



U N I V E R S I D A D  
**AUTÓNOMA**  
D E I C A

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ICA

FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

TESIS

**“COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTES DE LA  
PROVINCIA DE CHINCHA-2020”**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

**Cultura y organización**

Presentado por:

**Karen Guilliana Carbajal Moquillaza**

Tesis desarrollada para optar el Título Profesional de Licenciada  
en Administración y Finanza

Docente asesor:

Mg. Humberto Gabriel Quispe Peña

Código ORCID N° 0000-0002-5201-6536

Chincha, Ica, 2022

## **Página de Asesor y jurados**

---

Mg. Humberto Gabriel Quispe Peña  
Asesor

### **Miembros del jurado**

Dra. Silvana Rosario Campos Martínez Presidente

Mg. Susana Marleni Atuncar Deza  
Secretaria

Mg. Hilda Luzmila Felix Pachas  
Miembro

## **Dedicatoria**

A mis padres por haberme formado como la persona que soy, muchos de mis logros se los debo a ellos.

A mi familia, quienes han sido mi mayor motivación para nunca rendirme en mis estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ellos.

## **Agradecimiento**

A la Universidad Autónoma de Ica, mi alma mater, por ser fuente de conocimientos y formadora de profesionales de éxito en la provincia.

## Resumen

La investigación se titula “Competencias Gerenciales Y Desempeño Laboral De Los Colaboradores De Una Empresa De Transportes De La Provincia De Chincha-2020” y se planteó como objetivo general describir el nivel de las competencias gerenciales en los trabajadores de la empresa de Transporte Soyuz, sede Chincha.

La investigación es de carácter cuantitativa, básica, descriptiva y de diseño no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por 90 trabajadores y el muestreo por conveniencia estuvo conformado por el total de trabajadores (90) de la empresa en cuestión. Para la recopilación de los datos se empleó como instrumento el cuestionario, lo que fue sometido a un juicio de expertos.

Se determinó la relación significativa ( $p=0.002$ ) entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral en los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de Chincha, 2020

Como conclusión principal se obtuvo un mayor porcentaje (64.4%) en el nivel alto de Competencias gerenciales en los trabajadores de la empresa, de igual forma para el manejo de liderazgo, dirección y de personal.

**Palabras clave:** Competencias gerenciales, desempeño laboral, colaboradores, transportes

## **Abstract**

he research is entitled "Management Competencies And Work Performance Of The Collaborators Of A Transport Company Of The Province Of Chincha2020" and the general objective was to describe the level of managerial competencies in the workers of the Soyuz Transport company, headquarters Chincha.

The research is quantitative, basic, descriptive and non-experimental, transectional design. The population was made up of 90 workers and the convenience sampling was made up of the total number of workers (90) of the company in question. For data collection, the questionnaire was used as an instrument, which was subjected to expert judgment.

The significant relationship ( $p=0.002$ ) between managerial skills and job performance in employees of a transport company in the province of Chincha, 2020 was determined.

As a main conclusion, a higher percentage (64.4%) was obtained at the high level of managerial skills in the company's workers, in the same way for leadership, management and personnel management.

Keywords: Management skills, job performance, employees, transportation

## Índice General

Resumen .....	v
Abstract .....	vi
Índice General .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	11
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
2.1. Descripción del problema .....	12
2.2. Pregunta de investigación general .....	13
2.3. Preguntas de investigación específicas.....	13
2.4. Justificación e importancia .....	13
2.5. Objetivo General .....	14
2.6. Objetivos específicos.....	14
2.7. Alcances y Limitaciones .....	14
2.7.1. Alcances.....	14
2.7.2. Limitaciones .....	15
III. MARCO TEORICO .....	16
3.1. Antecedentes .....	16
3.2. Bases teóricas.....	21
3.3. Marco conceptual .....	29
IV. METODOLOGÍA .....	30
4.1. Tipo y Nivel de la Investigación .....	30
4.2. Diseño de Investigación .....	31
4.3. Población y muestra.....	31
4.4. Hipótesis general y específicas .....	31
4.5. Identificación de la variable .....	32
4.6. Operacionalización de Variable.....	33

4.7. Recolección de datos .....	34
V. RESULTADOS .....	35
5.1. Presentación de los resultados .....	35
5.2. Interpretación de los resultados .....	45
VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	47
6.1. Análisis descriptivo de los resultados .....	47
6.2. Comparación de resultados con el marco teórico .....	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
Conclusiones.....	57
Recomendaciones .....	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	58
ANEXOS.....	61
Anexo 1. Matriz de consistencia.....	61
Anexo 2. Instrumento de recolección de datos .....	64
Anexo 3. Informe de Turnitin al 24% de similitud .....	67
Anexo 5. Ficha de Validación de Juicio de Expertos.....	67



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable .....	32
Tabla 2. Frecuencia de nivel de Competencias gerenciales .....	35
Tabla 3. Resultados de percepción de nivel de manejo de liderazgo en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chíncha, 2020 .....	36
Tabla 4. Resultados de percepción de nivel de manejo de dirección en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chíncha, 2020 .....	37
Tabla 5. Resultados de percepción de nivel de manejo de personal en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chíncha, 2020 .....	38
Tabla 6. Resultados de la dimensión capacidad laboral en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chíncha, 2020 .....	39
Tabla 7. Resultados de la dimensión desenvolvimiento en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chíncha, 2020 .....	40
Tabla 8. Resultados de la dimensión eficacia en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chíncha, 2020 .....	41
Tabla 9. Resultados la dimensión perfil del trabajador en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chíncha, 2020. ....	42
Tabla 10. Resultados desempeño laboral en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chíncha, 2020 .....	43
Tabla 10. Resultados desempeño laboral en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chíncha, 2020 .....	43
Tabla 12. Estadísticos descriptivos de las Competencias gerenciales ....	46
Tabla 13. Estadísticos descriptivos de desempeño laboral .....	47
Tabla 14. Prueba de normalidad .....	48

*Tabla 15. Contrastación de hipótesis general* ..... 49

*Tabla 15. Contrastación de hipótesis específica 1* .....  
50

*Tabla 15. Contrastación de hipótesis específica 2* .....  
51

*Tabla 15. Contrastación de hipótesis específica 3*  
..... 52

## I. INTRODUCCIÓN

Las habilidades gerenciales son el conjunto de capacidades y acciones que gestiona el líder o CEO de una institución a fin de lograr los objetivos institucionales de productividad, servicio, satisfacción entre otros, es así que dichas acciones son mecanismos empíricos de afianzamiento con la comunidad motivando conciliaciones, resolución de conflictos, solución a procesos administrativos de forma celera esto aporta en el desarrollo.

La empresa privada en el rubro de transporte apoya en el desarrollo social de la región y el país, movilizando a personas en diversas condiciones, es así que las condiciones laborales, entorno organizacional y actividades se vinculan con el desempeño que tiene el colaborador de la institución, por ende, es importante evidenciar la relación entre las acciones directivas por parte del área gerencial y la satisfacción de los colaboradores.

El estudio tiene un diseño descriptivo correlacional el cual tiene por finalidad la evaluación de relación entre las variables, asimismo la zona de aplicación está delimitada por el área comprendida por una empresa de transportes interprovincial de la región Ica.

En el capítulo II, se realiza el planteamiento del problema y los objetivos, asimismo, la justificación y limitación presentes en la investigación.

En el capítulo III, se desarrolla los antecedentes del estudio y las bases teóricas, así como el desarrollo del marco conceptual.

En el capítulo IV, se desarrolla la metodología de la investigación, se realiza el planteamiento de las hipótesis, así como el planteamiento de las variables y los instrumentos a utilizar en la presente investigación.

En el capítulo V, se comienza por detallar los estadísticos descriptivos de las variables de estudio y la interpretación de los resultados

En el capítulo VI, se muestran los procesos de análisis inferencial, prueba de normalidad, prueba de hipótesis y discusión de los resultados.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. Descripción del problema**

Actualmente las organizaciones realizan diversas actividades para organizar un entorno laboral adecuado garantizando productividad y eficiencia en los servicios prestados a la sociedad, asimismo la coyuntura generada por la pandemia Covid 19 ha generado una necesidad importante a la modificación de acciones laborales, siendo importante la adaptabilidad del recurso humano sin gestionar problemas internos.

En la empresa Soyus se inició en el año 1980 en el rubro de transporte de pasajes ida y vuelta de Lima, Cañete, Chincha, Pisco y Nazca. Para ello la empresa en cuestión se planteó como misión Convertirse en la empresa líder referente al transporte de carga, encomienda tanto a nivel regional como interregional, teniendo valores como honestidad, puntualidad, trabajo en equipo, entre otros.

En este caso, la investigación se enfocó en la sede Chincha, ya que en dicha sede la alta dirección no tiene conocimiento sobre si los trabajadores cuentan con competencias o habilidades gerenciales que les permita abordar los problemas de forma idónea, de igual forma, no se sabe si poseen habilidades de liderazgo, dirección o manejo del personal en caso sea necesario.

Por lo antes dicho, se planteó la presente investigación con la finalidad de describir el nivel de competencias gerenciales en los trabajadores de la empresa objeto de estudio; de tal manera que se pueda obtener un mayor conocimiento al respecto y que beneficie de forma directa a la empresa.

## **2.2. Pregunta de investigación general**

¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020?

## **2.3. Preguntas de investigación específicas**

¿Cuál es la relación entre Manejo de Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020?

¿Cuál es la relación entre Manejo de Dirección y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020?

¿Cuál es la relación entre Manejo de Personal y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020?

## **2.4. Justificación e importancia**

La investigación presenta una justificación teórica, pues se incluirá las perspectivas teóricas de las variables Competencias gerencial, a partir de lo cual se abarcará características y definiciones.

La investigación se justifica prácticamente, pues se busca describir el nivel de competencias gerenciales de los trabajadores de la empresa objeto de estudio, lo que podría servir como una estrategia de posicionamiento.

La investigación presenta una justificación metodología debido a que para ambas variables de estudio se empleará la técnica de la encuesta, es así que para la variable Competencias gerenciales se tuvo como referencia a Delgado y Díaz (2014).

La investigación se considera importante, ya que beneficiará de forma directa a los trabajadores de la empresa en cuestión y de forma indirecta a trabajadores de otras empresas del sector.

## **2.5. Objetivo General**

Determinar la relación entre las competencias gerenciales y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020.

## **2.6. Objetivos específicos**

Determinar la relación entre Manejo de Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020.

Determinar la relación entre Manejo de Dirección y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020

Determinar la relación entre Manejo de Personal y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020

## **2.7. Alcances y Limitaciones**

### **2.7.1. Alcances**

- a) Delimitación social: Clientes de la empresa de transporte Soyus, sede Chincha
- b) Delimitación espacial o geográfica: El estudio se desarrolló en la sede Chincha de la empresa de transporte Soyus en la avenida Moises Flores 189.

- c) Delimitación temporal: El trabajo de investigación fue realizado entre los meses de enero y octubre del 2021.

### **2.7.2. Limitaciones**

- Debido al estado de emergencia nacional ocasionado por el COVID 19, existió mucha resistencia de parte de los trabajadores para poder completar las encuestas realizadas.

### **III. MARCO TEORICO**

#### **3.1. Antecedentes**

Custódio, Ferreira y Matos (2019) mostraron que las empresas con directores ejecutivos (CEO) que adquieren habilidades de gestión general a lo largo de su experiencia laboral producen más patentes. Se abordó el posible sesgo endógeno entre el director ejecutivo y la empresa utilizando efectos fijos empresa-director ejecutivo y la variación en la aplicabilidad de los acuerdos no competitivos entre los estados y con el tiempo durante la carrera del director general. Los hallazgos sugieren que los directores ejecutivos generalistas estimulan la innovación porque adquieren conocimientos más allá del dominio tecnológico actual de la empresa y tienen habilidades que pueden aplicarse en otros lugares si los proyectos de innovación fracasan. Se concluye que un mercado laboral eficiente para ejecutivos puede promover la innovación al proporcionar un mecanismo de tolerancia al fracaso.

Ratiu, David y Baban (2017) realizaron una investigación sobre la importancia del coaching gerencial al investigar empíricamente los efectos de un programa de coaching cognitivo-conductual sobre los gerentes de nivel medio. Debido a las similitudes entre los comportamientos de coaching gerencial y los comportamientos de liderazgo transformacional, hemos adoptado el modelo de liderazgo transformacional como marco teórico para evaluar los comportamientos gerenciales. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo para probar los efectos del programa de coaching especialmente diseñado para 23 gerentes de nivel medio que tienen como responsabilidad la supervisión de equipos de producción en una organización multinacional. En general, el análisis de los resultados provocó un aumento de las puntuaciones en las dimensiones de conducta de liderazgo medidas mediante un cuestionario de liderazgo multifactorial que forma parte de las habilidades de coaching gerencial. Además, la



efectividad percibida como un indicador de desempeño fue significativamente mayor al finalizar el programa de coaching. Los hallazgos sugieren que el coaching, como método de desarrollo profesional, tiene un gran potencial para contribuir a los comportamientos gerenciales que facilitan el desarrollo a nivel subordinado, ya que son capturados por algunas escalas transformacionales y transaccionales.

Borsic (2017), en el estudio realizado para la obtención de doctorado en ciencias de la administración por la Universidad Nacional Autónoma de México con el objetivo de determinar la gestión del talento humano y la inteligencia emocional en el desempeño laboral del cuerpo docente de instituciones de educación superior, de enfoque cuantitativo de tipo transversal correlacional no experimental, la muestra estuvo conformada por 338 docentes, se utilizó la encuesta propia elaborada por la misma autora en mención, obteniendo así también resultados como: la universidad de por sí ya maneja una cultura organizacional, también manejan una capacitación constante en su personal, obteniendo también ninguna diferencia entre las edades, sexo, educación formal, años de experiencia de los docentes con el talento humano de la institución. Y por ende luego de los resultados obtenidos recomendó que haya mayor capacitación en el aspecto emocional, y que esta presente investigación sea desarrollado ampliamente en un futuro para que estos docentes tengan mayor motivación y puedan desenvolverse en el aula de manera eficiente en lo que es el talento humano.

Ikupolati, Adeyeye, Oni, Olatunle y Obafunmi (2017) investigaron sobre las habilidades gerenciales de los emprendedores como determinantes para el crecimiento de pequeñas y medianas empresas (PYME) en Nigeria. Se adoptó un diseño de investigación de encuestas. Un estudio completo de una muestra aleatoria simple de 204 empresarios en PYME registradas con la Comisión de Asuntos Corporativos en Abuja, Kaduna, Kano, Ibadan,

Lagos y Aba. Los datos se recopilaron mediante un cuestionario y se analizaron con el software SPSS versión 23. Los hallazgos han demostrado que las habilidades técnicas contribuyen a las habilidades de gestión de los empresarios, lo que ha generado un crecimiento en Pymes en Nigeria.

Muthuveloo, Chiek y Ping, (2017) examinaron los efectos de cinco habilidades gerenciales (Habilidad técnica, Habilidad humana, Habilidad conceptual, Habilidad de inteligencia emocional y la habilidad de Comunicación) para predecir la eficacia de la gestión. Se empleó como técnica la encuesta a un total de 204 gerentes y empleados que trabajan en las empresas de fabricación de Penang, Malasia. En esencia, la investigación había construido un marco basado en la teoría conductual del liderazgo. Los datos recopilados se analizaron utilizando la herramienta estadística SPSS y SmartPLS. Los resultados mostraron que las cinco dimensiones de habilidades estaban significativamente relacionadas con eficacia de la gestión. Sin embargo, solo el nivel organizacional estaba justificado para moderar las relaciones habilidad-efectividad, mientras que Género no fue un moderador significativo.

Bilohur, Kravchenko, Lishchuk-Torchynska y Yukhymenko (2020) estudiaron los cambios en la naturaleza, pensamiento y roles de las habilidades genéricas y profesionales en diversas culturas organizacionales. Metodología. Se utilizó el método de análisis comparativo, que nos permitió contrastar y comparar culturas organizacionales existentes. Empleando para ello los métodos de análisis y síntesis, que permitieron identificar y considerar el uso de habilidades gerenciales en cada una de las culturas organizacionales. Los métodos de inducción y deducción, así como el modelado mental, permitieron establecer cambios en la naturaleza de las habilidades, la forma de pensar y los roles de las habilidades genéricas y profesionales en diversas culturas organizacionales. Se comprobó que, para lograr el acuerdo en la interpretación de la naturaleza de las competencias genéricas y

profesionales, es necesario cambiar la idea de la universidad como institución pública. El estudio demuestra la eficiencia de las universidades autoorganizadas y su importancia para revelar la naturaleza del hombre, en particular, la naturaleza de las habilidades gerenciales.

Lemes, Smék, Piffer y Aguiar (2020) identificaron cuáles son las competencias gerenciales percibidas como esenciales por los gerentes de micro y pequeñas empresas activas, ubicadas en la ciudad de Porto Velho, Estado de Rondônia - Brasil. La investigación utiliza el método cuantitativo, aplicado a una muestra de 347 micro y pequeños empresarios del universo de 10,221 empresas, con muestreo por conveniencia y accesibilidad, y datos recopilados mediante escala Likert. Por tanto, la investigación identifica los factores que componen las habilidades directivas, como las dimensiones “enfoque, producción y desarrollo”, que engloba la visión centrada en el interior de la empresa y en el trabajo; “Planificación y control”, con énfasis en los planes y su ejecución, especialmente en los recursos necesarios; “Diferenciación de mercado”, con enfoque en la alta competencia y los consumidores; y, finalmente, "formación e inversiones", que se enfocan en inversiones en mano de obra y adquisición de recursos financieros para la organización. Los 4 factores sintetizan la agrupación de habilidades gerenciales esenciales para la gestión de micro y pequeñas empresas, de acuerdo con la percepción de los gestores participantes en la muestra y, si se aplica a la gestión de micro y pequeñas empresas, impactan positivamente la supervivencia de las pequeñas empresas ubicadas en regiones geográficas en desarrollo.

Cotaquispe y Herrera (2018), en su estudio realizado para la obtención del título profesional de licenciado en Administración de negocios por la Universidad Privada San Juan Bautista con el objetivo de analizar el grado de relación que existe entre la procrastinación y el desempeño laboral en los empleados del supermercado Plaza Veá de Ica, periodo 2016, de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo transversal, la muestra estuvo conformada por 60 empleados , se utilizó una encuesta elaborada por los

mismos autores de la investigación , del cual se obtuvo los siguientes resultados: confirmaron la hipótesis general que se tenía, si había relación significativa entre ambas variables de manera positiva, trayendo consigo resultados más específicos luego de los resultados obtenidos en las encuestas hechas, en la responsabilidad como ser puntuales y mantener una asistencia constante, forma de desarrollarse dentro de la empresa compartiendo con los demás trabajadores, aportes dentro de la empresa lleva relación significativa obteniendo un buen desempeño laboral. Brindo también unas recomendaciones como realizar charlas motivacionales, capacitarlos para mejorar el desempeño laboral, pidiéndole aportaciones a los empleados ya que estos al tener contacto directo con sus demás compañeros saben de primera mano las necesidades principales como incentivos en las asistencias, mejorar el servicio y puesto de trabajo, puntualidad y así potenciarlos.

Paypay (2018), en su estudio realizado para la obtención del grado académico de maestro en Administración con mención en Gestión Pública por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle con el objetivo de determinar el grado de relación que existe entre la gestión de recursos humanos y el satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sunampe, Provincia de Chincha, con enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, la muestra estuvo conformada por 60 empleados , se utilizó una encuesta elaborada por el mismo autor de la investigación , del cual se obtuvo los siguientes resultados: El autor concluyo confirmando la relación entre sus variables, mencionando la satisfacción laboral, factores extrínsecos de esta y satisfacción de los trabajadores determinada totalmente por los recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Sunampe. Indicando también unas recomendaciones como potenciar en conocimientos y habilidades a los trabajadores, motivándolos y capacitar a las personas encargadas de esta área para que así los trabajadores se encuentres satisfechos con que el encargado del área pueda escucharlo y cubrir sus necesidades.

## **3.2. Bases teóricas**

### **3.2.1. Competencias gerenciales**

Los gerentes de las organizaciones más exitosas de la actualidad reconocen que los cambios internos deben seguir el ritmo de lo que sucede en el entorno externo. Los gerentes sirven a los principales modelos a seguir para el cambio y brindan la motivación y la comunicación para que los esfuerzos de cambio sigan avanzando. De esta forma, las habilidades gerenciales son vitales para dirigir una organización con éxito, ya que la habilidad permite a una persona administrar de manera efectiva los recursos a su disposición. Además de tener éxito en el ámbito profesional, estas habilidades hacen que una persona sea un mejor ser humano y de una manera que es más importante. Debe guiar a las personas que están a su cargo, darles un sentido de dirección para lograr los objetivos de la organización con éxito y actuar con responsabilidad. Un líder organizacional no solo debe liderar a otros individualmente, sino también administrar las acciones del grupo. Es así que las personas que aprenden el liderazgo organizacional desarrollan habilidades y destrezas de trabajo en equipo, comunicación efectiva, resolución de conflictos y técnicas de resolución de problemas grupales y comunican claramente la misión, visión y políticas organizacionales; fomentar la moral de los empleados, garantizar operaciones comerciales eficientes; ayudar a los empleados a crecer profesionalmente y contribuir positivamente a la misión de la organización (Maurya & Sharma, 2017).

De acuerdo a la teoría de Mintzberg, si bien es cierto los roles gerenciales a menudo se generalizan en todos los niveles, existen claras distinciones en el contenido del trabajo, estrategias, personalidades, atributos, filosofías y capacidad de ejecución requeridas por cada uno de los niveles gerenciales generalmente aceptados: altos gerentes, gerentes intermedios,

gerentes de primera línea y líderes de equipo. Por ejemplo, los roles de alta gerencia, según Mintzberg, tienen más probabilidades de incluir actividades que contribuyan en el funcionamiento como portavoz, figura decorativa, enlace y planificador estratégico. Asimismo, el liderazgo se relaciona con los roles y habilidades habilitadoras, sin embargo, abarcan todos los niveles gerenciales (Laud, Arevalo, & Johnson, 2016).

Es importante recabar que como una de las funciones de gestión, el liderazgo puede definirse como la capacidad de influir en otros para que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos comunes. El liderazgo muestra una nueva dirección donde el cambio, el riesgo, la visión, la creatividad y el desafío se convierten en las raíces del estilo de trabajo diario; en este caso, la gestión es la base para un liderazgo exitoso. Asimismo, las habilidades de gestión pueden ser una base para que el líder mejore su liderazgo. Según Katz, hay tres habilidades gerenciales esenciales: habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Las características de un líder exitoso se desarrollan a través de la educación y la experiencia. De esta forma, una persona que quiera convertirse en un gran líder debe ser consciente de la importancia de las habilidades directivas. Los líderes son personas, que gestionan, pero tienen el objetivo de motivar e inspirar a sus seguidores para que completen determinadas tareas (Gregorović, 2018).

Los gerentes toman decisiones todos los días y las implicaciones prácticas de tales decisiones son clave para el éxito de la empresa. Los gerentes, o aquellos que se están preparando para ser gerentes, deberían estar mejor capacitados para hacer lo siguiente (López & Bornay, 2019):

- 1) comprender hasta qué punto las características organizacionales como la estructura o la tecnología afectan la toma de decisiones
- 2) ver por qué la complejidad de los entornos de tareas determina las decisiones que toman los gerentes

- 3) definir y administrar ciertas capacidades organizacionales estratégicas como la capacidad de aprendizaje o de absorción
- 4) pensar en las características cognitivas y no cognitivas del capital humano que juegan un papel en la toma de decisiones
- 5) ser consciente del impacto de la cultura en los procesos de toma de decisiones.

### **3.2.2. Desempeño laboral**

Dessler, G. y Varela Juárez, R. (2011) indica que el desempeño laboral es el rendimiento que tiene un colaborador y hace posible la conclusión de las metas institucionales.

Asimismo, también se considera como el conjunto de acciones que desarrolla un trabajador de forma eficiente para el ejercicio de sus labores en la institución priorizando el logro de los objetivos o metas planeadas. (Robbins & Judge, 2013)

Por tales motivos se puede interpretar al desempeño laboral como al conjunto de actividades y rendimiento que tiene un trabajador en el cumplimiento de sus funciones y tareas encomendadas en una institución, mediante este desempeño se demuestra sus habilidades, competitividad y otras virtudes que van a contribuir con el logro de la metas y objetivos institucionales.

### **Evaluación del desempeño**

Dessler, G. & Varela Juárez, R. (2011). Lo conceptualizan como el proceso que utilizan las instituciones para controlar e identificar el aporte de cada colaborador en el logro de las metas institucionales.

(Robbins & Judge, 2013). Menciona que es una apreciación respecto a los colaboradores con el objeto de identificar dificultades o logros para la toma de decisiones adecuadas en pro del cumplimiento de metas.

Por ende, se identifica a la evaluación del desempeño como el conjunto de pasos que determina la empresa para verificar la conducta, excelencia y habilidades de los colaboradores en el momento de desempeñarse dentro de la institución.

Esta evaluación se puede realizar con distintos instrumentos cuya finalidad siempre será descubrir el rendimiento y el nivel de logro de metas laborales de un individuo, además de poder determinar la existencia de posibles problemas errores que se está cometiendo en la gestión del personal y como se integra con la empresa.

### **Teoría del Camino – Meta de Georgopoulos, Mahoney y Jones**

(González, 2006)

Georgopoulos, Mahoney y Jones son los pioneros en la interpretación de la teoría instrumental, dándole el calificativo de “Teoria Path-Goal” afirmando que la conducta de un individuo es influida por sus expectativas, necesidad y limitaciones generando así que el también arraiga el valor individual que le de un colaborador a sus resultados o perspectiva de rendimiento.

Explican también que depende mucho del rendimiento laboral al momento de ejecutar sus actividades, dado que si este es eficiente o no se verá reflejado en los resultados.



Fuente: Gonzales, M. (2006). Libro: Habilidades Directivas.



## Teoría de Herzberg

(Chiavenato, 2007) Señala que la conducta no es al azar y no es provocado por casualidad, por lo contrario, está predispuesto hacia un fin.

Por ello el considera a la teoría de Herzberg quien determina que existe una relación entre el rendimiento de la persona y su satisfacción que puede tener por lo que se deduce que si el colaborador se encuentra satisfecho su rendimiento es elevado.

Existen 2 factores determinantes para la motivación de las personas.

- a) Factores de Higiene. (extrínsecos): Prevención hacia la insatisfacción. Nos habla del entorno y contexto que rodea al colaborador aquí encontraremos a la remuneración, normativas de la empresa, las relaciones tanto con compañeros y superiores, las oportunidades de superación, el entorno de trabajo, el tipo de evaluación o inspección y la seguridad.

Este factor solo influye en la insatisfacción, es decir si es que está presente genera la satisfacción del colaborador, más no desarrolla una motivación.

- b) Factores de motivación. (intrínsecos): si en los factores higiénicos nos referíamos al contexto del puesto laboral en los factores motivacionales se habla del contenido que tiene el puesto que son obligaciones, actividades y tareas que tiene el personal. La motivación despierta en el colaborador la autorrealización que suele estar manifestada con la correcta ejecución de sus tareas. Está comprendido por la delegación de responsabilidad, los ascensos, el gusto por el trabajo en sí y los reconocimientos.

Por ende, consideramos que ambos factores son importante para que el colaborador pueda desempeñarse provechosamente, se necesita un contexto adecuado y ayudar al colaborador en cuanto a su autorrealización.

La gestión del talento humano que maneja cada empresa debe de ser enfocada a la valoración de su personal.

## **Factores que influyen en el desempeño laboral**

### **-El clima laboral**

(Vera Campuzano & Suarez Caicheb, 2017) Manifiestan que es aquella percepción que tienen los colaboradores de la empresa a la que pertenecen y donde se desempeñan a diario.

Nos referimos entonces al entorno y vínculo de las personas dentro de una organización. Este se encuentra relacionado con el desempeño, productividad, y la satisfacción del cada colaborador, esto quiere decir que, si existe un clima laboral negativo, los colaboradores no podrán desempeñar sus tareas laborales con eficacia y eficiencia. Este clima laboral negativo también afecta en la atención al cliente por lo que si un colaborador se encuentra de mal humor la atención es pésima llegando a perder clientes afectando los ingresos de la empresa. Por ello es importante contribuir a un buen desarrollo del clima laboral que sea agradable y genere confianza para que tanto la empresa como el colaborador se beneficien.

## **Dimensiones del desempeño laboral**

(Robbins & Judge, 2013) en su libro comportamiento organizacional define a las siguientes dimensiones del desempeño laboral:

- **Capacidad laboral**

Actitudes, conocimientos y habilidades con las que cuenta el trabajador para realizar una tarea en su centro laboral la cual es remunerada. La destreza, empatía y potencial permiten desempeñarse al trabajador en su trabajo.

- **Desenvolvimiento**

Capacidad del trabajador y superior para involucrarse en el desarrollo y crecimiento de las habilidades y destrezas con las que cuenta un trabajador optimizándose a través de la comunicación

tanto directa como abierta. Es así como los trabajadores se conocen individualmente conllevando su excelencia de forma personal.

- **Eficacia**

Realización de las tareas de forma correcta, eso quiere decir el cumplimiento adecuado de sus actividades laborales en un tiempo determinado logrando alcanzar sus objetivos planteados por la empresa. Ser un trabajador eficaz permite evaluar el desempeño de forma individual a cada colaborador.

- **Perfil del trabajador**

Determinado por las actitudes y comportamiento que representa al colaborador en la empresa, este comportamiento puede ser por diferentes factores como la edad, sexo, grado de instrucción e identificación presente con la empresa.

### **a) Capacidad de Servicio**

(Boada Llerena, 2019) Expone que se refiere al desempeño del personal para ofrecer calidad de un buen servicio a los clientes.

Por lo que interpretamos que se busca que un colaborador demuestre sus habilidades, aptitudes y capacidades para desempeñarse en su ambiente laboral logrando hacer sentir valioso al cliente en la empresa y así este se lleve una buena atención con una grata experiencia.

El colaborador debe de desarrollar su empatía puesto que este está más propenso a resolver conflictos o insatisfacciones que pueda tener un cliente, además es necesario que su capacidad de respuesta ante cualquier situación se inmediata y de manera provechosa.

### **c) Trabajo en equipo**

(Perez Tirado, 2013) Se considera a un conjunto de personas que mediante la coordinación e interacción de sus tareas logran desempeñarse logrando un objetivo en común.

El trabajo en equipo es un punto fundamental en el área de recursos humanos en una organización ya que de esta depende mucho el ambiente laboral en el que se desempeñan los miembros de la empresa y de los cuales influye en la obtención de los objetivos de la organización, implica la coordinación de 2 a más personas por lo que cada miembro que integra este equipo debe de aportar sus conocimientos y habilidades. Por ende es el esfuerzo de todos los miembros del equipo y aunque suele haber ventajas y desventajas lo más importante es que cada persona que integra el equipo debe de ser responsable en lo que le corresponda.

Nos explica entonces que para poder obtener un buen equipo de trabajo los miembros de este deben trabajar de la mano y en conjunto para poder obtener buenos resultados.

#### **d) Productividad**

(S. P. Robbins & Coulter, 2010) Indican que la productividad es aquella mezcla entre la mano de obra y la intervención operativa.

Se entiende entonces que la productividad siempre a va a estar ligada con dos factores el personal y el equipo que van evolucionando con el pasar de los años sea tanto en la producción como en los recursos humanos ya que la productividad realizada hace 20 años atrás no coincide con la actualidad en la que con los avances existentes día tras día van mejorando ciertos aspectos en general como en este caso lo es la productividad.

Así mismo la productividad laboral viene hacer la capacidad de un trabajador para lograr el cumplimiento de sus objetivos laborales, logrando que los colaboradores saquen el máximo provecho de su tiempo con los recursos que este posee. En pocas palabras sería producir más con pocos recursos y poco tiempo.

#### **Personas encargadas de la evaluación del desempeño**

Dessler, G. & Varela Juárez, R. (2011). Mencionan 5 tipos de encargados para hacer esta evaluación.

-Entre colegas (pares): Esta evaluación se trata que el empleado selecciona a una autoridad evaluadora, puede ser su compañero. Esta evaluación permite que se desarrolle de manera eficaz porque permite que entre compañeros se motiven y exista una comunicación directa.

-Comités evaluadores: Este es un grupo compuesto por diferentes supervisores.

-Autoevaluación: En este tipo la evaluación se la realiza el mismo empleado, pero pueden ocurrir errores ya que muchas veces los empleados se califican no de forma honesta y aumenta su nivel de forma artificial.

-Personal subalterno: También conocida como retroalimentación ascendente, es aquel proceso de evaluación donde el subalterno evalúa a su supervisor, esto ayuda a corregir posibles errores y a tomar medidas correctivas si así lo amerita ayudando a mejorar el desempeño de los supervisores.

-Evaluación de 360° grados: Esta evaluación es una herramienta integral que obtiene la información del desempeño de un trabajador por medio de sus compañeros, supervisores, subalternos y clientes de una organización. Esto permite reconocer diferentes habilidades, fortalezas y debilidades con las que cuenta el evaluado en cuanto a la ejecución de sus actividades.

### **3.3. Marco conceptual**

#### **Competencias gerenciales**

Según Benavides las competencias gerenciales hacen referencia a la suma de atributos de un individuo que permiten alcanzar un desempeño adecuado y eficiente, tomando en cuenta conocimientos, habilidades y el auto concepto (como se citó en Delgado & Díaz, 2014).

### **Competencias específicas**

Conforman las competencias que son propias de cada trabajador y que se adecúan a los procesos de una empresa, teniendo en cuenta la evaluación y liderazgo (Delgado & Díaz, 2014).

### **Desarrollo del personal**

En este caso la alta dirección debe verificar que las ideas de los trabajadores sean cohesionadas al esfuerzo en beneficio de la empresa (Delgado & Díaz, 2014).

**Higiene:** Nos referimos a la prevención de posibles enfermedades causadas por factores del ambiente laboral donde un colaborador desempeña sus actividades.

**Organigrama:** Esquema de una organización, para representar de forma jerárquica los puestos o áreas de un centro laboral o institución.

**Productividad:** Nivel de desempeño en cuanto a lo fabricado y los materiales empleados. Con el fin de aumentar la rentabilidad en una organización

**Procrastinación:** Hábito de postergar las actividades o sustituirlas por miedo a afrontarlas y ser rechazado.

**Satisfacción:** Cumplimiento de objetivo, deseo o placer que tiene una persona. En cuanto a la satisfacción laboral nos referimos a la conformidad que tiene el empleado en cuanto a su ambiente laboral.

## **IV. METODOLOGÍA**

### **4.1. Tipo y Nivel de la Investigación**

La presente investigación es de tipo básica, debido a que se buscara aumentar la información referente a la variable Competencias gerenciales en la empresa de Transporte Soyus, sede Chincha

#### **4.2. Diseño de Investigación**

La investigación presentada es no experimental de corte transversal.

(Hernandez et al., 2014) El diseño no experimental es basado en la observación de hechos, fenómenos y características que se presenta en el entorno de la población en estudio, no haciendo uso de la manipulación de las variables en estudio.

(Tamayo y Tamayo, 2003) Un estudio de corte transversal es aquel que realiza la recolección de datos en un punto en el tiempo, por ello indicamos que el presente estudio es de corte transversal porque buscamos indagar la relación de las dos variables en estudio en un solo momento.

#### **4.3. Población y muestra**

(Hernandez et al., 2014) La población es aquel grupo de sujetos que comparten cualidades y características similares encontrándose en un determinado tiempo y espacio.

La población estará compuesta por todos los trabajadores (90) de la empresa en cuestión; mientras que el muestreo será no probabilístico, es decir, por conveniencia y estará compuesto por los 90 trabajadores de la empresa objeto de estudio.

#### **4.4. Hipótesis general y específicas**

### **Hipótesis general**

Existe una relación significativa entre la relación entre las competencias gerenciales y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020.

### **Hipótesis específicas**

Existe una relación significativa entre Manejo de Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020.

Existe una relación significativa entre Manejo de dirección y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020.

Existe una relación significativa entre Manejo de personal y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020.

## **4.5. Identificación de la variable**

### **Competencias gerenciales**

Según Benavides las competencias gerenciales hacen referencia a la suma de atributos de un individuo que permiten alcanzar un desempeño adecuado y eficiente, tomando en cuenta conocimientos, habilidades y el auto concepto (como se citó en Delgado & Díaz, 2014).



#### 4.6. Operacionalización de Variable

Tabla 1. Operacionalización de la variable

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Competencias gerenciales	Las competencias gerenciales se operacionalizó en un total de 14 ítems y 3 dimensiones: manejo de liderazgo, de dirección y de personal	Manejo de liderazgo  Manejo de dirección  Manejo de personal	Gestión Comunicación Información Resuelve conflictos Participación  Canales de comunicación Articulación Valores y clima Condiciones Motiva Atiende necesidades Liderazgo	Ordinal

Elaboración propia

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Desempeño laboral	Apreciación de como los trabajadores perciben su desenvolvimiento en sus respectivos puestos de trabajo	Capacidad laboral  Desenvolvimiento  Eficacia	-Empatía  -Habilidades individuales  Comunicación -Iniciativa -Tiempo de realización  Cumplimiento de tareas	Ordinal

#### 4.7. Recolección de datos

(Bernal, 2010) Técnica de recolección de datos más usada para las investigaciones cuantitativas, esta se fundamenta con un cuestionario con el objetivo de obtener información de la población en estudio.

(Morán y Alvarado, 2010) Técnica que consiste en la cuestión ordenada y sistemática de los sujetos para conocer su percepción u opinión referente a un tema determinado.

Instrumento: El cuestionario

(Hernandez et al., 2014) El cuestionario es un instrumento conformado por un grupo de preguntas relacionadas a una o más variables que se busca medir en una investigación. Este debe ser coherente con las preguntas e hipótesis planteadas.

Para la presente investigación se realizaron dos cuestionarios de relacionados con las variables. Estos cuestionarios están estructurados y hacen uso de la escala de Likert.

#### Instrumentos

- Cuestionario

Se hará el respectivo análisis descriptivo e inferencial a través del programa SPSS versión 25, en el cual se estimará las variables cuantitativas mediante medidas de tendencia central.

Para la parte inferencial se realizará el análisis de la relación de las variables mediante la prueba de correlación no paramétrica con un  $p < 0.05$  de significancia y un intervalo de confianza del 95%

Los gráficos se realizarán mediante Microsoft Excel.

## V. RESULTADOS

### 5.1. Presentación de los resultados

Tabla 2. *Frecuencia de nivel de Competencias gerenciales*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	1,1	1,1
	Medio	31	34,4	35,6
	Alto	58	64,4	100,0
	Total	90	100,0	

Fuente: SPSS v. 25

Figura N° 1. *Frecuencia de nivel de Competencias gerenciales*

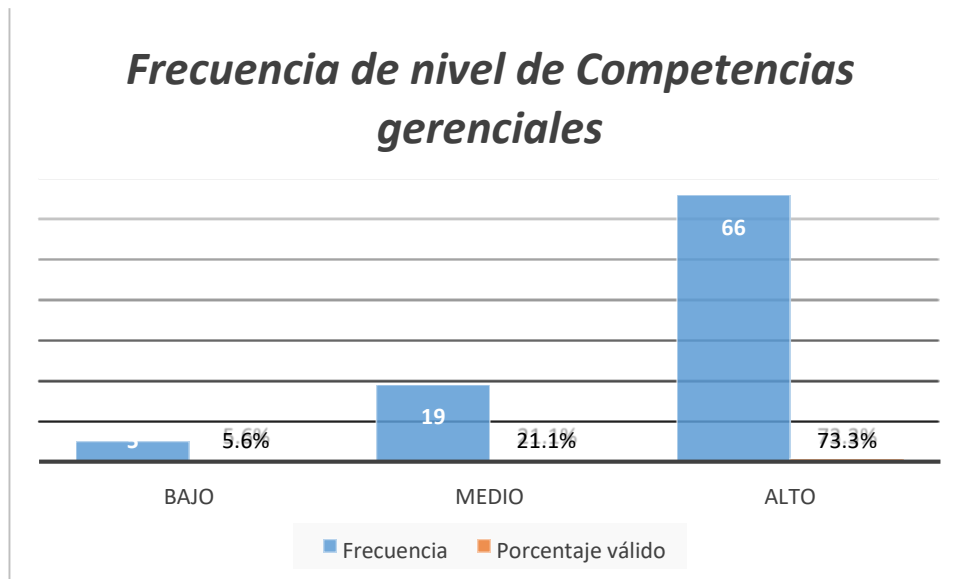


Tabla 3. *Resultados de percepción de nivel de manejo de liderazgo en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chincha, 2020*

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	1,1	1,1
	Medio	42	46,7	47,8
	Alto	47	52,2	100,0
	Total	90	100,0	

Fuente: SPSS v. 25

Figura N° 2. *Resultados de percepción de nivel de manejo de liderazgo en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chincha, 2020*

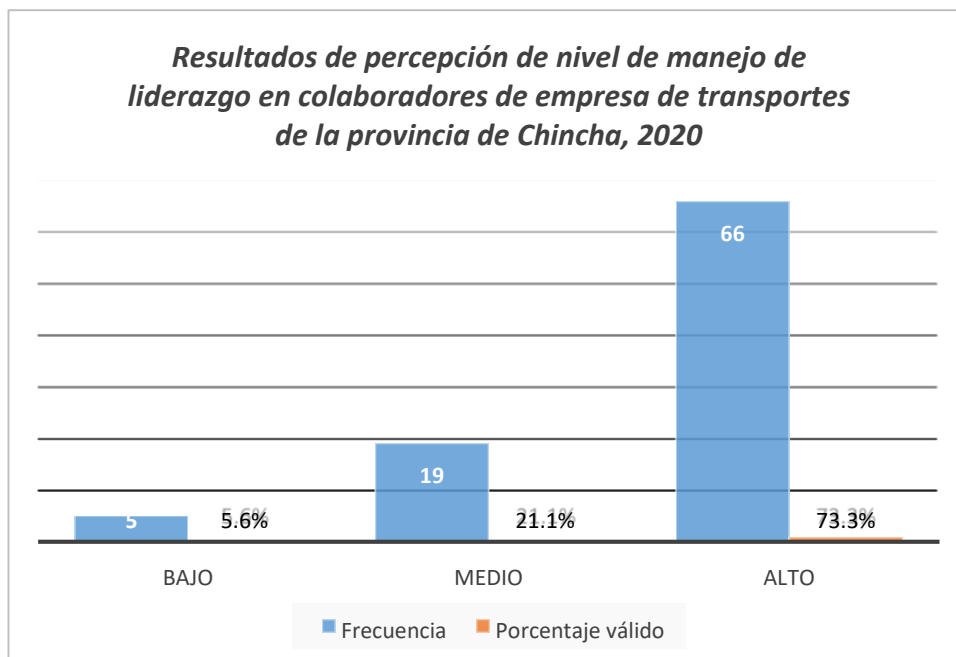


Tabla 4. Resultados de percepción de nivel de manejo de dirección en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chíncha, 2020

	Frecuencia	Porcentaje	
		válido	acumulado
Válido	Bajo	2	2,2
	Medio	38	42,2
	Alto	50	55,6
	Total	90	100,0

Fuente: SPSS v. 25

Figura N° 3. Resultados de percepción de nivel de manejo de dirección en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chíncha, 2020

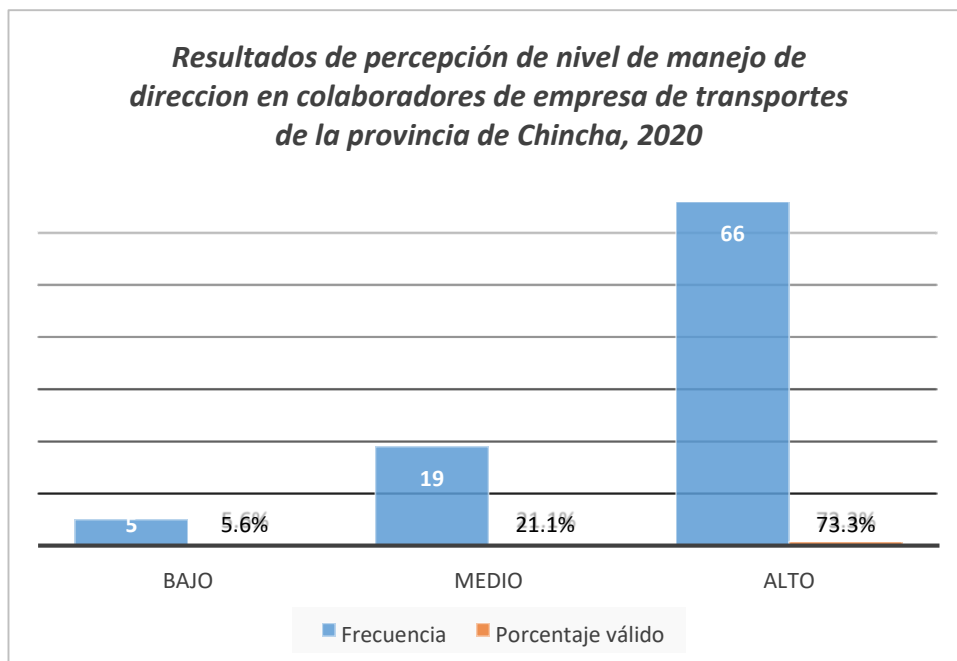


Tabla 5. Resultados de percepción de nivel de manejo de personal en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chíncha, 2020

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	1,1	1,1
	Medio	30	33,3	34,4
	Alto	59	65,6	100,0
	Total	90	100,0	

Fuente: SPSS v. 25

Figura N° 4. Resultados de percepción de nivel de manejo de personal en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chincha, 2020.

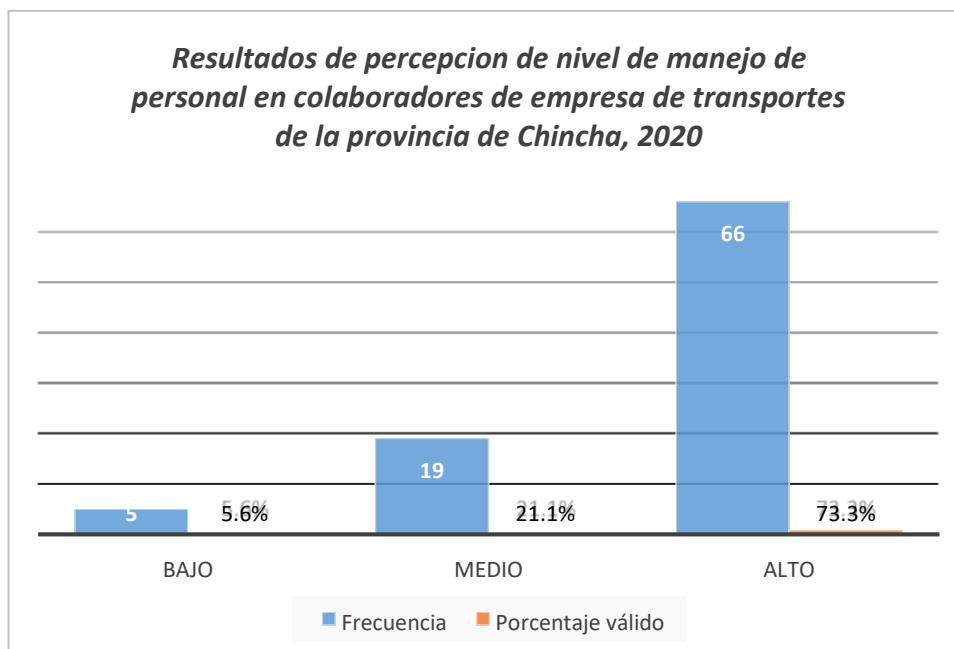


Tabla 6. Resultados de la dimensión capacidad laboral en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chincha, 2020

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bajo	5	5.6%
Medio	25	27.8%
Alto	60	66.7%
Total	90	100.0%

Fuente: SPSS v. 25

Figura N° 5. Resultados de capacidad laboral en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chincha, 2020

**Resultados de capacidad laboral en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chincha, 2020**

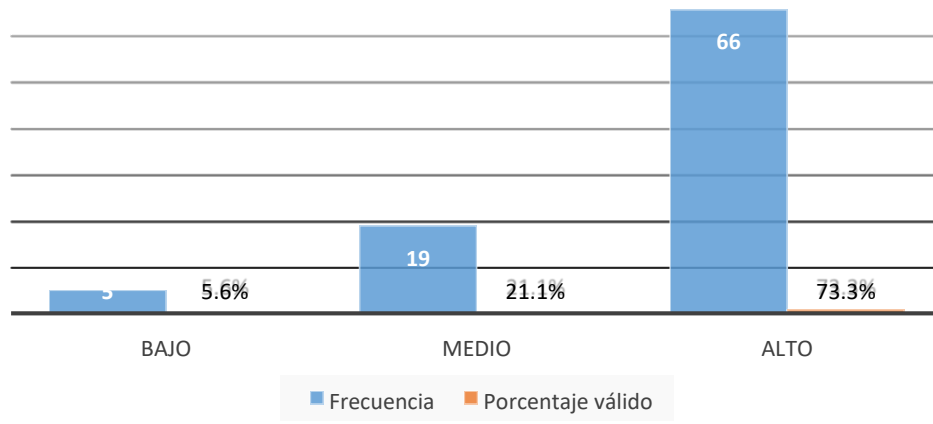




Tabla .  
7 *Resultados de la dimensión desenvolvimiento en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chincha, 2020*

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bajo	8	8.9%
Medio	15	16.7%
Alto	67	74.4%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: SPSS v. 25

Figura N° 6. *Resultados de la dimensión desenvolvimiento en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chincha, 2020.*

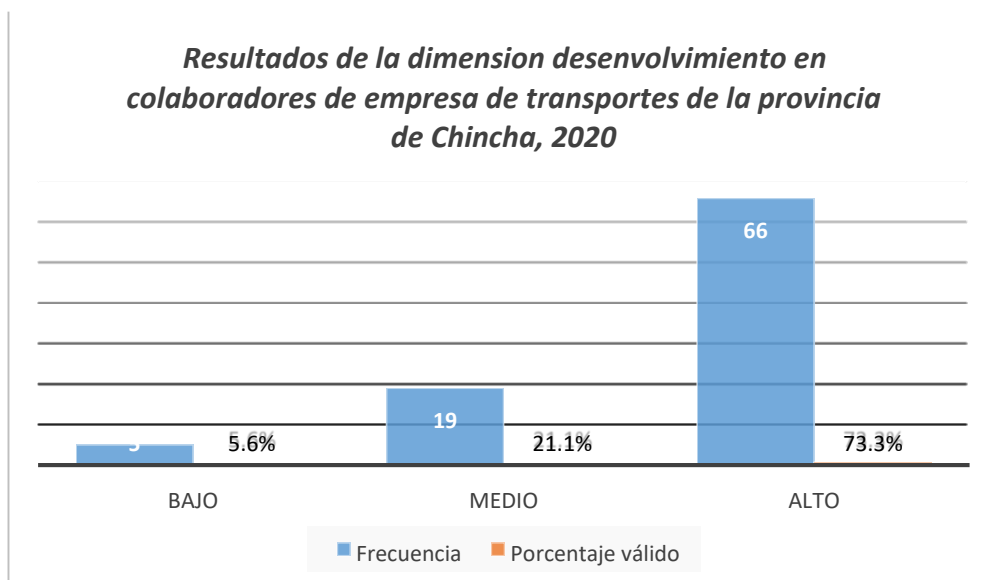


Tabla .

8 *Resultados de la dimensión eficacia en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chincha, 2020*

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bajo	3	3.3%
Medio	17	18.9%
Alto	70	77.8%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: SPSS v. 25

Figura N° 7. *Resultados de la dimensión eficacia en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chincha, 2020*

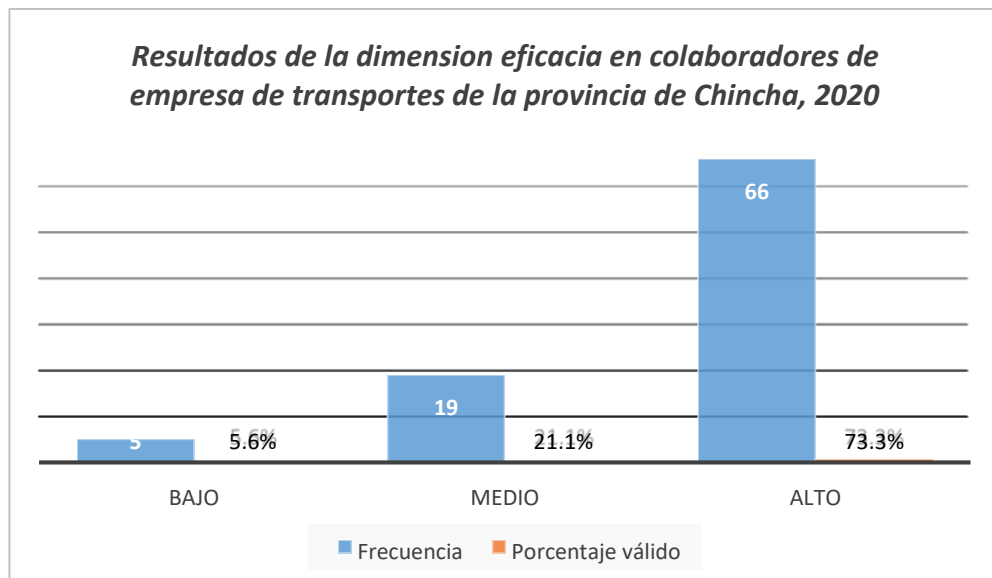


Tabla .

9 *Resultados la dimensión perfil del trabajador en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chincha, 2020.*

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bajo	5	5.6%
Medio	19	21.1%
Alto	66	73.3%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: SPSS v. 25

Figura N° 8. *Resultados la dimensión perfil del trabajador en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chincha, 2020.*

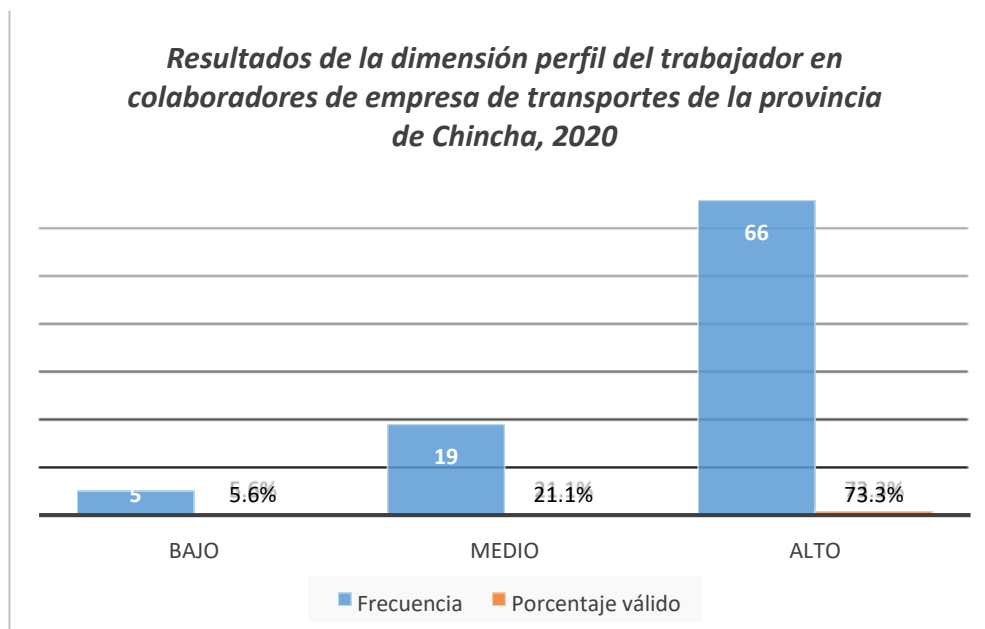
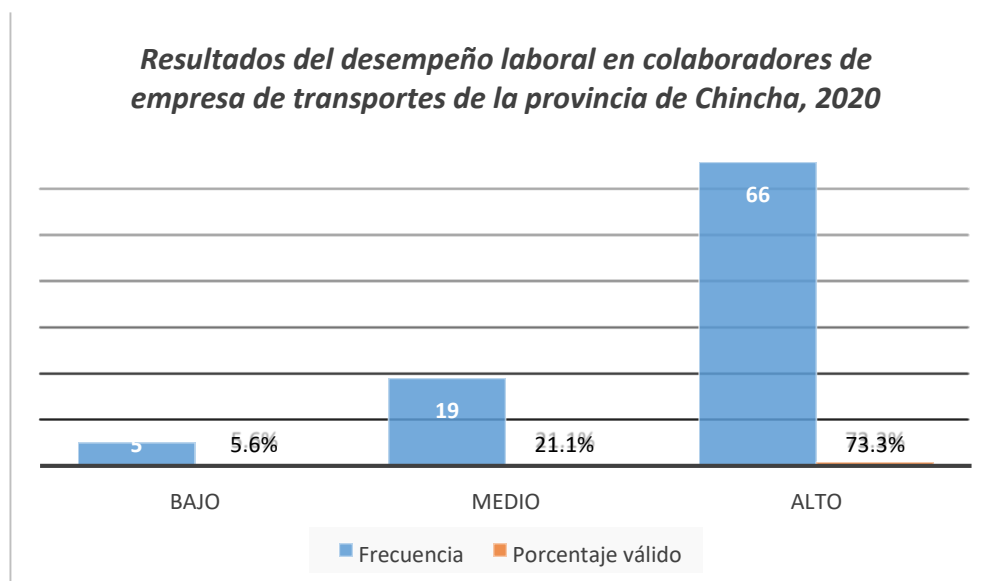


Tabla 10. *Resultados desempeño laboral en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chincha, 2020*

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bajo	8	8.9%
Medio	14	15.6%
Alto	68	75.6%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: SPSS v. 25

Tabla 11. *Resultados desempeño laboral en colaboradores de empresa de transportes de la provincia de Chincha, 2020*



## **5.2. Interpretación de los resultados**

Según la tabla 2 se determina que un 1.1% (1) presenta un bajo nivel de Competencias gerenciales, el 34.4% (31) un nivel medio y un 64.4% (58) percibe un nivel alto de Competencias gerenciales de los trabajadores objeto de estudio.

Según la tabla 3 se determina que un 1.1% (1) presenta un bajo nivel de manejo de liderazgo, el 46.7% (42) un nivel medio y un 52.2% (47) percibe niveles altos de manejo de liderazgo de los trabajadores objeto de estudio.

Según la tabla 4 se determina que un 2.2% (2) presenta un bajo nivel de manejo de dirección, el 42.2% (38) un nivel medio y un 55.6% (50) percibe niveles altos de manejo de dirección de los trabajadores objeto de estudio.

Según la tabla 5 se determina que un 1.1% (1) presenta un bajo nivel de manejo de personal, el 33.3% (30) un nivel medio y un 65.6% (59) percibe niveles altos de manejo de personal por parte de los trabajadores objeto de estudio.

En la tabla 6 se presentan los resultados de la dimensión capacidad laboral en los colaboradores de la empresa de transportes, donde el 5.6% (5) manifiesta tener un nivel bajo de esta competencia, así también el 27.8% (25) muestra un nivel medio y el 66.7% (60) indica un nivel alto.

En la tabla 7 se presentan los resultados de la dimensión desenvolvimiento en los colaboradores de la empresa de transportes, donde el 8.9% (8) manifiesta tener un nivel bajo de esta competencia, así también el 16.7% (15) muestra un nivel medio y el 74.4% (67) indica un nivel alto.

En la tabla 8 se presentan los resultados de la dimensión eficacia en los colaboradores de la empresa de transportes, donde el 3.3% (3) manifiesta tener un nivel bajo de esta competencia, así también el 18.9% (17) muestra un nivel medio y el 77.8% (70) indica un nivel alto.

En la tabla 9 se presentan los resultados de la dimensión perfil del trabajador en los colaboradores de la empresa de transportes, donde el 5.6% (5) manifiesta tener un nivel bajo de esta competencia, así también el 21.1% (19) muestra un nivel medio y el 73.3% (66) indica un nivel alto.

En la tabla 10 se presentan los resultados del desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de transportes, donde el 8.9% (8) manifiesta tener un nivel bajo de esta competencia, así también el 15.6% (14) muestra un nivel medio y el 75.6% (68) indica un nivel alto.

## VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 6.1. Análisis descriptivo de los resultados

Tabla 12. *Estadísticos descriptivos de las Competencias gerenciales*

		Estadísticos			
		Manejo de liderazgo	Manejo de dirección	Manejo de personal	Competencias gerenciales
N	Válido	90	90	90	90
	Perdidos	0	0	0	0
Media		15,47	12,17	14,72	42,36
Mediana		15,00	12,00	14,00	43,00
Moda		16	15	13	40
Desv. Desviación		3,102	3,363	3,205	5,864
Mínimo		9	4	7	26
<u>Máximo</u>		<u>25</u>	<u>19</u>	<u>21</u>	<u>54</u>

Fuente: SPSS v. 25

Según la tabla 6 para la variable Competencias gerenciales se tiene una media de 42.36 puntos; así como una mediana de 43 puntos. Una desviación estándar de 5.864 .

Tabla 13. *Estadísticos descriptivos de desempeño laboral*

		Estadísticos				
		Capacidad laboral	Desenvolvimiento	Eficacia	Perfil del trabajador	Desempeño laboral
N	Válido	90	90	90	90	90

Perdidos	0	0	0	0	0
Media	12,24	14,82	11,87	9,32	48,26
Mediana	12,00	15,00	12,00	9,00	49,00
Moda	12	15	12	11	47 <sup>a</sup>
Desv. Desviación	2,469	3,182	2,371	2,578	5,131
Mínimo	6	8	6	4	37
<u>Máximo</u>	<u>18</u>	<u>22</u>	<u>18</u>	<u>14</u>	<u>58</u>

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: SPSS v. 25

Según la tabla 13 para la variable desempeño laboral se tiene una media de 48.26 puntos; así como una mediana de 49 puntos. Una desviación estándar de 5.131.

Tabla 14. *Prueba de normalidad*

*Kolmogorov - Smirnov*

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Manejo de liderazgo	,110	90	,010	,981	90	,214
Manejo de direccion	,111	90	,008	,975	90	,077
Manejo de personal	,116	90	,005	,972	90	,047
Capacidad laboral	,105	90	,016	,977	90	,107
Desenvolvimiento	,109	90	,010	,979	90	,147
Eficacia	,111	90	,008	,982	90	,262
Perfil del trabajador	,176	90	,000	,944	90	,001



Competencias gerenciales	,077	90	,200*	,986	90	,452
Desempeño laboral	,080	90	,200*	,973	90	,054

Para la prueba de normalidad, se tuvo en cuenta la prueba de Kolmogorov-smirnov, pues el tamaño de la muestra resulto ser mayor a 50 participantes(n=90), de acuerdo a los valores obtenidos estos resultan ser menores a 0.05, lo cual evidencia que se está frente a una distribución no paramétrica, de manera que se aplicó la prueba de correlación de rho de Spearman .

**Contrastación De hipótesis Prueba de hipótesis general**  
**Hipótesis nula: Ho:  $\rho= 0$**

No existe una relación significativa entre la relación entre las competencias gerenciales y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020.

**Hipótesis alterna: Ha:  $\rho\neq 0$**

Existe una relación significativa entre la relación entre las competencias gerenciales y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020.

**2º: Nivel de significación:**

$\alpha = 0.05$  (prueba bilateral)

**3º: Estadígrafo de Prueba:**

Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman

*Tabla 15. Contrastación de hipótesis general*

**Correlaciones**

		Competencias gerenciales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Competencias gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	90
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,654
		Sig. (bilateral)	,002
		N	90

La correlación de rho de Spearman evidenció que existe relación directa entre

competencias gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020; con un valor de correlación de 0.654; así también resulta ser significativa, pues se obtuvo un valor de  $p=0.002$ .

**Prueba de hipótesis específica 1 Hipótesis nula:  $H_0: \rho = 0$**

No existe una relación significativa entre la relación entre el manejo de liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020.

**Hipótesis alterna:  $H_a: \rho \neq 0$**

Existe una relación significativa entre la relación entre manejo de liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020.

**2º: Nivel de significación:**

$\alpha = 0.05$  (prueba bilateral)

**3º: Estadígrafo de Prueba:**

Coefficiente de Correlación de Rho de Spearman

*Tabla 16. Contrastación de hipótesis específica 1*

		Manejo de liderazgo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Manejo de liderazgo	1,000	,745
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,000

La correlación de rho de Spearman evidenció que existe relación directa entre

	N	90	90
Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,745	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	90	90

el manejo de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020; con un valor de correlación de 0.745; así también resulta ser significativa, pues se obtuvo un valor de  $p=0.000$ .

### **Prueba de hipótesis específica 2 Hipótesis nula: $H_0: \rho = 0$**

No existe una relación significativa entre la relación entre el manejo de dirección y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020.

### **Hipótesis alterna: $H_a: \rho \neq 0$**

Existe una relación significativa entre la relación entre manejo de dirección y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020.

### **2º: Nivel de significación:**

$\alpha = 0.05$  (prueba bilateral)

### **3º: Estadígrafo de Prueba:**

Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman

La correlación de rho de Spearman evidenció que existe relación directa entre

*Tabla 17. Contrastación de hipótesis específica 2*

			Manejo de dirección	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Manejo de dirección	Coeficiente de correlación	1,000	,662
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	90	90
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,662	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	90	90

el manejo de dirección y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020; con un valor de correlación de 0.662; así también resulta ser significativa, pues se obtuvo un valor de  $p=0.000$ .

**Prueba de hipótesis específica 3 Hipótesis nula:  $H_0: \rho = 0$**

No existe una relación significativa entre la relación entre el manejo de personal y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020.

La correlación de rho de Spearman evidenció que existe relación directa entre

**Hipótesis alterna: Ha:  $\rho \neq 0$**

Existe una relación significativa entre la relación entre manejo de personal y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020.

**2º: Nivel de significación:**

$\alpha = 0.05$  (prueba bilateral)

**3º: Estadígrafo de Prueba:**

Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman

*Tabla 18. Contrastación de hipótesis específica 3*

			Manejo de personal	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Manejo de personal	Coeficiente de correlación	1,000	,640
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	90	90
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,640	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	90	90

La correlación de rho de Spearman evidenció que existe relación directa entre el manejo de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de Chíncha-2020; con un valor de correlación de 0.640; así también resulta ser significativa, pues se obtuvo un valor de  $p=0.000$ .

## **6.2. Comparación de resultados con el marco teórico**

Los resultados mencionados coinciden con Custódio, Ferreira y Matos (2019), quienes indicaron que las empresas con directores ejecutivos que adquieren habilidades de gestión general a lo largo de su experiencia laboral producen más patentes; así como con Ratiu, David y Baban (2017), quienes sugieren que el liderazgo, como método de desarrollo profesional, tiene un gran potencial para contribuir a los comportamientos gerenciales que facilitan el desarrollo a nivel subordinado. Además, con Ikupolati, Adeyeye, Oni, Olatunle y Obafunmi (2017), quienes han demostrado que las habilidades técnicas contribuyen a las habilidades de gestión de los empresarios, lo que genera un crecimiento en la empresa; aunado a Muthuveloo, Chiek y Ping, (2017), quienes indican que la Habilidad técnica, Habilidad humana, Habilidad conceptual, Habilidad de inteligencia emocional y la habilidad de Comunicación predicen la eficacia de la gestión. Asimismo, con Bilohur, Kravchenko, LishchukTorchynska y Yukhymenko (2020), quienes comprobaron que, para lograr el acuerdo en la interpretación de la naturaleza de las competencias genéricas y profesionales, es necesario cambiar la idea de la empresa.

Se describió el nivel de competencias gerenciales en los trabajadores de la empresa objeto de estudio, de lo cual se obtuvo un mayor porcentaje en el nivel alto con 58 trabajadores (64.4%), seguido del nivel medio con 31 trabajadores (34.4%) y el nivel bajo con 1 trabajador (1.1%).

Se describió el nivel de manejo de liderazgo en los trabajadores de la empresa objeto de estudio, de lo cual se obtuvo un mayor porcentaje en el nivel alto con 47 trabajadores (52.2%), seguido del nivel medio con 42 (46.7%) y el nivel bajo con 1 trabajador (1.1%).

Se describió el nivel de manejo de dirección en los trabajadores de la empresa objeto de estudio, de lo cual se obtuvo un mayor porcentaje en el nivel alto con 50 trabajadores (55.6%), seguido del nivel medio con 38 (42.2%) y el nivel bajo con 2 trabajadores (2.2%).

Se describió el nivel de manejo de personal en los trabajadores de la empresa objeto de estudio, de lo cual se obtuvo un mayor porcentaje en el nivel alto con 59 trabajadores (65.6%), seguido del nivel medio con 30 (33.3%) y el nivel bajo con 1 trabajador (1.1%).



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

#### Primera

Se determinó una correlación directa y significativa ( $p=0.002$ ,  $\rho=0.654$ ) entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de Chincha, 2020.

#### Segunda

Se logró determinar una correlación directa y significativa ( $p=0.000$ ,  $\rho=0.745$ ) entre el manejo de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de Chincha, 2020.

#### Tercera

Se logró determinar una correlación directa y significativa ( $p=0.000$ ,  $\rho=0.662$ ) entre el manejo de dirección y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de Chincha, 2020.

#### Cuarta

Se logró determinar una correlación directa y significativa ( $p=0.000$ ,  $\rho=0.640$ ) entre el manejo de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de Chincha, 2020.

## **Recomendaciones**

### **Primera**

Dado que se tiene un alto porcentaje de nivel alto de competencias gerenciales, puede servir de referencia para que la empresa en cuestión lo adopte como una estrategia de posicionamiento en el rubro transporte, asimismo se recomienda incidir en la capacitación del personal directivo para incrementar los niveles de desempeño de los colaboradores.

### **Segunda**

Para poder lograr mejoras significativas en favor de los trabajadores de la empresa, es recomendable realizar estudios comparativos con otros sujetos muestrales a fin de comprobar la asociación entre las variables de estudio.

### **Tercera**

Proponer un plan de mejora en la empresa a fin de continuar con el desarrollo de las competencias gerenciales según los indicadores con índice deficiente.

### **Cuarta**

A los futuros investigadores proponer la gestión de estudios de la variable competencias gerenciales con otras variables intervinientes a fin de afianzar la teoría respecto a la necesidad.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Bilohur, V. E., Kravchenko, O., Lishchuk-Torchynska, T., & Yukhymenko, N. (2020). Generic and professional managerial skills: changing

nature, thinking and roles. *Науковий вісник Національного гірничого університету*(3), 209-214. Obtenido de <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/9839/1/%D0%91%D1%96%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%83%D1%80%20%D0%92.%D0%84..pdf>

Custódio, C., Ferreira, M. A., & Matos, P. (2019). Do General Managerial Skills Spur Innovation? *Management Science*, 65(2), 459-476. doi:10.1287/mnsc.2017.2828

Delgado, M., & Díaz, D. M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo : una propuesta desde la socioformación*. (Tesis de Maestría). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.

Gregorović, I. (2018). *Importance of managerial skills in leadership*. (Doctoral dissertation). University of Rijeka. Croacia.

Ikupolati, A. O., Adeyeye, M. M., Oni, E. O., Olatunle, M. A., & Obafunmi, M. O. (2017). Entrepreneurs' Managerial Skills as Determinants for Growth of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Nigeria. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 5(1), 1-6. doi:10.15640/jsbed.v5n1a1

Laud, R., Arevalo, J., & Johnson, M. (2016). The changing nature of managerial skills, mindsets and roles: Advancing theory and relevancy for contemporary managers. *Journal of Management & Organization*, 22(4), 435-456. doi:10.1017/jmo.2015.48

Lemes, F., Smék, R., Piffer, V., & Aguiar, A. (2020). Essential Managerial Skills for Brazilian Micro and Small Business Managers. *International Journal of Business Administration*, 11(3), 60-71. doi:10.5430/ijba.v11n3p60

López, A., & Bornay, M. (2019). Decision Making: International Managerial Skills. En *Managerial Competencies for Multinational Businesses* (págs. 64-81). Pensilvania: IGI Global.

- Maurya, C., & Sharma, A. (2017). The role of managerial skills in success of an organization. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(6), 12-14. Obtenido de <https://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=22494561&AN=124835905&h=9FslfVaofeYOBjRhDFcWNm3l3rWS55jYwMQFAlnEpcUIkpZh7Ruioes6bpvrNr3F3QUMztLYICKaG1vIBGJBwA%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=Er>
- Muthuveloo, R., Chiek, K. C., & Ping, T. A. (2017). An Empirical Analysis of the Perceived Skills in Predicting Managerial Effectiveness: The Malaysian Perspective. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(4), 41-59.
- Ratiu, L., David, O. A., & Baban, A. (2017). Developing Managerial Skills Through Coaching: Efficacy of a Cognitive-Behavioral Coaching Program. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 35(1), 88–110. doi:10.1007/s10942-015-0225-8

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de consistencia

COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTES DE LA PROVINCIA DE CHINCHA-2020

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general</b> ¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha2020?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cuál es la relación entre Manejo de Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de una</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación entre las competencias gerenciales y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha2020?</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> Determinar la relación entre Manejo de Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de una</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe una relación significativa entre la relación entre las competencias gerenciales y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha2020.</p> <p>Existe una relación significativa entre Manejo de Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de</p>	<p><b>Variable 1:</b> Competencias gerenciales</p> <p><b><u>Dimensiones:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- D.1: Manejo de Liderazgo</li> <li>- D.2: Manejo de Dirección</li> <li>- D3: Manejo de Personal</li> </ul>	<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Tipo de investigación:</b> Básica</p> <p><b>Nivel de investigación:</b> Relacional</p> <p><b>Diseño de Investigación:</b> Descriptivo correlacional Corte: transversal</p> <p><b>Población:</b> El universo de estudio de esta investigación está</p>

<p>empresa de transportes de la provincia de chincha-2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre Manejo de Dirección y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre Manejo de Personal y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020?</p>	<p>empresa de transportes de la provincia de chincha-2020.</p> <p>Determinar la relación entre Manejo de Dirección y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020</p> <p>Determinar la relación entre Manejo de Personal y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha-2020</p>	<p>transportes de la provincia de chincha2020.</p> <p>Existe una relación significativa entre Manejo de dirección y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha2020.</p> <p>Existe una relación significativa entre Manejo de personal y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de transportes de la provincia de chincha2020.</p>	<p><b>Variable 2:</b> Desempeño laboral</p> <p><b><u>Dimensiones:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- D1: Capacidad laboral - D.2: Desenvolvimiento</li> <li>- D.3: Eficacia</li> <li>- D.4: Perfil del trabajador</li> </ul>	<p>constituido por 90 trabajadores de la empresa sede Chincha</p> <p><b>Muestra:</b> 90 trabajadores por conveniencia</p> <p><b>Técnica e instrumentos:</b></p> <p><b>Técnica:</b> La encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario para evaluar las competencias gerenciales.</li> <li>- Cuestionario de desempeño laboral</li> </ul>
---	---	---	--	---



## Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

El presente cuestionario se ha diseñado para recopilar datos referentes a las competencias gerenciales. El cuestionario es anónimo por lo que se pide la mayor sinceridad posible.

Marque con un aspa (X) la respuesta más adecuada:

### I.- Aspectos Generales

#### 1.1.- Genero: Masculino ( ) Femenino ( )

Escala				
1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Ítems	Descripción	1	2	3	4	5
Manejo de liderazgo						
1	Considera que tiene una capacidad de liderazgo, asimismo puede gestionar diversas áreas de la empresa.					
2	Considera que tiene una comunicación efectiva con los demás					
3	Considera que tiene capacidad para tomar decisiones para la obtención de los objetivos.					
4	Considera que tiene una adecuada gestión de conflictos					
5	Considera que genera motivación en los demás trabajadores.					
Manejo de dirección						
6	Considera que tiene una correcta distribución de los canales de comunicación para garantizar la toma de las decisiones.					



7	Garantiza la articulación de las actividades con las características y necesidades del entorno					
8	Considera que tiene una comunicación objetiva hacia los demás.					
9	Considera que tiene una correcta motivación hacia los demás en el cumplimiento de los valores para el logro de los objetivos de la empresa.					
Manejo de personal						
10	Considera que analiza las situaciones de la empresa para realizar una correcta selección del personal.					
11	Considera que genera motivación hacia los demás para lograr los objetivos de la empresa.					
12	Considera que brinda apoyo al personal de la empresa.					
13	Considera que realiza una escucha activa hacia los clientes.					
14	Promueve y reconoce el surgimiento de liderazgos al interior de los equipos de trabajo de la empresa					

### CUESTIONARIO PARA DESEMPEÑO LABORAL

Estimado colaborador (a) el siguiente cuestionario tiene el objetivo de conocer su percepción frente a su desempeño laboral dentro de la empresa. La recopilación de los datos es confidencial por lo tanto se le solicita total veracidad al momento de resolver el presente cuestionario.

Para responder las siguientes preguntas debe tomar en cuenta el cuadro presentado a continuación:

1	2	3	4	5
Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

Marque con x según corresponda:

N°	ENUNCIADO	1	2	3	4	5
1	Las tareas que desempeño me permiten desarrollar mis habilidades					
2	Presento empatía cuando el cliente realiza una queja					
3	Mis conocimientos previos adquiridos son aprovechados por la empresa					
4	Reacciono de manera efectiva y calmada ante situaciones de conflicto					
5	La comunicación entre las áreas es directa y fluida					
6	Respeto y valoro las ideas de mis demás compañeros					
7	Mis opiniones e ideas son tomadas en cuenta					
8	De generarse un conflicto en la empresa, tengo la iniciativa para la resolución del problema					
9	Manejo una iniciativa de mejora con mis demás compañeros de trabajo					
10	Realizo mis actividades y tareas en el tiempo previsto					
11	El tiempo establecido en la atención que le ofrezco al cliente es el correcto					
12	Puedo realizar mis labores de manera independiente					
13	Las metas planteadas por la empresa son realistas y alcanzables					
14	Considero que la edad influye en el cumplimiento de mis tareas					
15	Me siento identificado con la empresa					
16	Me siento comprometido con el éxito de la empresa					

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN.**

### Anexo 3. Informe de Turnitin al 24% de similitud



### Anexo 5. Ficha de Validación de Juicio de Expertos

<b>EXPERTOS INFORMANTES E INDICADORES</b>	<b>CRITERIOS</b>	<b>Dr. Anwar Yarin Achachagua</b>	<b>Dr. José Coveñas Lalupu</b>
1. Claridad	Lenguaje correcto	92	88
2. Objetividad	Basado en conductas observables	94	90
3. Actualidad	Basado en las nuevas tecnologías	90	90
4. Organización	Orden lógico	92	92
5. Suficiencia	Cantidad y claridad del trabajo	94	90
6. Intencionalidad	Basado en los aspectos estratégicos	90	90
7. Consistencia	Uso de teorías científicas.	92	88
8. Coherencia	Coherencia de indicadores	92	90
9. Metodología	Orientada al objetivo de la investigación	92	97
10. Pertinencia	Instrumento basado según el objetivo	93	94

**I. OPINION DE APLICABILIDAD:**

Confiabilidad positiva

**II. PROMEDIO DE VALORACIÓN**

92%

.....

Firma del experto informante

DNI N°:.....Teléfono N°:.....

Lugar y Fecha:...../...../.....

Base de Datos

MUESTRA	COMPETENCIAS GERENCIALES														DESEMPEÑO LABORAL															
	d1x					d2x				d3x					d1y				d2y					d3y			d4y			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	2	2	4	1	1	3	4	4	3	1	3	2	5	2	1	3
2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	3	3	1	5	4	5	3	5	4	3	1	3	4	3	3	3	4	5	3	1
3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	2	2	2	5	5	1	3	3	1	3	4	1	1	3	1	4	1	1	3
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	4	1	3	4	2	1	1	3	4	2	4	4	2	4	5	5	2	5	4
5	5	5	3	1	3	3	1	4	3	2	1	4	1	4	4	3	5	2	2	1	3	1	1	4	1	1	3	4	4	3
6	2	3	5	5	2	4	3	2	5	4	4	4	2	3	3	4	5	5	1	5	5	1	5	4	2	5	3	3	1	2
7	3	2	4	4	3	4	4	3	5	1	5	3	3	4	4	2	4	1	5	2	3	3	2	3	2	4	4	3	5	1
8	4	4	5	4	3	4	1	1	1	3	2	4	4	3	1	2	5	2	4	3	5	1	5	1	3	3	3	4	3	4
9	3	4	3	4	1	4	2	5	2	4	1	3	1	3	1	4	4	1	3	2	5	3	5	5	5	3	2	3	4	4
10	1	2	1	5	5	2	1	5	3	3	3	2	1	5	1	4	4	1	2	5	1	4	5	5	5	4	2	3	3	3
11	1	1	4	4	1	3	1	4	2	1	1	2	1	2	3	5	4	1	2	4	2	4	5	1	5	1	5	4	5	4
12	1	4	4	5	5	3	2	4	4	4	1	5	3	3	4	4	5	1	1	1	2	4	2	4	4	2	4	1	5	2
13	4	1	3	5	1	5	4	3	5	2	5	1	3	1	4	4	3	4	5	5	5	4	1	4	4	2	2	2	5	4
14	4	4	4	2	1	5	1	1	5	5	4	4	5	2	5	1	2	3	2	4	4	5	4	4	1	3	4	5	3	3
15	4	2	2	3	4	2	1	2	2	3	2	2	4	1	3	2	3	1	2	2	1	3	1	2	5	2	5	2	5	1
16	1	5	4	2	1	3	2	2	1	1	2	4	4	4	4	5	4	1	3	2	3	4	2	1	5	1	4	3	5	2
17	3	3	1	5	1	3	5	1	3	3	5	3	5	4	4	1	2	3	1	5	5	4	1	2	5	1	4	4	3	3
18	2	3	3	5	5	1	2	1	5	4	1	5	1	1	2	4	5	3	1	3	3	2	4	2	5	3	3	2	4	3

19	1	5	5	1	5	5	3	5	4	4	2	4	3	3	4	5	2	5	5	3	4	2	5	3	3	4	3	4	1	2
20	1	2	5	5	5	5	4	4	1	4	4	2	4	5	5	4	3	1	3	2	3	2	2	5	1	3	3	2	1	2
21	4	3	4	4	3	4	2	5	5	3	2	5	2	2	3	1	5	3	2	3	4	4	4	3	3	2	4	5	1	4

22	4	5	2	3	3	3	1	4	5	5	2	4	4	2	3	2	2	4	5	5	4	4	4	1	1	3	4	5	3	3
23	1	3	3	3	1	5	5	4	3	3	3	3	1	4	5	2	5	5	5	4	2	1	2	4	3	4	3	1	4	2
24	4	4	2	1	4	1	1	3	1	4	5	2	5	5	3	1	1	3	5	3	3	5	3	3	1	5	4	4	4	2
25	5	2	1	1	2	3	1	3	2	1	1	1	2	5	4	1	4	5	5	3	1	4	4	3	4	4	2	1	2	2
26	5	5	1	1	4	3	4	5	3	2	1	5	1	5	4	4	3	2	1	3	4	5	1	1	2	1	3	1	2	3
27	2	3	1	4	1	4	1	4	2	3	2	5	5	5	3	3	4	1	1	3	2	4	1	5	1	4	4	3	1	4
28	4	4	3	4	1	5	4	3	5	5	1	3	5	4	5	2	5	2	2	1	2	1	1	3	4	2	4	3	2	3
29	1	1	3	4	1	3	5	3	3	3	1	5	4	5	1	1	5	4	4	3	1	2	1	5	3	1	1	4	1	4
30	1	4	4	4	3	3	2	4	4	2	2	3	4	5	1	4	3	2	4	3	3	4	4	2	5	2	1	3	2	3
31	1	4	2	3	2	3	1	3	1	1	3	4	4	4	4	5	1	2	3	4	1	3	4	2	2	1	1	1	2	3
32	5	3	3	1	5	5	1	4	5	5	3	3	4	4	4	1	3	3	4	2	4	1	2	4	2	3	5	4	4	4
33	2	4	2	5	1	2	1	3	1	1	5	3	5	1	5	1	3	1	1	5	1	2	3	5	2	2	5	2	1	4
34	4	4	3	3	2	3	1	3	5	5	5	4	1	5	3	5	5	5	2	3	1	3	2	4	5	1	1	4	1	2
35	5	1	4	4	5	2	4	5	3	3	5	5	5	2	1	2	4	1	3	4	5	3	1	2	5	2	3	4	3	3
36	1	2	2	4	5	4	4	1	1	3	1	4	5	4	1	5	5	5	4	4	2	2	1	2	3	1	1	4	3	1
37	4	2	3	1	2	3	1	5	3	4	3	1	5	5	3	5	3	2	5	4	3	2	3	1	1	2	4	5	4	5
38	2	3	4	2	2	2	3	5	2	1	3	2	4	4	2	4	3	2	3	5	5	3	2	5	5	1	4	1	1	3
39	5	4	4	1	4	5	1	5	4	3	2	4	2	5	5	3	2	3	5	4	3	4	5	3	2	3	3	5	4	2

40	5	4	1	1	5	5	5	5	1	1	2	1	1	4	3	2	5	1	5	1	5	4	3	1	2	1	2	3	1	3
41	4	5	2	4	3	5	3	3	5	2	5	3	3	1	4	3	2	2	4	5	5	1	1	5	2	3	3	1	1	1
42	5	4	5	4	4	3	1	2	3	4	4	4	4	5	5	2	5	2	2	2	2	4	1	1	1	5	3	5	2	1
43	3	4	3	5	3	1	5	5	1	4	1	4	3	3	5	1	4	5	3	4	4	3	5	4	5	4	1	1	1	3
44	2	4	1	1	3	2	3	4	2	1	2	5	3	1	5	1	5	1	5	4	5	4	1	2	2	5	5	3	2	3
45	5	5	5	1	2	2	3	5	1	4	5	4	4	4	5	1	3	1	2	1	4	1	5	2	3	5	3	3	2	4

46	3	5	2	4	5	3	2	2	2	4	4	5	1	5	2	1	3	3	2	5	5	2	1	2	1	5	3	1	5	3
47	5	1	1	5	3	5	3	1	5	5	1	4	2	4	4	4	4	1	2	2	3	3	3	5	4	5	5	1	2	1
48	5	1	2	1	2	2	3	2	1	3	1	5	5	3	5	4	4	3	3	4	3	1	3	4	4	2	5	5	2	1
49	1	3	4	3	3	3	5	2	2	2	1	3	5	3	2	4	1	2	3	1	1	4	2	1	4	4	2	2	2	1
50	2	3	2	3	4	5	1	4	2	2	3	2	4	3	2	4	4	2	5	5	4	1	2	3	4	1	4	3	3	3
51	2	4	2	1	3	1	3	2	1	4	5	4	1	1	3	1	3	4	4	2	1	4	5	3	1	2	3	2	1	4
52	2	1	3	2	4	2	4	1	5	1	1	3	2	4	2	5	2	4	1	1	1	3	4	5	2	1	1	2	1	3
53	5	3	2	2	5	5	2	5	1	4	5	2	5	3	4	1	5	3	1	4	5	2	3	3	5	5	1	3	1	2
54	5	2	5	3	5	2	2	3	4	5	2	4	3	2	3	2	2	2	3	5	3	2	1	1	4	1	4	1	3	2
55	5	2	3	2	3	4	5	3	5	3	5	1	5	2	5	1	5	3	5	3	4	2	2	4	1	2	1	3	1	1
56	3	1	2	5	3	5	5	4	3	4	2	2	5	5	5	2	5	1	4	1	2	4	3	4	4	5	2	2	1	1
57	1	2	4	2	5	4	4	2	1	5	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	3	5	3	5	3	2	3	1	1	3
58	4	5	1	3	1	5	2	4	2	1	2	3	3	3	3	2	5	5	5	3	5	3	5	2	1	3	3	4	5	2
59	1	3	1	1	2	4	1	3	1	2	2	2	1	3	5	5	3	2	3	2	2	3	4	3	5	5	4	5	1	3
60	1	1	3	5	5	1	4	1	3	1	4	4	1	1	2	5	5	2	5	5	1	1	3	5	4	3	1	2	5	5



61	3	2	3	3	3	2	2	3	2	5	4	5	4	1	2	2	2	2	5	2	3	2	4	5	3	4	4	2	4	4
62	2	4	3	1	5	5	1	2	3	3	2	3	1	3	2	3	3	1	3	4	3	5	1	5	2	5	5	1	5	2
63	5	4	3	2	1	2	4	3	3	4	5	3	3	5	5	4	4	2	3	1	3	1	1	3	4	1	4	1	2	2
64	3	5	2	1	1	2	4	4	4	3	2	5	5	1	4	1	1	4	3	3	3	4	4	5	4	1	3	2	4	2
65	3	4	2	1	1	5	2	1	1	4	2	3	5	2	5	1	1	5	3	5	1	5	5	4	2	4	1	3	2	2
66	1	3	2	1	5	4	1	3	1	4	3	2	2	5	5	2	1	4	5	3	1	1	3	5	4	4	4	1	3	4
67	3	5	2	2	1	4	4	1	4	3	2	4	5	3	3	5	1	3	2	4	4	1	4	1	2	2	5	1	1	1
68	4	2	5	4	4	3	1	1	1	3	2	1	4	3	2	1	1	1	3	4	1	1	2	4	3	4	1	3	3	3
69	5	4	4	1	4	4	5	1	2	3	5	1	3	2	2	1	5	1	4	1	1	5	3	1	3	4	2	1	1	3
70	4	5	5	3	4	2	2	2	3	5	3	2	4	3	5	4	3	5	1	1	5	4	4	2	2	4	5	1	5	2
71	3	2	3	3	3	3	1	2	3	4	3	4	2	2	2	1	1	4	1	1	3	5	5	4	4	2	3	2	1	1
72	2	1	4	5	2	1	1	3	4	1	2	4	1	4	3	2	1	5	3	2	4	4	4	4	1	2	4	2	5	1
73	3	3	3	4	5	4	4	1	2	1	2	2	1	3	4	4	3	2	5	1	2	2	5	1	5	1	3	3	4	4
74	5	3	4	4	5	4	3	5	4	1	4	5	2	4	4	2	1	4	5	1	5	4	4	5	3	4	5	4	1	5
75	1	4	2	3	4	3	1	1	5	4	2	3	2	2	1	5	2	2	3	4	1	5	2	2	4	2	2	1	1	5
76	5	3	2	2	3	2	5	1	5	5	4	2	4	5	3	1	1	4	5	2	2	3	1	3	2	3	1	4	4	2
77	2	4	2	3	3	5	3	3	3	5	4	2	5	1	4	1	1	5	5	3	1	2	5	5	2	2	4	1	4	3
78	3	5	1	2	1	3	2	1	1	5	2	3	1	2	5	2	1	4	4	5	3	5	4	3	2	1	3	1	1	2
79	2	2	1	4	4	2	4	4	2	4	1	4	3	5	1	5	2	1	1	1	2	3	1	1	4	3	1	3	5	1
80	2	5	4	4	2	2	5	3	2	5	4	4	5	4	4	4	3	3	2	3	5	2	4	1	5	3	1	5	2	1
81	2	5	5	4	1	5	4	2	3	3	2	3	4	4	5	2	3	2	1	5	4	2	1	5	5	1	3	2	3	5
82	3	2	5	1	2	3	5	5	5	4	4	5	2	4	3	3	5	2	2	4	4	3	2	1	2	3	2	2	3	1

83	5	3	5	5	1	1	4	3	2	4	3	3	1	5	1	5	3	4	5	5	5	5	2	2	4	1	3	2	4	1
84	5	2	3	5	4	4	5	2	2	2	3	5	4	5	5	3	2	2	2	3	3	1	3	4	1	4	3	5	5	2
85	5	1	3	4	5	4	5	1	2	3	2	4	4	2	3	3	2	1	4	2	3	1	5	4	4	3	2	3	1	4
86	3	3	4	3	3	4	4	3	5	3	5	4	1	4	1	2	1	4	2	3	3	2	2	5	2	1	3	2	1	3
87	4	2	5	3	2	1	2	3	5	1	4	4	4	1	5	4	2	2	2	3	4	4	5	3	4	4	5	4	5	1
88	2	2	1	4	1	4	1	4	3	5	2	1	5	4	3	2	1	3	5	1	5	2	3	1	4	2	4	3	2	2
89	5	2	1	5	1	2	2	4	5	5	4	1	1	5	1	2	2	4	3	1	5	5	1	2	4	2	5	4	3	5
90	5	2	3	5	5	1	3	5	5	2	3	5	1	5	1	1	4	2	2	1	3	4	2	1	2	4	2	4	2	5