	2	3	2	2	1	3	2	2	4	1	1	1	1	1
52	5	5	4	4	4	3	5	5	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3
53	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4

54	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4
55	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	2
56	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
57	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	4	3	3	2	4	3	2
58	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3
59	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	2	3	5	3	4	4
60	4	3	5	3	4	4	5	2	4	2	2	4	2	4	3	4	3	4

Base de datos EFICIENCIA LABORAL

N°	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
1	4	3	4	4	4	1	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
2	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5
3	3	2	3	2	3	1	1	3	4	5	4	2	3	2	4	3	2	3	3	4
4	1	4	1	3	3	2	5	5	3	4	5	1	3	2	5	4	4	5	4	5
5	4	4	5	4	5	5	1	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	3	2	4
6	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4
7	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3
8	1	3	2	1	1	3	1	4	5	5	5	1	3	3	4	2	3	2	2	3
9	2	4	4	3	4	3	3	4	5	5	5	3	4	3	5	4	4	4	4	4
10	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	4	3	4	4
11	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4
12	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4
13	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4
14	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4
15	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4
16	4	4	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4
17	3	4	2	4	3	3	4	4	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3
18	4	3	4	3	4	4	2	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3
19	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	2	4	4
20	5	4	5	4	4	5	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4
21	4	5	3	4	4	5	4	5	3	4	2	5	4	3	4	3	5	4	3	5
22	3	2	4	3	3	5	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3

23	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
24	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
25	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4
26	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3
27	2	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3
28	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4
29	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4
30	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4
31	4	5	1	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	3	1	3	4	5	4	4	4	4	5
33	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4
34	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4
35	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4
36	4	4	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4
37	3	4	2	4	3	3	4	4	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3
38	4	3	4	3	4	4	2	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3
39	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	2	4	4
40	5	4	5	4	4	5	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4
41	4	5	3	4	4	5	4	5	3	4	2	5	4	3	4	3	5	4	3	5
42	3	2	4	3	3	5	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3
43	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
44	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
45	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4
46	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3
47	2	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3
48	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4
49	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4
50	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4
51	4	5	1	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	3	1	3	4	5	4	4	4	4	5
53	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4
54	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4
55	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4
56	4	4	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4
57	3	4	2	4	3	3	4	4	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3
58	4	3	4	3	4	4	2	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3
59	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	2	4	4
60	5	4	5	4	4	5	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4