



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS
GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES DEL CENTRO EMERGENCIA
MUJER SUB REGION PACIFICO, 2017.**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Mirian Ysabel Celis Leonardo

ASESOR:

Ms. Walter Adán Bejarano Escalante

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión del Talento Humano

CHIMBOTE- PERÚ - 2017

PAGINA DEL JURADO



Dr. Edwin López Robles
Presidente



Dra. Jaela Peña Romero
Secretaria



Ms. Walter Adán Bejarano Escalante
Vocal

DEDICATORIA

Se lo dedico a mi hijo Samir, que llegó a mi vida para darle un sentido diferente y es quien me inspira a ser cada día una mejor profesional, a mis padres Víctor y Lina por estar conmigo en todo momento y mostrar su confianza y respaldo a mi persona.

Mirian Ysabel

AGRADECIMIENTOS

A mi buen Dios por la fortaleza y sabiduría que me dio para culminar esta tesis, a mis padres y a mi hijo por soportar mis largas horas ausentes, además por compartir mi entusiasmo continuo en la investigación.

A Juan Valderrama y a su esposa, mis buenos amigos, que me apoyaron incondicionalmente a mejorar este trabajo de investigación.

A los colaboradores del Centro Emergencia Mujer del Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual de la Sub Región Pacífico por su apoyo en esta investigación.

Así también, a mis compañeros de postgrado de inicio a fin del curso y a nuestro profesor Walter Bejarano por el apoyo incondicional a mejorar como persona y profesional.

Mirian Celis

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, MIRIAN YSABEL CELIS LEONARDO estudiante de la Maestría Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 32958343, con la tesis titulada “RELACION ENTRE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO EMERGENCIA MUJER SUB REGION PACIFICIO 2017”

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometién dome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chimbote, 22 de junio de 2017

MIRIAN YSABEL CELIS LEONARDO
DNI N° 32958343

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Se presenta la Tesis titulada: “Relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores del centro emergencia mujer sub region pacifico, 2017”; realizada de conformidad con el Reglamento de Investigación de Postgrado vigente, para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública.

El informe está conformado por seis capítulos: capítulo I, introducción; capítulo II, método; capítulo III, resultados; capítulo IV, discusión; capítulo Conclusiones y capítulo VI, recomendaciones; además se incluye las referencias y el anexo correspondiente.

Se espera, que esta investigación concuerde con las exigencias establecidas por nuestra universidad y merezca su aprobación.

La Autora

ÍNDICE

CARATULA	¡Error! Marcador no definido.
PAGINA DEL JURADO	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	v
PRESENTACIÓN	vi
INDICE	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCCIÓN.....	12
1.1 Realidad problemática	12
1.2 Trabajos Previos.....	14
1.3 Teorías relacionadas con el tema.....	17
1.4 Formulación del problema.....	20
1.5 Justificación del estudio.....	20
1.6 Hipótesis	21
1.7 Objetivos	23
II METODO.....	25
2.1. Diseño de Investigación	25
2.2. Variables, operacionalización.....	25
2.3. Población y muestra.....	31
2.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad.	33
2.5. Métodos de análisis de datos	35
2.6. Aspectos éticos.....	36
III. RESULTADOS	39
IV DISCUSION.....	49

V. CONCLUSIONES.....	53
VI RECOMENDACIONES.....	56
VII REFERENCIAS	58
ANEXOS	58
Anexo 1: Instrumentos.....	59
FICHA TECNICA DE LA VARIABLE COMPETENCIAS GERENCIALES	62
FICHA TECNICA DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL.....	63
INFORME DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO (JUICIO DE EXPERTO)	64
ANALISIS DE FIABILIDAD ESCALA: TODAS LAS VARIABLES	74
ANEXO 2. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	76
Anexo 3: Constancia emitida por la Institución.....	79
Anexo 4: Otros	80

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la Relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017. Para lo cual la población con la que se trabajó fue de 20 colaboradores de los Centros de Emergencia Mujer Sub Región Pacífico como: Chimbote, Casma, Huarney, Pallasca, Nuevo Chimbote. La técnica que se trabajó para recoger la información requerida para este estudio, la cual se verifica que existe relación positiva alta ($r_{xy} = 0.914$) entre las variables Competencias Gerenciales y desempeño laboral. Además, así también esta relación es significativa porque $T_{cal} = 9.55$ no se encuentra entre los valores tabulares $\langle -2.10, 2.10 \rangle$ es decir está en la región de rechazar la hipótesis nula. De otro lado, encontramos que existe un 65% de colaboradores del Centro Emergencia Mujer que poseen un nivel medio de competencias gerenciales y un 35 % se encuentran en un nivel alto. No encontrándose ninguna en el nivel bajo.

Palabras clave: Competencias gerenciales, desempeño laboral. Motivación, calidad de trabajo.

ABSTRACT

This research aimed, its main general objective was to determine the relationship between Managerial Competence and the job performance of the employees of Women's Emergency Center of the Sub Regions Pacific, 2017. For which we worked with 20 employees of Women's Emergency Center of the Sub Regions Pacific as: Chimbote, Casma, Pallasca, Huarmey and New Chimbote'. The technique used to collect the required information was the application of a survey questionnaire as instrument, which gathered the information required for this study, which verified that there is a high positive correlation ($r_{xy} = 0.914$) between the variables Managerial Competence and the job performance of the employees of Women's Emergency Center. Moreover, this relationship is significant because $t_{cal} = 9.55$ is not found between the tabular values $\langle -2.10, 2.10 \rangle$ it is in the region to reject the null hypothesis. On the other hand, we find that 65% there is a medium level of Managerial Competence the job performance of the employees of Women's Emergency Center and a 35% are the high level and none is in the low level.

Keywords: Managerial Competence, Job performance, motivation, quality job

CAPITULO I

INTRODUCCION

I. INTRODUCCIÓN

El secreto para lograr un desempeño laboral exitoso está en el adecuado uso y manejo de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de nuestras competencias.

Como profesionales de este nuevo siglo nos enfrentamos a los gigantados cambios con incertidumbre y competitividad que demandan que los retos a nivel profesional sean más ambiciosos para así lograr éxitos más sostenidos por lo que se prevé el mejoramiento de las competencias gerenciales de cada colaborador.

Este trabajo de investigación está formado por: realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas con el tema, formulación con el tema, formulación del problema, justificación del estudio, hipótesis y objetivos.

1.1 Realidad problemática

A nivel internacional como en América Latina se han visto organizaciones y trabajadores con pobre capacidad de afronte cuando se llega a un determinado puesto de trabajo sus ansias de poder no les permite trabajar en equipo eficientemente. En un estudio reciente por la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela (2015) sobre el impacto de las competencias gerenciales en el desempeño laboral se concluyó que el 64.9% de trabajadores encuestados carecen de habilidades interpersonales incluyéndose aquí: capacidad de comunicación, de relación humana, liderazgo y de relación laboral. Amat (2007) indica que “la competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (p.42). En el criterio de Azuaje (2008) nos sugiere que “las competencias gerenciales son el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios según estándares utilizados en el área ocupacional” (p.27). Las competencias profesionales abarcan conocimientos en áreas, oficios o disciplinas que permiten el abordaje del quehacer

profesional. Su acción conlleva al fortalecimiento de la gestión, consecución y conservación del empleo. Resaltando que las competencias, carácter multifuncional, son complejas, por lo cual se requiere analizar cómo están conformadas. En este sentido, Alles (2006), considera que “las competencias están conformadas por características, incluyen motivaciones, rasgos psicofísicos, formas de comportamiento, auto-concepto, conocimiento, destrezas manuales o cognitivas” (p.35)

A nivel nacional, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) en el Perú, a través del Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual (PNCVFS) operando en los Centros de Emergencia Mujer (CEM), convoca a profesionales como Abogados, Psicólogos, Trabajadores sociales, comunicadores, educadores con un adecuado perfil en el desempeño de sus funciones además de ello resalta la importancia de poseer y desempeñar adecuadamente sus competencias gerenciales aplicando en su día a día sus habilidades, actitudes y destrezas, para que de esta manera se pueda brindar una adecuada calidad y calidez en la atención a sus usuarios y obteniendo así un óptimo desempeño laboral.

A nivel local los Centros de Emergencia Mujer, tienen un modelo de intervención especializado y reconocido por la comunidad nacional e internacional, estos CEM donde trabaja un equipo multidisciplinario se encuentran ubicados en todas las provincias del país, lo que ha contribuido a prevenir la violencia familiar según un estudio realizado por el Banco Internacional de desarrollo (BID, 2016) donde distingue la ardua labor y desempeño laboral de sus colaboradores a favor de las víctimas que sufren violencia hacia la mujer y su entorno familiar. Es por ello que necesitamos identificar cual es el nivel de competencias gerenciales que cuentan nuestros colaboradores de los CEM de la Sub Región Pacífico sabiendo que el trabajar con personas afectadas por hechos de violencia contra la mujer, los integrantes del grupo familiar y sexual puede producir mucho cansancio y estrés profesional que puede afectar en el desempeño de sus funciones así también como en las relaciones interpersonales entre los mismos

colaboradores distrayéndoles de lograr los objetivos que como CEM se han trazado.

1.2 Trabajos Previos

A nivel internacional se encontró según Muñoz, G. (2011), en su estudio de maestría orientado en “determinar la relación ente las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en la universidad Complutense de Madrid, España”. Realizado en la Universidad Complutense de Madrid, España. Metodológicamente la investigación se tipificó como correlacional-descriptiva, trabajándose con una muestra de 45 autoridades entre ellas docentes, directores de facultades donde concluye que: Que 24% entre una autoridad y otra difieren en sus capacidades de adaptación a las exigencias y demandas de su medio, así también un 25% de docentes han mostrado un alta competencia en cuanto a capacidad de aprendizaje y responsabilidad. Mientras que un 36% de autoridades muestran interés en el cumplimiento de metas como institución.

En Ecuador la Dra. Portillo, C. (2013) realizó un trabajo de investigación para optar el grado de PHD en comunicaciones, cuyo tema fue “niveles de competencias gerenciales en los estudiantes del último año de la carrera de comunicaciones” realizado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, con una muestra de 50 esta investigación fue de tipo descriptiva. Concluye que: un 64% de estudiante del último año de la carrera de comunicaciones tienen dificultades en comprometerse con las actividades a desarrollar, por temor e inseguridad del conocimiento que han adquirido. Mientras que un 36% de estudiantes se encuentran motivados y en espera de culminar la carrera para mostrar sus capacidades adquiridas tanto en conocimiento como en toma decisiones.

Gutiérrez, M.(2015) en su tesis doctoral sobre “el desempeño laboral y su implicancia en el cumplimiento de sus metas en trabajadores de universidades nacionales” desarrollado en la universidad nacional de Argentina ULA, investigación de tipo correlacional concluye que un individuo recibe de su mundo externo e internos elementos que le ayudan a sentirse motivado además estos influyen de manera directa en cómo se maneja el individuo en el

nivel de competitividad y logro de objetivos, y otras competencias como comunicación efectiva, la capacidad de tolerancia ante situaciones de estrés, ser proactivo como también trabajar bajo presión en equipo, estos ingredientes son sus armas para alcanzar sus objetivos.

A nivel nacional Benites, R. (2010), en su Tesis Doctoral en la Universidad Mayor de San Marcos, Lima. Titulada “Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos” concluye que: todo ser en su interacción laboral y/o personal, destaca además de los logros o deficiencias que posea un colaborador de una determinada organización no solo es responsabilidad del sujeto, sino que esta responsabilidad es compartida, tanto para este colaborador como por las condiciones que ofrece la entidad a través de procesos y líderes.

Gómez, R. (2013), en su tesis “Relación entre las competencias gerenciales y la comunicación efectiva en docentes de la UNT-2013” para optar el título de Máster en Psicología Social, desarrollado en la universidad Nacional de Trujillo, investigación de tipo correlacional descriptiva, en una muestra de 47 personas profesores de la misma universidad enfatiza que la mayor parte de los docentes no están preparados para salir de sus paradigmas y formas de competencias adquiridas en el pasado, el liderazgo se caracteriza por el mando que dirige uno y el resto obedece sin opción al reclamo, con pobre capacidad de resolución de problemas además se encuentran bajo una visión con rígidos controles y una definición detallada de las tareas, obstaculizando los resultados deseados.

Cruz D. (2014) en su Tesis para optar el título de magister en docencia universitaria titulada “Nivel de relación de las competencias gerenciales y desempeño laboral de los docentes de la universidad San Cristóbal, Ayacucho, 2014” trabajo con una muestra de 25 profesores, cuya investigación fue descriptivo correlacional, y donde concluye: un 7% de docentes no evidencian interés por mejorar o adquirir un mayor grado de excelencia personal y profesional dificultando que obtengan buena calidad de trabajo.

Rivera M. (2015) en su tesis para optar el título de magister en docencia universitaria titulada “Relación entre la competencia gerenciales y el desempeño Laboral de la posta de salud San Pedro, Callao, 2015” realizada en la Universidad Privada Cesar Vallejo Lima, investigación de tipo correlacionar realizada en una muestra de 28 trabajadores refiere que “la pobre capacitación y limitación que se tiene en el desempeño de sus funciones, genera temor y desconfianza en el personal, aunado a lo anterior sus jefes inmediatos no asumen las funciones otorgadas adecuadamente ocasionando que cada quien haga según su criterio y sin trabajar en equipo así también se destruyen uno a uno creando una falencia en el desempeño laboral”

En el ámbito local Villafán J. (2014), en un estudio titulado “Competencias Gerenciales de los colaboradores de la DEMUNA-2014” realizada en la universidad San Pedro, Chimbote. Investigación de tipo correlacional en una muestra de 40 profesionales donde integran la DEMUNA de: Coishco, Chimbote y Casma, concluye que las relaciones interpersonales entre sus colaboradores no son las adecuadas debido a la pobre capacidad de liderazgo de sus jefes, interfiriendo en el cumplimiento de sus objetivos y metas ya que cada sujeto trabaja independientemente.

Pinedo F. (2015) en la tesis para optar el título de Maestría en Gestión Pública titulada “Relación entre la comunicación efectiva y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Chimbote 2015” desarrollado en la universidad Cesar Vallejo Chimbote, investigación de tipo correlacional realizado con una muestra de 50 colaboradores, concluye que: “el desempeño laboral es la forma en la que los empleados realizan sus trabajos independientemente del tipo de jefe o líder que tengan a su cargo.

Teniendo en cuenta los estudios anteriores vale mencionar que actualmente en nuestra ciudad de Chimbote pese a que hay nuevas formas de evaluar al personal por parte de Recursos Humanos en cada institución, las mismas son objetos de numerosas burlas por la actitud anárquica e informal en que los jefes llevan a cabo el proceso al evaluar el desempeño laboral a sus subalternos. Sin criticar también, la actitud forzada a la actualización del desempeño profesional de

cada personal donde a manera de presión estudian de un día para otro y salvar así la evaluación a la que serán sometidas.

1.3 Teorías relacionadas con el tema

En cuanto a las Competencias gerenciales se dice que son un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Para Hellriegel y otros (2002) las Competencias gerenciales son “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones” (p.5). Este mismo autor nos enseña seis competencias las cuales son básicas en los colaboradores y que al mismo tiempo estos en gran medida pueden satisfacer las necesidades de la gran mayoría de instituciones. Entre ellas tenemos: Competencia en la comunicación es la habilidad que se posee las cuales hace posible que las relaciones interpersonales sean más efectivas. La competencia para la Toma de decisiones es ese don de saber decir si y no asertivamente sin que estos genere malestar e incomodidad. Esta capacidad optimiza los resultados cuando son tomados adecuadamente. La competencia en el trabajo en equipo, es poner en practica la capacidad de vivir como un ser gregario y que vivimos en sociedad pero que también somos capaces de dar y recibir para el bien del grupo. La Competencia en el liderazgo que es la habilidad de impactar y hacer efecto en la vida de otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. (Hellriegel y otros, 2002 p.6)

Por otra parte la autora del libro Desarrollo del Talento Humano refiere que las competencias pueden ser diversas. Aquellas habilidades que se ponen en práctica con un grupo de personas como aquella que involucra directamente a la persona.

Aquí resalta que tanto influye el medio circundante en la vida del sujeto como experiencia que los hace parte de sus conocimientos, los cuales los equipa para enfrentarse al mundo (habilidades, conocimientos, actitud firme) de aquí es la base para su desenvolvimiento como profesional en cualquier área específico para el logro eficaz de su desempeño dentro de los indicadores que muestran una persona con una adecuada capacidad es que su dinamismo, capacidad de análisis, iniciativa, capacidad de tolerancia ante situaciones amenazantes, trabajar en grupo y ser flexible. (Alles, 2005, p. 27)

Esta misma autora indica que: “las organizaciones requieren de profesionales con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, rasgos de personalidad, así como valores que le permitan lograr un buen desempeño o actuación profesional en su puesto laboral” (Alles, 2005. p. 29)

La presente investigación está basada en competencias genéricas, por las siguientes razones que brinda Tobon (2006): Aumentan las posibilidades de empleabilidad, al permitir a las personas cambiar fácilmente de un trabajo a otro. Favorecen la gestión, consecución y conservación de empleo. Permiten la adaptación a diferentes entornos laborales, requisito esencial para afrontar los constantes cambios en el trabajo, dados por la competencia, la crisis económica y la globalización. No están ligadas a una ocupación en particular, se adquieren mediante procesos sistemáticos de enseñanza y aprendizaje, su adquisición y desempeño puede evaluarse de manera rigurosa (p. 71)

En tal sentido Altamirano (2004, p. 5) manifiesta: “las competencias laborales, hacen referencia a los conocimientos habilidades, destrezas y actitudes que el mercado laboral demanda de los trabajadores para que éstos puedan intervenir concretamente en una función productiva específica”.

El siguiente tema trata del Desempeño Laboral donde toda institución o empresa puede influir en sus colaboradores para su desempeño, así como la calidad y sistema de vida de un individuo, en sus valores y costumbres que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas. Según Chiavenato (2002, p. 236) señala que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es

necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

Otra definición que impacta acerca del desempeño laboral es la acuñada por Stoner (2001, p. 510) donde afirma: “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Con respecto a esto se ve la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Así también el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles (Robbins, 2004, p. 564).

Dentro de los indicadores del desempeño laboral para medir el desempeño de los trabajadores son: Cantidad de trabajo se considera la cantidad como único criterio por donde podemos ver los resultados logrados y propuestos con la calidad requerida, no importa a qué costo. (Kootz&Weilhrich, 2001, p. 68). La calidad del Trabajo: Se considera el esmero, limpieza y exactitud del trabajo realizado, así como la frecuencia de errores e implicaciones que pueda originar la repetición de las tareas asignadas y por consiguiente, pérdida de tiempo e ineficiencia. Chiavenato (2002, p. 236) expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionamiento del individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. El conocimiento y dominio del Trabajo: Este indicador valora los conocimientos necesarios que el trabajador posee para el desempeño exitoso de la actividad que desarrolla (funciones, responsabilidades, sistemas, técnicas, procedimientos), disciplina Laboral: Se evalúa el aprovechamiento de la jornada laboral, asistencia, puntualidad y el cumplimiento de las normas disciplinarias y de conducta. Motivación: Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales condicionado por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad. (Bittel 2000). Además Rivera (2014) refiere que en todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismos para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas.

Dentro de los elementos del desempeño laboral, en el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al desempeño laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o

competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. (David y Newtrons, 2000 p. 127).

Al respecto, Chiavenato (2002, p. 72), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. Añade también que el comportamiento está orientado hacia objetivos.

Para Benavides al definir desempeño lo relaciona rápidamente con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son “la sumatoria de todas sus destrezas las cuales se ven reflejadas en su conducta y que estas a su vez es la carta para impactar y ganar confianza en los superiores y altos mandos directivos facultando el logro de metas. (Benavides 2002, p. 72)

Por último, para Kreitner y Kinicki (1997, p. 171.), la satisfacción laboral “es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo

1.4 Formulación del problema

Ante la realidad problemática encontrada se formuló el siguiente problema: ¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017?

1.5 Justificación del estudio

El presente proyecto de investigación se hace necesaria porque el creciente interés en los perfiles por competencia, evidencia la importancia que ha adquirido este concepto como elemento asociado al desarrollo de una actividad de forma “competente”, que se suman a la base de conocimiento teórico y la experiencia profesional como elementos claves para desarrollo personal y su desempeño laboral personal de los individuos. De esta manera los colaboradores de los Centros de Emergencia Mujer necesitan

tomar conciencia de la importancia de adquirir adecuadas competencias gerenciales en el desempeño de sus funciones.

El estudio se justifica por cuanto no se ha encontrado en la región Sub Pacífico antecedentes sobre el tema, que aborden juntas las variables del presente proyecto de investigación; en tal sentido, este constituye en un aporte al conocimiento del manejo de las competencias gerenciales y su impacto en el desempeño laboral.

Otro aspecto que justifica el abordaje del tema en cuestión son las posibilidades que tienen los colaboradores de los Centros de Emergencia Mujer en mejorar su desempeño laboral y por ende lograr y repotenciar el logro de sus objetivos y metas trazadas. Teniendo la necesidad que existe de estar al día en cuanto a habilidades y conocimiento permitiendo que el desempeño laboral de un colaborador pueda flexibilizarse a los cambios en el contexto laboral. Se incluye también el beneficio a los usuarias (os) que son atendidos por los colaboradores de los CEM donde ellos mismos experimentaran la calidez y profesionalismo con lo que son conducidos durante todos sus procesos de atención inmediata y judiciales.

Finalmente, la investigación aportara un instrumento de recolección de datos el cual podría ser utilizado en otros contextos y momentos de investigaciones que aborden el tema de las competencias gerenciales y el desempeño laboral.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

H[∞] Existe la relación significativa entre competencias gerenciales y desempeño laboral de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer sub región pacífico-2017.

H₀ No existe relación significativa entre competencias gerenciales y desempeño laboral de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer sub región pacífico-2017.

1.6.2 Hipótesis específico

H_∞ Existe relación significativa entre competencia gerencial y desempeño laboral en la dimensión en el conocimiento del trabajo de los colaboradores del CEM sub región pacífico, 2017.

H_∞ No existe relación significativa entre competencia gerencial y desempeño laboral en la dimensión en el conocimiento del trabajo de los colaboradores del CEM Sub Región Pacífico, 2017.

H_∞ Existe relación significativa entre competencia gerencial y desempeño laboral en la dimensión calidad de trabajo de los colaboradores del CEM sub región pacífico, 2017.

H_∞ No existe relación significativa entre competencia gerencial y desempeño laboral en la dimensión calidad del trabajo de los colaboradores del CEM Sub Región Pacífico, 2017.

H_∞ Existe relación significativa entre competencia gerencial y desempeño laboral en la dimensión cantidad de trabajo de los colaboradores del CEM sub región pacífico, 2017.

H₀ No existe relación significativa entre competencia gerencial y desempeño laboral en la dimensión cantidad de trabajo de los colaboradores del CEM sub región pacífico, 2017.

H_∞ Existe relación significativa entre competencia gerencial y desempeño laboral en la dimensión motivación de los colaboradores del CEM sub región pacífico, 2017.

H₀. No existe relación significativa entre competencia gerencial y desempeño laboral en la dimensión motivación de los colaboradores del CEM sub región pacífico, 2017.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general.

Determinar la relación entre Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Region Pacífico, 2017.

1.7.2 Objetivos Específicos.

Identificar el nivel de competencias gerenciales de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.

Identificar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.

Establecer la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral en la dimensión en conocimiento del puesto de trabajo de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.

Establecer la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral en la dimensión cantidad de trabajo de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.

Establecer la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral en la dimensión condiciones del trabajo de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.

Establecer la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral en la dimensión motivación de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.

CAPITULO II

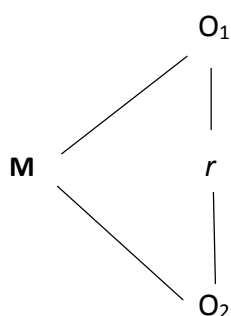
MÉTODO

II METODO

2.1. Diseño de Investigación

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p.128).

Para el presente trabajo de investigación se ha optado por el diseño descriptivo correlacional. Según Hernández, et al. (2014) “tiene la finalidad de conocer la relación o grado de asociación entre dos o más conceptos, categorías, variables en una muestra o contexto particular (p. 98).



Donde:

M : Es la muestra.

O₁ : Es la información que se recoge de la variable X (Competencias Gerenciales).

O₂ : Es la información que se recoge de la variable Y (desempeño Laboral).

r : Relación entre ambas variables de estudio.

2.2. Variables, operacionalización

Variables, es necesario definir qué es una variable, para Hernández, et al. (2014) “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.105).

Variable X (O₁): Competencias Gerenciales

Variable Y (O₂): Desempeño Laboral

2.2. Variables, operacionalización

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICION
V. X. COMPETENCIAS GERENCIALES	Conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. (Hellriegel y otros, 2002, P. 5)	Conjunto de actitudes que muestran los trabajadores respecto a las competencias gerenciales el cual será medido en la escala ordinal de: totalmente de acuerdo, ni en desacuerdo, ni en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.	. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación convincente - Cumplimiento de metas - Delegación de tareas - genera compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunica convincentemente la visión del futuro. - Asegura se cumplan las metas del grupo. - Delega tareas adecuadamente. - Genera en el grupo que lidera ambiente de entusiasmo y compromiso profundo. 	Escala de Likert Nunca = 1 A veces = 2 Siempre = 3
			. Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Compromete al equipo - Propicia la participación - Motivación del equipo - Acuerdo de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Motiva que los miembros del equipo se comprometan al éxito personal y el de su institución. - Comparte información con el equipo y propicia la participación. - Crea una energía positiva siendo optimista y motivando al equipo. - Llega a acuerdos con el equipo antes de comenzar con las tareas propuestas. 	

			Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Metodología de trabajo - Definición del problema - Reúne información - Decisiones por consenso 	<ul style="list-style-type: none"> - Practica una metodología de trabajo antes de proponer alternativas de solución. - Define claramente cuál es el problema en su centro de trabajo. - Reúne información antes de tomar una decisión. - Prefiere que las decisiones sean tomadas por consenso 	
			Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de escucha - Objetividad de escucha - Muestra interés 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. - Escucha objetivamente a sus compañeros de trabajo. - Demuestra interés genuino en el punto de vista de otras 	

<p>V. Y. Desempeño Laboral</p>	<p>Son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevante de los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2012)</p>	<p>Conjunto de actitudes que muestran los trabajadores respecto al desempeño laboral el cual será medido en la escala ordinal de: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni en desacuerdo, ni en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.</p>	<p>- Conocimiento del trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comparte ideas - Dificultades por falta de conocimiento - Perturbación a sus pares - Conocimientos necesarios - Domina procedimientos 	<p>personas aun cuando está en desacuerdo con ellos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comparte ideas y planes con sus compañeros de trabajo. - Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento. - Perturba a sus compañeros constantemente para recibir información que usted desconoce. - Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su trabajo. - Es capaz de dominar nuevos procedimientos y acepta las explicaciones para 	<p>Nunca = 1 A veces = 2 Siempre = 3</p>
--	---	--	------------------------------------	---	---	--

			<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - trabaja inmediatamente - Trabaja sin interrupciones - Jornada laboral - volumen de trabajo - atención al trabajo - Su trabajo interesante 	<p>retener estos conocimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuando llega al centro de trabajo comienza a trabajar inmediatamente. - Trabaja sin interrupciones a lo largo de la jornada laboral. - Se encuentra ocupado en sus tareas durante la mayor parte de su jornada de trabajo. - Considera el volumen de trabajo más importante que en detenerse a ver si tienen errores. - Puede mantener su atención en el trabajo - Considera su trabajo interesante 	
--	--	--	---	--	--	--

			- Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas aburridas - Comete errores - Tratado de igual manera - Falta de motivación - Manifiesta Iniciativa - Colabora con sus compañeros 	<ul style="list-style-type: none"> - Considera sus tareas monótonas y aburridas - Comete errores en su trabajo - Sientes que eres tratado(a) de manera igual y justo. - Evalúas si el problema de tu rendimiento es por falta de motivación. - Manifiesta iniciativa para resolver los problemas en el desempeño de su trabajo. - Cooperar con los compañeros en las labores de la dependencia y de la identidad. 	
--	--	--	--------------	--	---	--

2.3. Población y muestra

Población

Para Hernández et al. (2014) define a la población o universo “como el conjunto de todas las cosas que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174).

La población para el presente trabajo de investigación está representada por abogados, psicólogos, trabajadores sociales, Admisionista y promotores de los Centros de Emergencia Mujer en la Sub Región Pacífico.

Colaboradores del Centro Emergencia Mujer de la Sub Región Pacífico

POBLACION MUESTRAL

ESTABLECIMIENTO	PSICOLOGA	TRABAJADORES SOCIALES	ABOGADOS	ADMISIONIST A	PROMOCION	TOTAL
CEM CHIMBOTE	1	1	1	1	1	5
CEM NUEVO CHIMBOTE	1	1	1	1	1	5
CEM PALLASCA	1	1	1	1	1	5
CEM CASMA	1	1	1	1	1	5
CEM HUARMEY	1	1	1	1	1	5
TOTAL						20

Fuente: CAP 2017, del CEM Sub Región Pacífico.

Muestra:

Wigodski (2010) señala que: “la muestra es un conjunto fielmente representativo de la población” (p.1).

La muestra para el presente proyecto de investigación también estará representada por el Psicólogo, Trabajador social, abogados, Admisionista, promotor, todos ellos pertenecientes a los CEM de la Sub Región Pacífico. En el presente proyecto de investigación la población es pequeña y es posible acceder a ella sin limitación alguna, entonces se trabajará con toda la población, que al mismo tiempo estará constituida por la muestra.

Población Finita:

Este tipo de población es aquella que está compuesta por una cantidad limitada de elementos o miembros. Se señala que sus componentes son delimitados.

Ha sido tomado en cuenta este tipo de población puesto que se persigue hacer una investigación basada en todos los integrantes de la población que a la vez constituye la muestra (Ludewing, 2014).

Hernández (como se citó en Castro, 2003) expresa que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra” (p.69)

Muestreo:

Hernández et al (2014) señala que “muestrear es el acto de seleccionar un subconjunto de un conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar datos a fin de responder a un planteamiento de un problema de investigación” (p.567). Así mismo el muestreo no probabilístico o muestreo por conveniencia “consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se selecciona porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico” (Ochoa, 2015, P.1)

2.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Técnicas

Las técnicas de recolección de datos se realizan mediante los instrumentos de rendición. Estos deben representar verdaderamente las variables de la investigación y cuyas respuestas obtenidas se codifican y se transfieren a una matriz a base de datos y se preparan para su análisis mediante un paquete estadístico para computadora. (Hernández, et al. 2014, p. 197).

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta que, por su versatilidad para recoger información, permitió recoger datos más precisos de ambas variables objeto de estudio como son las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores del Centros de Emergencia Mujer de la Sub Región Pacífico.

Encuestas: La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Instrumentos

Para Hernández, et al. (2014) señala que “el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tienen en mente” (p.199)

Cuestionario: se elabora una serie de ítems con el propósito de obtener información de los entrevistados.

Consulados: Instrumentos semi estructurado que será utilizado para recoger información sobre la variable X, es decir los instrumentos de gestión.

Para esta tesis el instrumento utilizado para la variable “X” es la Encuesta de Competencias Gerenciales que está dirigidos a los Colaboradores de los Centros de Emergencia Mujer de la Sub Región Pacífico – 2017, donde se evalúa el nivel de competencias gerenciales, así también evalúa las siguientes dimensiones e indicadores Liderazgo: comunicación convincente, cumplimiento de metas, delegación de tareas, genera compromisos. Trabajo en equipo: compromete al equipo, propicia la

participación, motivación del equipo, acuerdo de equipo. Toma de decisiones: metodología de trabajo, definición de problemas, reúne información, decisiones por consenso. Comunicación: capacidad de escucha, objetividad en la escucha, muestra interés, comparte ideas. Este instrumento cuenta con 16 ítems que se interpretará de manera cuantitativa y la forma de administrar es individual con una duración de 30 minutos aproximadamente. El objetivo es identificar el nivel de competencias gerenciales siendo su escala de medición con repuestas de categoría de Escala Tipo Likert; Siempre (3) A veces (2), nunca (1). El análisis estadístico se obtuvo de los resultados que son presentados en cuadros y barras porcentuales y se aplicará el estadístico coeficiente de correlación de Pierson para validar la hipótesis. Su confiabilidad es de 0.72, su validez se dio a través de juicio de 02 expertos en Maestría en Gestión Pública.

Para la Variable “Y” es la Evaluación del Desempeño Laboral, dirigido a los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, donde evalúa el nivel de desempeño laboral teniendo como dimensiones e indicadores lo siguiente Conocimiento: dificultades por falta de conocimiento, perturbación a sus pares, conocimientos necesarios, domina procedimientos. Cantidad de trabajo: trabaja inmediatamente, trabaja sin interrupciones, jornada laboral, volumen de trabajo. Calidad de trabajo: atención al trabajo, trabajo interesante, tareas aburridas. Motivación para el trabajo: Tratado de igual manera, falta de motivación, manifiesta iniciativa, colabora con sus compañeros. Este instrumento cuenta con 16 ítems, los resultados se interpretaron cuantitativamente, de forma individual, con una duración de 30 minutos aproximadamente, su objetivo es identificar el nivel de desempeño laboral, siendo su escala de medición con repuestas de categoría de Escala Tipo Likert; Siempre (3) A veces (2), nunca (1). El análisis estadístico se obtuvo de los resultados que son presentados en cuadros y barras porcentuales y se aplicará el estadístico coeficiente de correlación de Pierson para validar la hipótesis. Su confiabilidad es de 0.825, su validez se dio a través de juicio de 02 expertos con Maestría en Gestión Pública.

Validez

Según Hernández et al. (2014) “se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretenda medir” (p.200).

En la tesis realizada se sometió a la validez de 02 expertos Magister en Gestión Pública (anexo N° 1)

Los Instrumentos de la siguiente tesis tienen su validez de contenido. Para Hernández et al. (2014) señala al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide (p.261).

Confiabilidad

Para Hernández et al. (2014) “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere el grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200).

Consulados: Instrumentos semi estructurado que será utilizado para recoger información sobre la variable X, es decir los instrumentos de gestión. Validación y confiabilidad del instrumento

Procedimiento de recolección de datos

Las actividades para la recolección de datos o la información recogida serán:

- a) solicitar autorización al Coordinador del CEM para la aplicación de las encuestas.
- b) Coordinar con el coordinador del CEM para la aplicación de los instrumentos que permitirán recoger información de la variable dependiente.

2.5. Métodos de análisis de datos

Se empleó la estadística descriptiva para la presentación de los instrumentos en cuadros de distribución de frecuencias diversas con sus correspondientes gráficos y análisis, de igual forma la estadística inferencial, para la prueba de contrastación de la hipótesis, consistente en el coeficiente de correlación de Pearson, por cuanto ambas variables se encuentran en el nivel de medición intervalo, cuya fórmula es:

$$r = \frac{\sum XY - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{N}} \sqrt{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N} \cdot \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N}}$$

Donde:

XY: Son los datos obtenidos para las variables competencias gerenciales y desempeño laboral.

N: Es el número de categorías o clases de intervalo

Leyenda:

GRADO DE RELACION

0.7 A 1.0 Muy fuerte

0.5 a 0.7 Fuerte

0.3 a 0.49 Débil

0.1 a 0.29 Nula

2.6. Aspectos éticos

Las consideraciones éticas que tendremos en cuenta en el presente proyecto de investigación se relacionan:

- a) Principio de veracidad: Que responde a las normas para referenciar a los diferentes autores y demás material bibliográfico consultado.
- b) El principio de fidelidad: Respetando el cumplimiento de lo planteado en el proyecto con los cambios debidamente justificado asegurado que los participantes de la muestra nadie conocerá la información proporcionada por ellos.
- c) El respeto a la autonomía: Este principio se plasmara a través de medidas como la aplicación y explicación del consentimiento informado, se tendrá cuidado la seguridad de los que los participantes tengan la capacidad legal de tomar la dirección de participar a partir de la explicación de la naturaleza, duración y propósitos y los posibles inconvenientes a afrontar.

- d) El principio de beneficencia: En este proyecto se explicitará a los participantes los beneficios y riesgos a que están sometidos para determinar su aceptación o no al estudio.
- e) El principio de justicia: Ya que la selección de la muestra no permiten distinguir raza, sexo o religión de los participantes, es importante señalar que en el futuro la investigación será la herramienta para comprender el fenómeno del rendimiento académico.
- f) Anonimato: Situación de permanencia en el anónimo.
- g) Confidencialidad: Que se hace o se dice en confianza.

CAPITULO III

RESULTADOS

III. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del estudio; luego de haber procesado los datos, presentamos los resultados de acuerdo a los objetivos e hipótesis:

3.1. De los objetivos específicos:

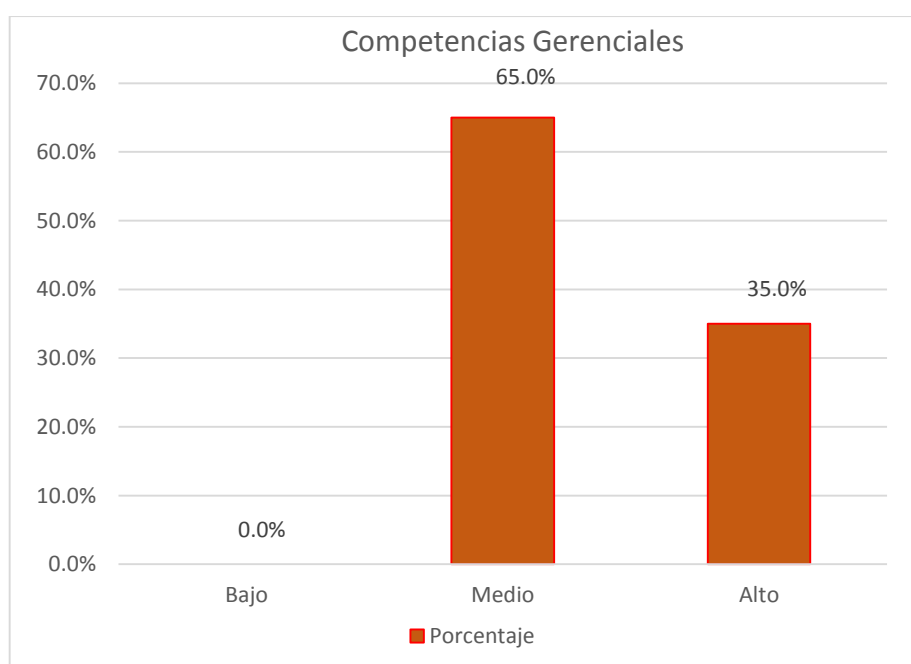
Cuadro N° 3.1. a: Nivel de competencia gerenciales de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.

Puntaje de Competencia Gerencial (agrupado)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.0%
Medio	13	65.0%
Alto	7	35.0%
Total	20	100%

Fuente: Base de datos

Gráfico N° 3.1.a: Nivel de competencia gerenciales de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.



Fuente: Cuadro N° 3.1.a

Descripción:

En los resultados encontrados, observamos que el mayor porcentaje, 65% (13) colaboradores del Centro de Emergencia Mujer, están en el nivel medio de competencias gerenciales, luego el 35% (7) están en nivel alto y ninguna está en el nivel bajo.

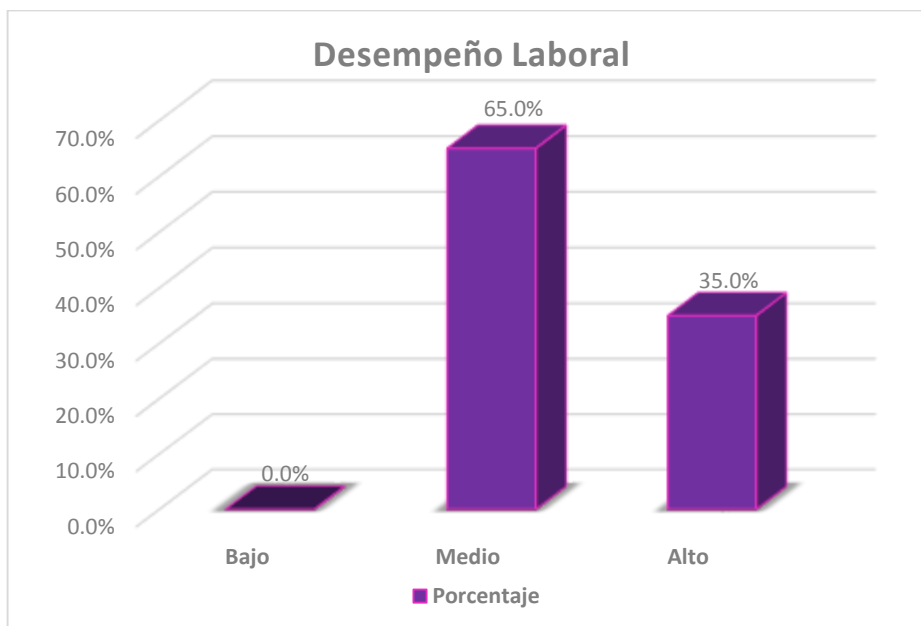
Cuadro N° 3.1.b: Nivel de desempeño laboral de los Colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico 2017

Puntaje de desempeño Laboral (agrupado)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.0%
Medio	13	65.0%
Alto	7	35.0%
Total	20	100%

Fuente: Base de datos

Gráfico N° 3.1.b: Nivel de desempeño laboral de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer, Chimbote.



Fuente: Cuadro N° 3.1.b

Descripción:

En los resultados encontrados, observamos que el mayor porcentaje, 65% (13) de colaboradores del Centro de Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, están en el nivel medio de desempeño laboral, luego el 35% (7) están en nivel alto y ninguna está en el nivel bajo.

Cuadro 3.2

Relación entre Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral en la dimensión conocimiento de trabajo de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.

Relación: Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral, dimensión: Conocimiento de trabajo.						
Correlación de Pearson Calculado.	Hipótesis	Nivel Sig.	Grados Libertad	Inferencia de la correlación ρ con prueba t - student		
				Valor calculado	Sig. experimental	Decisión $p < 0,05$
$r_{XY} = 0.858$	$H_0 : \rho_{xy} = 0$ $H_a : \rho_{xy} \neq 0$	$\alpha = 0,05$	18	$T_c = 7.07$	$p = 0,000$	Se rechaza H_0

Descripción:

En los resultados se encontró, que sí existe relación positiva alta ($r_{XY} = 0,858$) entre las Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral en la dimensión conocimiento de trabajo. Además, según la prueba de hipótesis t de Student el valor calculado, $T_c=7.07$ no se encuentra entre los valores tabulares $(-2.048, 2.048)$ es decir está en la región de rechazar la hipótesis nula, por lo que la relación encontrada es significativa.

Estadístico de Prueba t – Student

$$T_c = 7.07$$

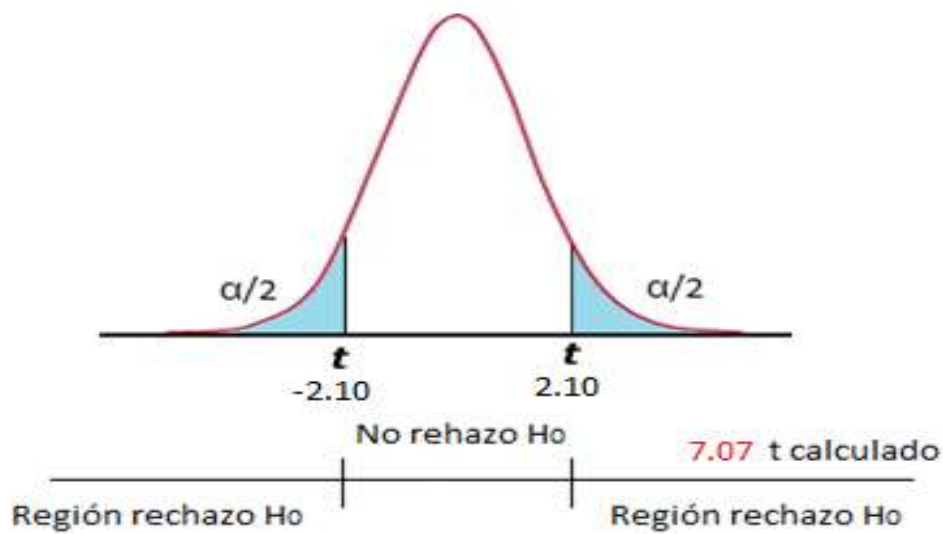


Figura 3.2.a: Comprobación de la existencia de relación entre Competencias Gerenciales y desempeño laboral, en la dimensión, conocimiento de trabajo.

Nota: RR: Región de Rechazo RA: Región de Aceptación

Cuadro 3. 3. Relación entre Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral en la dimensión cantidad de trabajo de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.

Relación: Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral, dimensión: Cantidad de trabajo.						
Correlación de Pearson Calculado.	Hipótesis	Nivel Sig.	Grados Libertad	Inferencia de la correlación ρ con prueba t - student		
				Valor calculado	Sig. experimental	Decisión $p < 0,05$
$r_{xy} = 0,771$	$H_0 : \rho_{xy} = 0$ $H_a : \rho_{xy} \neq 0$	$\alpha = 0,05$	18	$T_c = 5,14$	$p = 0,000$	Se rechaza H_0

Descripción:

En los resultados, se encontró que existe relación positiva alta ($r_{xy} = 0.771$) entre las Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral en la dimensión cantidad de trabajo. Además, según la prueba de hipótesis t de Student el valor calculado, $T_c=5,14$ no se encuentra entre los valores tabulares $\langle -2.10, 2.10 \rangle$ es decir está en la región de rechazar la hipótesis nula, por lo que la relación encontrada es significativa.

Estadístico de Prueba t-Student

$$t_{cal} = 5.14 \langle t_{tab} = -2.10, t_{tab} = 2.10 \rangle$$

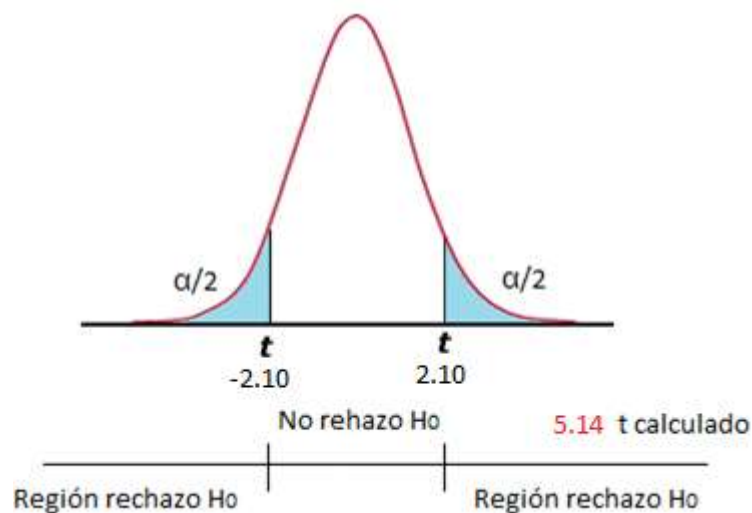


Figura 3.3.: Comprobación de la existencia de relación entre Competencias Gerenciales y desempeño laboral, en la dimensión, cantidad de trabajo.

Nota: RR: Región de Rechazo RA: Región de Aceptación

Cuadro 3.4: Relación entre Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral en la dimensión calidad de trabajo de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.

Relación: Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral, dimensión: Calidad de trabajo.						
Correlación de Pearson Calculado.	Hipótesis	Nivel Sig.	Grados Libertad	Inferencia de la correlación ρ con prueba t - student		
				Valor calculado	Sig. experimental	Decisión $p < 0,05$
$r_{xy} = 0.734$	$H_0 : \rho_{xy} = 0$ $H_a : \rho_{xy} \neq 0$	$\alpha = 0,05$	18	$T_c = 5,14$	$p = 0,000$	Se rechaza H_0

Descripción:

En los resultados, se encontró que existe relación positiva alta ($r_{xy} = 0.734$) entre las Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral en la dimensión calidad de trabajo. Además, según la prueba de hipótesis t de Student el valor calculado, $T_c=4.58$ no se encuentra entre los valores tabulares $\langle -2.10, 2.10 \rangle$ es decir está en la región de rechazar la hipótesis nula, por lo que la relación encontrada es significativa.

Estadístico de Prueba t-Student

$$t_{cal} = 4.58 \langle t_{tab} = -2.10, t_{tab} = 2.10 \rangle$$

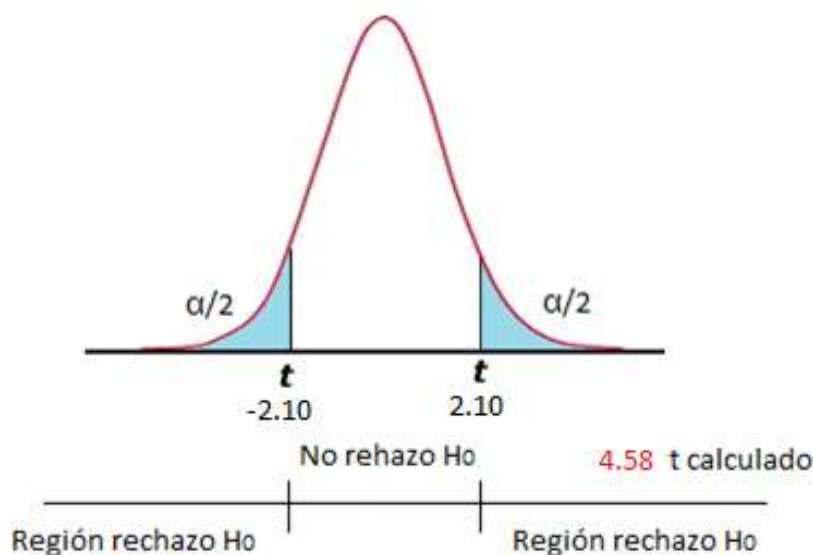


Figura 3.4: Comprobación de la existencia de relación entre Competencias Gerenciales y desempeño laboral, en la dimensión, conocimiento de trabajo.

Nota: RR: Región de Rechazo RA: Región de Aceptación

Cuadro 3.5: Relación entre Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral en la dimensión motivación de trabajo de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017

Relación: Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral, dimensión: Motivación de trabajo.

Correlación de Pearson Calculado.	Hipótesis	Nivel Sig.	Grados Libertad	Inferencia de la correlación ρ con prueba t - student		
				Valor calculado	Sig. experimental	Decisión $p < 0,05$
$r_{xy} = 0.591$	$H_0 : \rho_{xy} = 0$ $H_\alpha : \rho_{xy} \neq 0$	$\alpha = 0,05$	18	$T_c = 3.11$	$p = 0,000$	Se rechaza H_0

Descripción:

En los resultados, se encontró que existe relación positiva moderada ($r_{xy} = 0.591$) entre las Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral en la dimensión Motivación de trabajo. Además, según la prueba de hipótesis t de Student el valor

calculado, $T_c=3.11$ no se encuentra entre los valores tabulares $(-2.10, 2.10)$ es decir está en la región de rechazar la hipótesis nula, por lo que la relación encontrada es significativa.

Estadístico de Prueba t-Student

$$.t_{cal} = 3.11 \langle t_{tab} = -2.10, t_{tab} = 2.10 \rangle$$

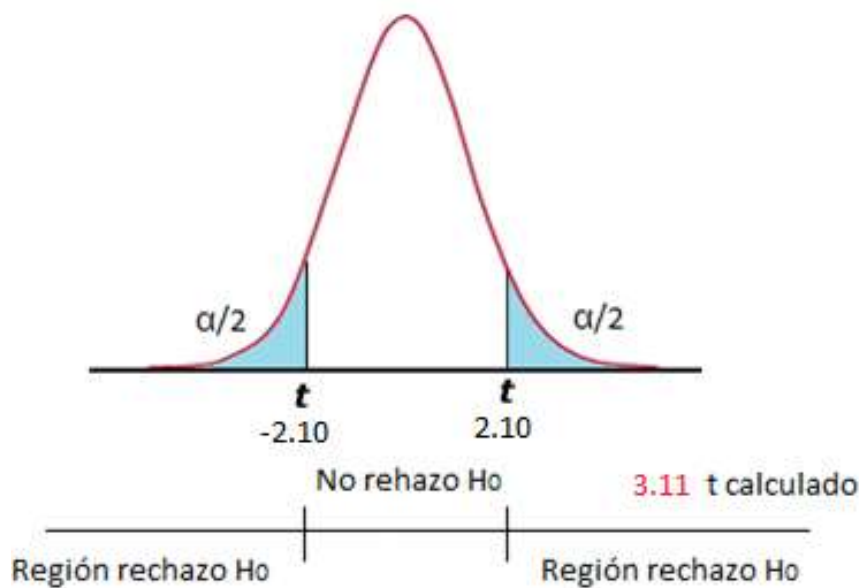


Figura 3.5: Comprobación de la existencia de relación entre Competencias Gerenciales y desempeño laboral, en la dimensión, conocimiento de trabajo.

Nota: RR: Región de Rechazo RA: Región de Aceptación

Tabla 3.6

Relación entre Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017

Grado de relación: Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral.

Inferencia de la correlación ρ

Correlación de Pearson Calculado	Hipótesis	Nivel Sig.	Grados Libertad	con prueba t - student		
				Valor calculado	Sig. experimental	Decisión
	$H_0 : \rho_{xy} = 0$					$p < 0,05$
$(r_{xy} = 0.914)$	$H_a : \rho_{xy} \neq 0$	$\alpha = 0,05$	18	$T_c = 9.55$	$p = 0,000$	Se rechaza H_0

Descripción: Observando la Tabla 6, se ha determinado que existe relación positiva alta ($r_{xy} = 0.914$) entre las variables Competencias Gerenciales y desempeño laboral. Además, según la prueba de hipótesis t de Student el valor calculado, $T_c = 9.55$ no se encuentra entre los valores tabulares $\langle -2.10, 2.10 \rangle$ es decir está en la región de rechazar la hipótesis nula, por lo que la relación entre las variables es significativa.

Estadístico de Prueba t – Student

$$t_{cal} = 9.55 \langle t_{tab} = -2.10, t_{tab} = 2.10 \rangle$$

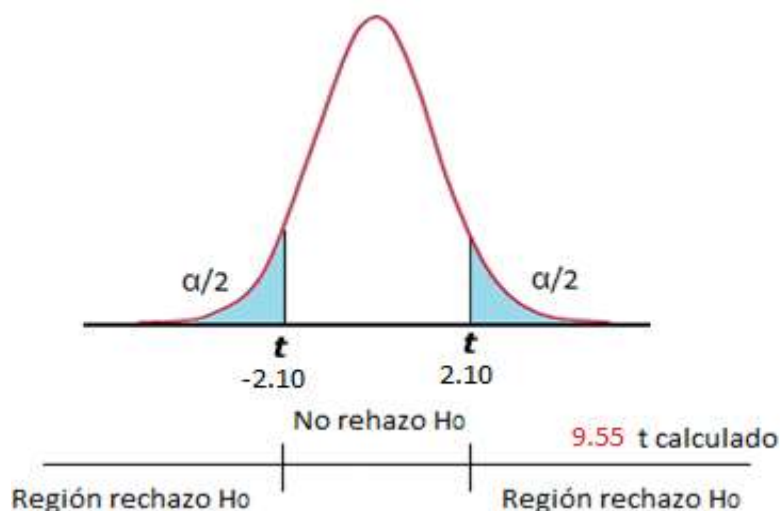


Figura 6: Demostración de la existencia de relación entre clima organizacional y desempeño laboral.

CAPITULO IV

DISCUSIÓN

IV DISCUSION

Los puntos que vamos a discutir lo haremos en función a los objetivos generales planteados en el presente trabajo de investigación. Se halló que existe relación positiva alta ($r_{XY} = 0,914$). *Entre las variables competencias gerenciales y desempeño laboral. Así mismo, según la prueba de hipótesis de t de Student el valor calculado, $T_c=9,55$ no se encuentra entre los valores tabulares $(-2.10, 2.10)$ es decir, está en la región de rechazar la hipótesis nula, por lo que la relación entre las variables es significativa, estos resultados se ven apoyados y respaldados por Altamirano (2004) quien indica que las competencias gerenciales hacen referencia a los conocimientos, habilidades, destrezas, y actitudes que el mercado laboral demanda de los colaboradores para que estos puedan intervenir concretamente en una función productiva específica logrando un adecuado desempeño laboral (p.5). Es así que los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico al poner en práctica sus experiencias, conocimientos, y capacidades que han adquirido en su vida profesional dan como resultado de un adecuado desempeño laboral. Por lo que podemos afirmar que existe relación entre competencias gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico.*

El mayor porcentaje, 65% (13) colaboradores del Centro Emergencia Mujer de la Sub Región Pacífico se encuentran en el nivel alto de competencias gerenciales, luego el 35% (7) están en el nivel medio de competencias gerenciales. Pero, sin embargo, estas cifras nos muestran que existen aún ciertas deficiencias en cuanto a las competencias gerenciales básicas las cuales pueden incidir en cierta medida en el logro de los objetivos institucionales y así como indica Alles (2005). Las organizaciones requieren de colaboradores competentes con los conocimientos, habilidades, destrezas, rasgos de personalidad, así como de valores que le permitan lograr un buen desempeño laboral”, tal es así que según Stoner, Freeman y Gilber (2001) reafirma diciendo que hay presión en los colaboradores con el propósito de enfrentar adecuadamente las demandas del medio laboral.

El mayor porcentaje, 65% (13) colaboradores del Centro Emergencia Mujer de la Sub región Pacífico se encuentran en el nivel medio de desempeño laboral, luego están el 35% (7) están en el nivel alto de desempeño laboral y ninguna en

el nivel bajo de desempeño laboral. Estos resultados nos reflejan las dificultades al momento de tomar iniciativa y no adaptarse a los contratiempos en tal sentido Benavides (2002) al definir desempeño lo relacionan con competencias afirmando que en la medida en que los colaboradores mejoren sus competencias mejorará su desempeño.

Existe relación positiva alta ($r_{xy} = 0,858$) entre *Competencias Gerenciales* y *el desempeño laboral en la dimensión conocimiento de trabajo* y según la prueba de hipótesis es $T_c = 7.07$ donde se rechaza la hipótesis nula, es decir en la medida que los colaboradores desarrollen nuevos conocimientos en las funciones específicas de desempeñar mejorará sus competencias gerenciales al respecto, Chiavenato (200) expone que definidos y valorados, destacando entre ellos conocimientos del trabajo. Así mismo Rivera, M. (2015) en su tesis para optar el título de magister en docencia universitaria concluye: la pobre capacitación y limitación que se tiene en el desempeño de sus funciones genera temor y desconfianza en los trabajadores (colaboradores) creando una falencia en el desempeño laboral.

Existe relación positiva alta ($r_{xy} = 0,771$) entre *Competencia gerenciales* y *desempeño laboral en la dimensión cantidad de trabajo*. Además, según la prueba de hipótesis es $T_c=5,14$ rechazándose la hipótesis nula. Por lo que la relación encontrada es significativa, lo cual indicó que a la medida en que el colaborador desarrolle la capacidad y habilidad de trabajo bajo presión obtendrá óptimos resultados en su desempeño laboral lo cual contrasta con lo que dice Braslavsky (2002) "las competencias consisten en saber hacer, lo cual coincide con el trabajo realizado por. Muñoz, G. (2011) en relación a su estudio en determinar la relación entre las competencias gerenciales y desempeño laboral. Donde concluye que hay alto grado de tolerancia al trabajar bajo presión y con horas extras siendo estas necesarias para el logro de sus metas institucionales Robbins (2004) refiere que hay más exigencia si las metas son difíciles.

Existe relación positiva alta ($r_{xy} = 0.734$) entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral en la dimensión calidad de trabajo. Además, según la prueba de hipótesis es $T_c=4.58$, rechazándose la hipótesis nula. Por lo que la relación encontrada es significativa, este resultado indica que el desempeño es

eficacia del personal la cual es necesaria para las organizaciones funcionando el individuo como una gran labor y satisfacción laboral. Por lo tanto a medida que los colaboradores de los Centros de Emergencia Mujer Sub Región Pacífico mejoran en su comportamiento estos se podrán observar en los resultados y en la calidad de sus trabajos lo cual se relaciona con el trabajo realizado por Cruz, D. (2014) en la universidad de Ayacucho San Cristobal y donde concluye que un 7% de docentes no evidencian interés por mejorar o adquirir un mayor grado de excelencia personal y profesional dificultando que obtengan buena calidad de trabajo.

Existe relación positiva moderada ($r_{xy} = 0.591$) entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral en la dimensión motivación de trabajo. Además, según la prueba de hipótesis es $T_c=3.11$ donde se rechaza la hipótesis nula, por lo que la relación encontrada es significativa. Según Chiavenato (2000) señala que la conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo dado que hay una motivación que lo genera. Esto quiere decir que alcanzar las metas establecidas y satisfacer cualquier tipo de necesidad, logro o poder, significa una buena competencia personal que permiten el crecimiento y avance de proyectos.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

V. CONCLUSIONES

En la presente tesis se propuso demostrar si existe relación significativa entre Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017. De lo que se puede concluir que:

5.1 Conclusión general

Existe relación positiva alta ($r_{xy} = 0.914$) entre las variables competencias gerenciales y desempeño laboral de los colaboradores de los Centros de Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017. Además, esta relación es significativa, porque $t_{cal} = 9.55$ no se encuentra entre los valores tabulares, $\langle -2.10, 2.10 \rangle$ es decir está en la región de rechazar la hipótesis nula. (Tabla N°. 6)

5.2. Conclusiones específicas

Existe un nivel medio (60%) de colaboradores de los Centros de Emergencia Mujer que poseen adecuadas Competencias Gerenciales y un 35% se encuentran en un nivel alto y ninguno está en el nivel bajo. (Cuadro 3.1.a)

Existe un nivel medio (60%) de colaboradores de los Centros de Emergencia Mujer que muestran un adecuado Desempeño laboral y un 35% se encuentran en un nivel alto y ninguno está en el nivel bajo. (Cuadro 3.1.b)

Existe relación positiva alta ($r_{xy} = 0.858$) entre las Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral en la dimensión conocimiento de trabajo, el valor calculado, $T_c=7.07$ no se encuentra entre los valores tabulares $\langle -2.048, 2.048 \rangle$ es decir está en la región de rechazar la hipótesis nula, por lo que la relación encontrada es significativa. (Cuadro 3.2)

Existe relación positiva alta ($r_{xy} = 0.771$) entre las Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral en la dimensión cantidad de trabajo, el valor calculado, $T_c=5,14$ no se encuentra entre los valores tabulares $\langle -2.10, 2.10 \rangle$ es decir está en la región de rechazar la hipótesis nula, por lo que la relación encontrada es significativa. (Cuadro 3.3)

Existe relación positiva alta ($r_{xy} = 0.734$) entre las Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral en la dimensión calidad de trabajo, el valor calculado, $T_c=4.58$ no se encuentra entre los valores tabulares $\langle -2.10, 2.10 \rangle$ rechazándose la hipótesis nula, por lo que la relación encontrada es significativa. (Cuadro 3.4)

Existe relación positiva moderada ($r_{xy} = 0.591$) entre las Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral en la dimensión Motivación de trabajo, el valor calculado, $T_c=3.11$ no se encuentra entre los valores tabulares $\langle -2.10, 2.10 \rangle$ rechazándose la hipótesis nula, por lo que la relación encontrada es significativa. (Cuadro 3.5)

CAPITULO VI

RECOMENDACIONES

VI RECOMENDACIONES

A las autoridades del Centro Emergencia Mujer – Ministerio de la Mujer, se recomienda establecer talleres y programas de liderazgo, desempeño laboral, inteligencia emocional, control de estrés, asertividad y empatía entre otros programas que permitan reforzar capacidades de dominio y dirección a sus colaboradores cuando se encuentren dentro de grupo, y sobre todo encaminen a esta habilidad a lograr objetivos obteniendo así cambios tanto psicológicos como conductuales.

A los colaboradores de los Centros de Emergencia Mujer que trabajan día a día con las víctimas de violencia familiar y sexual que nunca pierdan su espíritu de servicio a la población, que el llegar a cumplir las metas numéricas dentro de la institución no los aleje de brindar atención con calidez y calidad a las víctimas de violencia familiar y sexual.

A los colaboradores que de manera personal busquen aprender, generar nuevos conocimientos y que estos puedan ser aplicados en sus trabajos de esta forma se estaría fomentando los niveles de excelencia y altos niveles de desempeño laboral como profesionales.

A los futuros investigadores, extender la población de estudio y por qué no soñar en aplicar un programa para mejorar y/o reforzar las competencias gerenciales en los colaboradores a nivel nacional.

CAPITULO VII

REFERENCIAS

VII REFERENCIAS

1. Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias* Buenos Aires Argentina.
2. Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. S. A. Argentina
3. Amante, p, (2011), *Habilidades Directivas para Gestionar la Calidad*, Universidad Nacional Pedagógica Francisco Mazarán, Honduras.
4. Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*, New York
5. Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá.
6. Benites, R. (2010) *Relación de la Satisfacción y rendimiento laboral de los docentes de las Institución educativa Divino Niño Jesús de Comas*. (Tesis Doctoral) Universidad Mayor de San Marcos. Lima, Peru.
7. Camargo T. (2010). *Las Competencias Gerenciales en las Organizaciones de Alto Desempeño*, México.
8. Coelo, R. (2014) *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral* (Tesis de grado). Universidad de Guayaquil, Ecuador.
9. Chiavenato, I. (2002) *Administración en los nuevos tiempos*, Colombia.
10. Chiavenato, I. (2005) *El talento humano*. Colombia
11. Cruz, D. (2014) *Nivel de Relación Competencias gerenciales y desempeño laboral profesores universidad San Cristóbal Ayacucho, 2014"*. (tesis maestría) Universidad San Cristóbal, Ayacucho, Perú.
12. Días, D. y Delgado, M. (2014) *Competencias Gerenciales para los Directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la Socio formación*. (Tesis de Maestría). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.
13. Fuentes, M. (2012) *Satisfacción Laboral y su influencia en la Productividad*, (Tesis de Pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
14. Gestiópolis, (2011). Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional de <http://www.gestiopolis.com/bases-teóricas-metodologicas-evaluacion-desempeño-organizacional/>
15. Gómez, R. (2013) *Relación entre las competencias gerenciales y la comunicación efectiva en docentes de Universidad Nacional de Trujillo*. (Tesis Maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

16. Gutiérrez, M. (2015) *desempeño laboral y su implicancia en el cumplimiento de sus metas en trabajadores de universidades nacionales* (Tesis doctoral) Universidad Nacional Argentina.
17. Hellriegel, J. (2002). *Administración: Un enfoque basado en Competencias*. Recuperado de:
<https://books.google.com.pe/books?id=Go7jhoqpwsWC&dq=inauthor:%22Don+Hellriegel>
18. Iturralde, J, y Villacís, J. (2011) *La Evaluación Del Desempeño Laboral Y Su Incidencia En La Cooperativa De Ahorro Y Créditos OSCUS Ltda. De La Ciudad De Ambato En El Año 2010* (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
19. Jorge H. (2010) *Liderazgo: Un Concepto en evolución*. Quito, Ecuador: Universidad San Francisco de Quito, septiembre de 2010: Norma.
20. Moreno, V. (2008) *Liderazgo Resonante en la Administración Pública*, Venezuela.
21. Muñoz. G. (2011) *Relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la universidad Complutense de Madrid*, (tesis doctoral) Universidad Complutense de Madrid, España.
22. Pinedo, F. (2015) *Relación entre la comunicación efectiva y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Chimbote*, 2015. (Tesis Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Chimbote, Perú.
23. Rivera, M. (2015) *Relación entre la competencias gerenciales y el desempeño laboral de la posta de salud San Pedro, Callao, 2015*. (Tesis Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
24. Romero, U. (7 de setiembre de 2009) *Desempeño Laboral y Calidad de Servicio del Personal Administrativo en las universidades Privadas* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617/1569>
25. Stoner, J. Freeman, E. y Gilbert, D. (2001) *Administración*. S. A. México.
26. Tobón, Sergio (2006) *formación basada en competencias: pensamiento complejo*
27. Villacres Cárdenas, G. (2012). *Gerencia Estratégica*. Argentina

28. Villafan, J. (2014) *Competencias Gerenciales de los colaboradores de la DEMUNA*, 2014. (tesis maestría). Universidad Privada San Pedro, Perú.
29. Koontz, H. y Welhrich, H. (2008). *Administración, una perspectiva global*. Mexico.

ANEXOS

Anexo 1: Instrumentos
EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

Fecha:

INSTRUCCIONES:

A continuación se le presentan algunas proposiciones relacionados con el Desempeño Laboral, pedimos marque la respuesta que usted considere pero de la manera más objetiva.

Leyenda:

NUNCA	1
A VECES	2
SIEMPRE	3

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

1. Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento.
A) NUNCA B) A VECES C) SIEMPRE
2. Perturba a sus compañeros constantemente para recibir información que usted desconoce.
A) NUNCA B) A VECES C) SIEMPRE
3. Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto.
A) NUNCA B) A VECES C) SIEMPRE
4. Es capaz de dominar nuevos procedimientos y capta las explicaciones para retener estos conocimientos.
A) NUNCA B) A VECES C) SIEMPRE

CANTIDAD DE TRABAJO

5. Cuando llega a su centro de trabajo, Comienza a trabajar inmediatamente.
A) NUNCA B) A VECES C) SIEMPRE
6. Trabaja sin interrupciones a lo largo de la jornada laboral.
A) NUNCA B) A VECES C) SIEMPRE
7. Se encuentra ocupado en sus tareas durante la mayor parte de su jornada de trabajo

A) NUNCA B) A VECES C) SIEMPRE

8. Considera el volumen de trabajo más importante que en detenerse a ver si tienen errores.

A) NUNCA B) A VECES C) SIEMPRE

CALIDAD DE TRABAJO

9. Puede mantener su atención en el trabajo.

A) NUNCA B) A VECES C) SIEMPRE

10. Considera a su trabajo interesante.

A) NUNCA B) A VECES C) SIEMPRE

11. Considera a sus tareas monótonas y aburridas.

A) NUNCA B) A VECES C) SIEMPRE

12. Comete muchos errores en su trabajo.

A) NUNCA B) A VECES C) SIEMPRE

MOTIVACION PARA EL TRABAJO

13. Sientes que eres tratado de manera igual y justa.

A) NUNCA B) A VECES C) SIEMPRE

14. Evalúas si el problema de tu rendimiento es por falta de motivación.

A) NUNCA B) A VECES C) SIEMPRE

15. manifiesta iniciativa para resolver los problemas surgidos en el desempeño de su trabajo.

A) NUNCA B) A VECES C) SIEMPRE

16. Coopera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.

A) NUNCA B) A VECES C) SIEMPRE

Muchas Gracias.

ENCUESTA DE COMPETENCIA GERENCIAL

FECHA:

INDICACIONES: A continuación encontrará usted proposiciones sobre aspectos relacionados con las Competencias Gerenciales, cada una tiene (cuatro) opciones. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones.

ITEMS	NUNCA (1)	A VECES (2)	SIEMPRE (3)
1. Comunica convincentemente la visión del futuro			
2. Asegura que se cumplan las metas del grupo.			
3. Delega tareas adecuadamente.			
4. Genera en el grupo que lidera ambiente de entusiasmo y compromiso profundo.			
5. Motiva que los miembros del equipo se comprometan al éxito personal y el de su institución.			
6. Comparte información con el equipo y propicia la participación.			
7. Crea una energía positiva siendo optimista y motivando al equipo.			
8. Llega a acuerdos con el equipo antes de comenzar con las tareas propuestas.			
9. Practica una metodología de trabajo antes de proponer alternativas de solución.			
10. Define claramente cuál es el problema en su centro de trabajo.			
11. Reúne información antes de tomar una decisión.			
12. Prefiere que las decisiones sean tomadas por consenso.			
13. Tiene capacidad de escuchar, hacer preguntar, expresar conceptos e ideas en formas efectivas.			
14. Escucha objetivamente a sus compañeros de trabajo.			
15. Demuestra interés genuino en el punto de vista de otras personas aun cuando está en desacuerdo con ellos.			
16. Comparte sus ideas y planes con sus compañeros de trabajo.			

Muchas gracias!!!

FICHA TECNICA DE LA VARIABLE COMPETENCIAS GERENCIALES

NOMBRE DEL INSTRUMENTO	Encuestas De Competencias Gerenciales
AUTOR	Br. María Carolina Araujo
DIRIGIDO A	Colaboradores Del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico
EVALUA	El Nivel De Competencias Gerenciales
DIMENSIONES E INDICADORES QUE EVALUA	<p>LIDERAZGO</p> <p>Comunicación convincente</p> <p>Cumplimiento de metas</p> <p>Delegación de tareas</p> <p>Genera compromisos</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Compromete el equipo</p> <p>Propicia la participación</p> <p>Motivación de equipo</p> <p>Acuerdo de equipo</p> <p>TOMA DE DECISIONES</p> <p>Metodología de trabajo</p> <p>Definición de problemas</p> <p>Reúne información</p> <p>Decisiones por consenso</p> <p>COMUNICACIÓN</p> <p>Capacidad de escucha</p> <p>Objetividad en la escucha</p> <p>Muestra interés</p> <p>Comparte ideas</p>
N° DE ITEMS	16
INTERPRETACION DE RESULTADOS	Cuantitativos
FORMA DE ADMINISTRACION	Individual
DURACION	30 Min.
OBJETIVO	Identifica El Nivel De Competencias Gerenciales
ESCALA DE MEDICION	NUNCA (01), A VECES (02), SIEMPRE (03),
ANALISIS ESTADISTICO	Los Resultados Se Presentarán En Cuadros Estadísticos Y Barras Porcentuales Y Se Aplicará El Estadístico Coeficiente De Correlación De Person Para Validar La Hipótesis
CONFIABILIDAD	0.720
VALIDEZ	Validez A Través De Juicio De Experto

Nuevo Chimbote, 23 de Mayo de 2017

Mirian Ysabel Celis Leonardo

FICHA TECNICA DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

NOMBRE DEL INSTRUMENTO	Evaluación del Desempeño Laboral
AUTOR	Br. Mirian Ysabel Celis Leonardo
DIRIGIDO A	Colaboradores Del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico
EVALUA	El Nivel De desempeño laboral
DIMENSIONES E INDICADORES QUE EVALUA	<p>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</p> <p>Dificultades por falta de conocimiento</p> <p>Perturbación a sus pares</p> <p>Conocimientos necesarios</p> <p>Domina procedimientos</p> <p>CANTIDAD DE TRABAJO</p> <p>Trabaja inmediatamente</p> <p>Trabaja sin interrupciones</p> <p>Jornada laboral</p> <p>Volumen de trabajo</p> <p>CALIDAD DE TRABAJO</p> <p>Atención al trabajo</p> <p>Trabajo interesante</p> <p>Tareas aburridas</p> <p>Comete errores</p> <p>MOTIVACION PARA EL TRABAJO</p> <p>Tratado de igual manera</p> <p>Falta de motivación</p> <p>Manifiesta iniciativa</p> <p>Colabora con sus compañeros</p>
N° DE ITEMS	16
INTERPRETACION DE RESULTADOS	Cuantitativos
FORMA DE ADMINISTRACION	Individual
DURACION	30 Min.
OBJETIVO	Identifica El Nivel De Desempeño Laboral
ESCALA DE MEDICION	NUNCA (01), A VECES (02), SIEMPRE (03),
ANALISIS ESTADISTICO	Los Resultados Se Presentarán En Cuadros Estadísticos Y Barras Porcentuales Y Se Aplicará El Estadístico Coeficiente De Correlación De Person Para Validar La Hipótesis
CONFIABILIDAD	0.826
VALIDEZ	Validez A Través De Juicio De Experto

Nuevo Chimbote, 23 de Mayo de 2017

Mirian Ysabel Celis Leonardo

INFORME DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO (JUICIO DE EXPERTO)

I. DATOS GENERALES:

1.1 Título de la Tesis: Relación entre las Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Region Pacifico, 2017.

1.2 Investigador: Br. Mirian Ysabel Celis Leonardo

1.3 Objetivos:

General: Determinar la relación entre Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral de los Colaboradores Del Centro Emergencia Mujer Sub Region Pacifico, 2017.

Específicos:

- Identificar el nivel de competencias gerenciales de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.
- Identificar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.
- Establecer la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral en la dimensión en conocimiento del puesto de trabajo de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.
- Establecer la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral en la dimensión cantidad de trabajo de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.
- Establecer la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral en la dimensión condiciones del trabajo de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.
- Establecer la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral en la dimensión motivación de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.

1.4 Características de la población: Colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico.

1.5 Tamaño de la muestra: 20 colaboradores.

1.6 Nombre del instrumento: Evaluación del desempeño laboral.

I. DATOS DEL INFORMANTE:

- 1.1. Apellidos y nombres:** Ms. Leiva Olivera Zenhia Mariana
- 1.2. Grado académico:** Maestro en Gestión Pública
- 1.3. Institución donde labora:** Universidad Privada TELESUP– Chimbote
y Centro de Emergencia Mujer - Chimbote
- 1.4. Experiencia laboral:** Maestro en Gestión Pública en la Universidad Privada TELESUP y Abogada en el Centro de Emergencia Mujer
- 1.5. D.N.I:** 41745219
- 1.6. Correo electrónico:** m_zenhia@hotmail.com
- 1.7. Celular:** 943694366

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opción de Respuesta			Criterios de Evaluación								Observaciones y/o Recomendaciones		
				Nunca	A veces	siempre	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta				
							Si	No	Si	No	Si	No	Si	No			
Desempeño Laboral	Conocimiento de trabajo	Dificultades por falta de conocimiento	1														
		Perturbación a sus pares	2														
		Conocimientos necesarios	3														
		Domina procedimientos	4														
	Cantidad de trabajo	Trabaja inmediatamente	5														
		Trabaja sin interrupciones	6														
		Jornada Laboral	7														
		Volumen de trabajo	8														
	Calidad de trabajo	Atención al trabajo	9														
		Su trabajo interesante	10														
		Tareas aburridas	11														
		Comete errores	12														
	Motivación	Tratado de igual manera	13														
		Falta de motivación	14														
		Manifiesta iniciativa	15														
		Colabora con sus compañeros	16														

DNI: _____

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO : CUESTIONARIOS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO EMERGENCIA MUJER SUB REGION PACICO, 2017

OBJETIVO : Identificar los niveles de las variables competencias gerenciales al y desempeño laboral.

DIRIGIDO A : A los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO :

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Leiva Olivera Zenhia Mariana

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magister en Gestión Pública

DNI:

Fuente: Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo

INFORME DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO (JUICIO DE EXPERTO)

I. DATOS GENERALES:

1.1 Título de la Tesis: Relación entre las Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Region Pacifico, 2017.

1.2 Investigador: Br. Mirian Ysabel Celis Leonardo

1.3 Objetivos:

General: Determinar la relación entre Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral de los Colaboradores Del Centro Emergencia Mujer Sub Region Pacifico, 2017.

Específicos:

- Identificar el nivel de competencias gerenciales de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.
- Identificar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.
- Establecer la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral en la dimensión en conocimiento del puesto de trabajo de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.
- Establecer la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral en la dimensión cantidad de trabajo de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.
- Establecer la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral en la dimensión condiciones del trabajo de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.
- Establecer la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral en la dimensión motivación de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.

1.7 Características de la población: Colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico.

1.8 Tamaño de la muestra: 20 colaboradores.

1.9 Nombre del instrumento: Evaluación del desempeño laboral.

II. DATOS DEL INFORMANTE:

- 2.1. Apellidos y nombres:** Mg. Colchado Sebastián Maritza Dina
- 2.2. Grado académico:** Magister en Gestión Pública
- 2.3. Institución donde labora:** Municipalidad Provincial del Santa
- 2.4. Experiencia laboral:** Especialista de la Sub Gerencia de Contabilidad de la Municipalidad Provincial del Santa
- 2.5. D.N.I:** 32964942
- 2.6. Correo electrónico:** madicol17@hotmail.com
- 2.7. Celular:** 979499970

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opción de Respuesta			Criterios de Evaluación								Observaciones y/o Recomendaciones		
				Nunca	A veces	siempre	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta				
							Si	No	Si	No	Si	No	Si	No			
Desempeño Laboral	Conocimiento de trabajo	Dificultades por falta de conocimiento	1														
		Perturbación a sus pares	2														
		Conocimientos necesarios	3														
		Domina procedimientos	4														
	Cantidad de trabajo	Trabaja inmediatamente	5														
		Trabaja sin interrupciones	6														
		Jornada Laboral	7														
		Volumen de trabajo	8														
	Calidad de trabajo	Atención al trabajo	9														
		Su trabajo interesante	10														
		Tareas aburridas	11														
		Comete errores	12														
	Motivación	Tratado de igual manera	13														
		Falta de motivación	14														
		Manifiesta iniciativa	15														
		Colabora con sus compañeros	16														

DNI:

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO : CUESTIONARIOS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO EMERGENCIA MUJER SUB REGION PACICO, 2017

OBJETIVO : Identificar los niveles de las variables competencias gerenciales al y desempeño laboral.

DIRIGIDO A : A los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO :

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Mg. Colchado Sebastián Maritza Dina

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magister en Gestión Pública

X

Maritza Dina Colchado Sebastián
Mg. EN GESTIÓN PÚBLICA

DNI:

Fuente: Formato enviado por el Área de Investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo

ANALISIS DE FIABILIDAD ESCALA: TODAS LAS VARIABLES

Variable Vx = COMPETENCIAS GERENCIALES

RESUMEN DEL PROCESAMIENTO DE LOS CASOS

		N	%
Cases	Validos	10	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	10	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

ESTADISTICOS DE FIABILIDAD

Alfa de Cronbach	N de Elementos
.720	16

ESTADISTICOS TOTAL-ELEMENTO

	Medida de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
V1	30.40	16.711	.016	.412
V2	30.80	15.733	.137	.383
V3	30.90	15.211	.266	.351
V4	30.80	13.733	.382	.300
V5	30.90	12.544	.641	.216
V6	31.10	19.656	.374	.509
V7	30.60	16.267	.063	.403
V8	30.40	18.711	.584	.495
V9	30.50	14.944	.262	.347
V10	30.60	15.378	.208	.364
V11	30.70	17.567	.433	.447
V12	30.80	12.844	.526	.247
V13	31.00	14.222	.321	.323
V14	30.80	17.511	.313	.453
V15	30.70	17.122	.583	.445
V16	31.00	14.667	.331	.330

Variable VY = EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

RESUMEN DEL PROCESAMIENTO DE LOS CASOS

	N	%
Validos	10	100.0
Excluidos(a)	0	.0
Total	10	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

ESTADISTICOS DE FIABILIDAD

Alfa de Cronbach	N de Elementos
.826	16

ESTADISTICOS TOTAL-ELEMENTO

	Medida de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
V1	31.30	15.789	.576	.483
V2	31.60	10.933	.288	.242
V3	31.60	12.267	.039	.332
V4	31.40	10.933	.307	.237
V5	31.10	11.211	.215	.268
V6	31.00	11.778	.185	.285
V7	32.00	11.333	.447	.233
V8	31.70	14.900	.402	.454
V9	31.70	12.900	.455	.358
V10	31.60	10.267	.425	.188
V11	31.60	11.600	.160	.289
V12	31.20	13.067	.802	.381
V13	31.70	11.122	.452	.223
V14	31.70	13.567	.876	.393
V15	31.40	9.156	.708	.075
V16	31.40	12.489	.008	.341

ANEXO 2. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: "RELACION ENTRE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO EMERGENCIA MUJER SUB REGION PACIFICO, 2016"

PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO TEORICO	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p>Problema General</p> <p>¿Qué relación existe entre los las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer 2016?</p>	<p>Objetivo General. Determinar la relación entre competencias gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Region Pacifico 2016.</p> <p>Objetivos Específicos. -Identificar el nivel de competencias gerenciales de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico 2016. - Identificar el nivel de competencias gerenciales de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico 2016. -Establecer la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral en la dimensión conocimiento del trabajo de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico 2016. - Establecer la relación entre las competencias</p>	<p>Hellriegel y otros (2002) las Competencias gerenciales son "un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones"</p> <p>Chiavenato, 2012 Son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevante de los objetivos de la organización.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>H[∞] Existe la relación significativa entre competencias gerenciales y desempeño laboral de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer sub región pacífico-2016. H[°] No existe relación significativa entre competencias gerenciales y desempeño laboral de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer sub región pacífico-2016.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>H[∞] Existe relación significativa entre competencia gerencial y desempeño laboral en la dimensión en el puesto de trabajo de los colaboradores del CEM sub región pacífico 2016. H₀ No existe relación significativa entre competencia</p>	<p>V. Independiente</p> <p>Competencias Gerenciales</p> <p>V. Dependiente Desempeño Laboral</p> <p>Dimensiones</p> <p>. Liderazgo</p> <p>. Trabajo en Equipo</p> <p>. Toma de decisiones</p> <p>.Comunicación</p> <p>. Conocimiento</p>	<p>Tipo</p> <p>-Según su finalidad: Básica</p> <p>-Según el carácter de su medida: Cuantitativa</p> <p>-Según su profundidad: Correlacional</p> <p>-Según su alcance: Transversal</p> <p>-Según su orientación: Al descubrimiento</p> <p>Diseño</p> <p>No experimental</p> <p>METODO Cuantitativo</p> <p>Población Muestral:</p>

	<p>gerenciales y el desempeño laboral en la dimensión cantidad de trabajo de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2016.</p> <p>- Establecer la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral en la dimensión calidad de trabajo de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2016.</p> <p>- Establecer la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral en la dimensión motivación de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2016.</p>		<p>gerencial y desempeño laboral en la dimensión en el puesto de trabajo de los colaboradores del CEM sub región pacífico 2016.</p> <p>H∞ Existe relación significativa entre competencia gerencial y desempeño laboral en la dimensión condiciones del trabajo de los colaboradores del CEM sub región pacífico 2016.</p> <p>H₀ No existe relación significativa entre competencia gerencial y desempeño laboral en la dimensión condiciones del trabajo de los colaboradores del CEM sub región pacífico 2016.</p> <p>H∞ Existe relación significativa entre competencia gerencial y desempeño laboral en la dimensión cantidad de trabajo de los colaboradores del CEM sub región pacífico 2016.</p> <p>H₀ No existe relación significativa entre competencia gerencial y desempeño</p>	<p>del trabajo.</p> <p>. Cantidad de trabajo</p> <p>- Calidad de trabajo</p> <p>-Motivación.</p>	<p>20 colaboradores</p> <p>TECNICAS E INSTRUMENTOS</p> <p>-Encuesta de competencia gerencial.</p> <p>-Evaluación del desempeño laboral.</p>
--	---	--	--	--	--

			<p>laboral en la dimensión cantidad de trabajo de los colaboradores del CEM sub región pacífico 2016.</p> <p>H_a Existe relación significativa entre competencia gerencial y desempeño laboral en la dimensión motivación de los colaboradores del CEM sub región pacífico 2016.</p> <p>H₀ No existe relación significativa entre competencia gerencial y desempeño laboral en la dimensión motivación de los colaboradores del CEM sub región pacífico 2016.</p>		
--	--	--	--	--	--

Anexo 3: Constancia emitida por la Institución

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

Chimbote, 19 de noviembre de 2016

SEÑORITA:

COORDINADORA DEL CEM CHIMBOTE

Presente.

SOLICITO : EL QUE SE INDICA

Es grato dirigirme a usted y al mismo tiempo hacer de su conocimiento que soy estudiante de Post Grado de la UCV – Chimbote, y estaré realizando mi tesis titulada “Relacion entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer, de la Sub Región Pacífico, 2016” para ello, necesito me conceda el permiso necesario para poder aplicar una encuesta a los colaboradores del CEM. Las mismas que serán aplicadas previa coordinación.

Aprovecho la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial estima y consideración personal:

Atentamente,

Br. Mirian Ysabel Celis Leonardo
ESTUDIANTE POST GRADO
MAESTRIA EN GESTION PÚBLICA

Anexo 4: Otros

Base de datos de la Variable X Competencias Gerenciales de los colaboradores del Centro de Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.

ENCUESTAS	NUMERO DE PREGUNTAS															
	P 01	P 02	P 03	P0 4	P 05	P 06	P 07	P 08	P 09	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16
1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3
2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2
3	2	1	3	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2	2	1	3
4	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	1	1	2	2
5	1	3	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2	1	1
6	2	2	2	1	3	3	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2
7	1	1	1	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3
8	1	2	2	3	3	1	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2
9	2	3	3	2	2	2	3	1	2	3	2	1	2	3	1	1
10	3	2	2	2	3	3	2	2	1	2	1	2	3	2	2	2
11	3	1	1	2	3	2	1	3	2	1	2	1	2	1	1	3
12	3	2	2	3	3	1	2	2	3	2	1	2	1	2	3	2
13	2	3	1	3	2	2	3	1	2	3	2	1	2	3	2	1
14	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	3	2	1	3
15	1	2	1	2	1	3	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2
16	2	3	2	2	2	3	2	2	3	1	2	3	1	2	3	1
17	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	1	2	2	3	2	2
18	2	3	2	2	2	3	2	2	1	1	2	1	3	2	3	1
19	3	2	1	3	3	2	1	3	2	2	1	2	2	1	2	2
20	1	1	2	2	2	3	2	3	3	3	2	1	1	2	3	2

Base de datos de la Variable Y Desempeño Laboral de los colaboradores del Centro de Emergencia Mujer Sub Región Pacífico, 2017.

ENCUESTAS	NUMERO DE PREGUNTAS															
	P 01	P 02	P 03	P0 4	P 05	P 06	P 07	P 08	P 09	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16
1	3	1	2	3	2	2	3	3	3	3	2	1	2	3	1	1
2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2
3	1	1	2	1	2	3	3	3	2	3	2	1	2	1	1	3
4	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	3	2
5	2	3	2	1	2	2	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1
6	3	2	3	2	3	1	3	2	3	2	1	2	3	2	1	3
7	2	1	2	3	2	1	3	3	2	3	1	1	2	1	2	2
8	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	1	2	3	1
9	1	1	2	1	2	3	3	1	2	3	1	2	2	3	2	2
10	3	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	1	3	2	3	1
11	2	1	3	1	3	1	1	3	2	1	2	1	2	1	1	3
12	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	1	2	3	2
13	2	3	2	1	2	1	3	1	2	3	2	1	2	3	2	1
14	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	2	1	3
15	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2
16	2	3	2	3	2	2	2	2	3	1	2	3	1	2	3	1
17	3	3	3	2	3	1	3	3	2	1	1	2	2	3	2	2
18	2	3	2	1	2	3	2	2	1	1	2	1	3	2	3	1
19	3	2	3	2	3	2	1	3	2	2	1	2	2	1	2	2
20	1	1	2	1	2	1	2	3	3	3	2	1	1	2	3	2