



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA TNC CONTRATISTAS S.A.C., SANTIAGO
DE SURCO - 2019

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

SERGIO ERICK REAÑO BURGOS
ORCID: 0000-0003-0405-2513

ASESOR

ING. WILBER HUGO FLORES VILCA
ORCID: 0000-0002-7630-1059

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTION DEL RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, JULIO DE 2019

DEDICATORIA

A mi hija Alessia Reaño Vásquez, quien me impulsa, con su gran amor, a no claudicar en mi lucha por llegar a ser un excelente profesional. Por ti hija pongo mis mayores esfuerzos en cumplir exitosamente mi etapa de formación universitaria.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por brindarme el don de vida y por bendecirme en cada paso que he dado a lo largo de mi vida. Tengo confianza plena que será él quien me guíe por el camino correcto para alcanzar todas mis metas, tanto en el plano personal como profesional. A mis padres, por el apoyo brindado en cada etapa de mi vida y en especial en esta, mi etapa universitaria, ya que apostaron por mí desde el primer momento y se mantuvieron firmes en su anhelo de verme convertido en todo un profesional. A mi pareja por los consejos y su respaldo incondicional en mis decisiones, por convertirse en la fortaleza que me motiva a levantarme a pesar de los tropiezos y por haberme dado la alegría más grande que un hombre puede tener, nuestra hija, y finalmente, a Luis, Carlos y Esperanza, compañeros de estudios, en quienes encontré una pasión en común la carrera de administración de empresas, las experiencias vividas con ustedes dentro y fuera de la Universidad, forjaron una buena y duradera amistad llena de gratos recuerdos.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Justificación e importancia de la investigación	18
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico	18
1.4 Limitaciones de la investigación	19
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de estudios	22
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	27
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada	38
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación	40
3.2 Población y muestra	41
3.3 Hipótesis	42
3.4 Variables – Operacionalización	43
3.5 Métodos y técnicas de investigación	45
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados	46
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos	48
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Validación del instrumento	51
4.2 Resultados descriptivos de las variables	53
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones	55
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas	62
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio	63
4.6 Procedimientos correlacionales	63

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusiones	69
5.2	Conclusiones	71
5.3	Recomendaciones	72

REFERENCIAS**ANEXOS**

LISTA DE TABLAS

- | | |
|----------|---|
| Tabla 1 | Los puestos y sus competencias |
| Tabla 2 | Población de la empresa TNC Contratistas |
| Tabla 3 | Distribución de la muestra por sexo |
| Tabla 4 | Operacionalización de la variable gestión por competencias |
| Tabla 5 | Operacionalización de la variable desempeño laboral |
| Tabla 6 | Resultados de la validación del cuestionario de gestión por competencias |
| Tabla 7 | Resultados de la validación del cuestionario desempeño laboral |
| Tabla 8 | Fiabilidad del instrumento de la variable gestión por competencias |
| Tabla 9 | Fiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral |
| Tabla 10 | Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de gestión por competencias |
| Tabla 11 | Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de desempeño laboral |
| Tabla 12 | Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de selección por competencias |
| Tabla 13 | Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de capacitación y desarrollo |
| Tabla 14 | Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de planes de sucesión |
| Tabla 15 | Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de cumplimiento de tareas y objetivos |
| Tabla 16 | Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de motivación laboral |
| Tabla 17 | Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de capacidad laboral |
| Tabla 18 | Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de retroalimentación |
| Tabla 19 | Análisis descriptivo de los resultados de las variables gestión por competencias y desempeño laboral |
| Tabla 20 | Prueba de normalidad de las variables gestión por competencias y |

desempeño laboral

- Tabla 21 Correlación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral
- Tabla 22 Correlación entre la selección por competencias y el desempeño laboral
- Tabla 23 Correlación entre la capacitación y desarrollo con el desempeño laboral
- Tabla 24 Correlación entre los planes de sucesión y el desempeño laboral

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Distribución porcentual según percepción de los trabajadores según el nivel de la gestión por competencias
- Figura 2 Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel del desempeño laboral
- Figura 3 Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión selección por competencias
- Figura 4 Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión capacitación y desarrollo
- Figura 5 Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión planes de sucesión
- Figura 6 Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión cumplimiento de tareas y objetivos
- Figura 7 Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión motivación laboral
- Figura 8 Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión capacidad labora
- Figura 9 Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión retroalimentación
- Figura 10 Análisis descriptivo de los resultados de las variables gestión por competencias y desempeño laboral
- Figura 11 Dispersión de la correlación entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA TNC CONTRATISTAS S.A.C., SANTIAGO
DE SURCO - 2019**

SERGIO ERICK REAÑO BURGOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

La finalidad del estudio consiste en analizar el nivel de relación que presenta la gestión por competencias y las mejoras del desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de servicios generales TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco – 2019. Asimismo, el estudio es de tipo básico, diseño no experimental y corte transversal. El diseño de la investigación fue no experimental de alcance correlacional transversal. La población considerada para el estudio esta conformada por 40 colaboradores, de los cuales se tomaron en su totalidad como muestra. El investigador elaboró dos cuestionarios que permitieron medir la gestión por competencias y el desempeño laboral, antes de su aplicación estas pruebas pasaron por procesos de validez y consistencia interna que garantizaron respuestas óptimas de las unidades de análisis. Los resultados mostraron la relación entre las variables ($r=0,615^{**}$) y significativa ($p=0,045<0.05$) siendo ésta una correlación considerable entre la gestión competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de servicios generales TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco– 2019, estos resultados permitieron formularon alternativas viables que permitieron solucionar la problemática identifica en la empresa sujeta de estudio.

Palabras clave: gestión por competencias, desempeño laboral, servicios generales.

**MANAGEMENT BY COMPETENCIES AND WORK PERFORMANCE IN THE
COLLABORATORS OF THE COMPANY TNC CONTRATISTAS S.A.C.,
SANTIAGO DE SURCO-2019**

SERGIO ERICK REAÑO BURGOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The purpose of the study is to analyze the level of relationship that competency-based management presents and the improvements in job performance in the collaborators of the general services company TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019. Likewise, the study is of a basic type, non-experimental design, cross-sectional. The research design was non-experimental with a cross-sectional correlational scope. The population considered for the study is made up of 40 collaborators, of which they were taken in their entirety as a sample. The researcher developed two questionnaires that allowed the measurement of competency-based management and job performance. Before applying these tests, they went through internal validity and consistency processes that guaranteed optimal responses from the analysis units. The results showed the relationship between the variables ($r=0.615^{**}$) and significant ($p=0.045<0.05$), this being a considerable correlation between the management skills and the job performance of the employees of the general services company TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019 These results allowed the formulation of viable alternatives that allowed solving the problem identified in the company under study.

Keywords: skills management, job performance, general services.

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada *Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa TNC contratistas S.A.C., Santiago de Surco, Lima – 2019*, analiza la problemática que recae en una falta de un modelo de gestión de los recursos humanos por competencias en la empresa TNC contratistas, teniendo varias aristas causales de este problema las cuales son el tipo de administración de la empresa, el presupuesto de inversión destinado al mejoramiento del área de recursos humanos y la falta de mayor información sobre las ventajas de aplicar este tipo de modelo de gestión, entre otros.

El problema de estudio considerada es ¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de servicios generales TNC contratistas S.A.C., Santiago de Surco– 2019?

El objetivo que persigue el estudio es medir el nivel de relación que presenta la gestión del talento humano y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de servicios generales TNC contratistas S.A.C. – Santiago de Surco 2019.

La hipótesis considerada en el estudio es verificar la relación significativa que presenta la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de servicios generales TNC contratistas S.A.C. – Santiago de Surco 2019.

Este estudio, ha sido estructurado en cinco capítulos que indica el índice del estudio que brinda la universidad.

En el primer capítulo, se explica con detalle la realidad problemática del estudio en sus niveles mundial, nacional y local, este análisis permite formular los siguientes problemas de estudio, así como se explica la importancia de realizar la investigación, los objetivos y las principales limitaciones que presentó el estudio.

En el segundo capítulo, se explicó la revisión de la literatura, siendo más específico los antecedentes internacionales y nacionales, las bases teórico-científicas en que se basó el desarrollo de la gestión por competencias y el desempeño laboral y las definiciones técnicas de las palabras consideradas en las bases teóricas.

En el tercer capítulo, se explica con detalle la metodología del estudio que comprende el tipo, alcance y diseño de estudio, se identificó la población y la muestra del estudio, la formulación de los supuestos del estudio, así como su operacionalización de las variables, y finalmente los procesos estadísticos que se siguió para la prueba de hipótesis.

En el cuarto capítulo, se desarrolla toda la parte estadística, que comprende los resultados de validez de contenido, el análisis de consistencia interna de las pruebas, los resultados descriptivos de las variables y las dimensiones expresadas en tablas y gráficos estadísticos, la prueba de normalidad de las variables de estudio y finalmente las pruebas de hipótesis.

Finalmente, en el capítulo V, se explica las discusiones de los resultados, las principales conclusiones a las que llega la investigación y las recomendaciones que dan luces a la solución del problema identificado en la empresa.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

La actualidad de las empresas a nivel mundial demarca un entorno de alta competencia que involucra una dirección comprometida en todos los niveles dentro de la organización, para ello es necesario contar con equipos humanos correctamente gestionados y comprometidos. Si bien es cierto, la importancia y los esfuerzos han ido ocupando mayor relevancia en este aspecto, su complejidad ha generado gran interés más allá del plano laboral y se ha extendido hasta el ámbito profesional, tanto que ha sido sujeto de estudios para nuevas carreras como la psicología, por citar alguna. En este sentido, el factor humano ha prevalecido como pilar fundamental en las operaciones de toda empresa, indistintamente del rubro y naturaleza; pero la manera en cómo se gestiona, desarrolla, motiva y retiene a los colaboradores se mantendrá como principal diferencia significativa entre todas ellas.

A pesar de ello, existen muchas compañías que no valoran aún lo suficiente la importancia de una eficiente gestión del talento humano, debido mayormente al desconocimiento, falta de interés y en algunos casos por los costos que demandan su implementación y seguimiento. Se sabe que son las microempresas y pequeñas empresas las que prefieren abocar las actividades del área de recursos humanos, a temas de planillas, nóminas, remuneraciones, entre otros trámites administrativos; porque desean sólo centrarse en cumplir con objetivos ligados a sus operaciones.

Para la Organización Internacional de Trabajo (OIT, 2017), la revolución tecnológica actual ha generado una amplia y renovada conversación sobre el papel de las habilidades o competencias en el empleo, en los mercados de trabajo, y en el presente y futuro del trabajo, sobre las interacciones entre la educación, la formación vocacional y la tecnología.

El desconocer el impacto del manejo eficiente de los recursos humanos es

sinónimo de desventaja para cualquier empresa en un mercado global y competitivo, ya que se ha desarrollado el enfoque moderno de administración, en donde se deja atrás el enfoque clásico basado en estructuras y procesos para dar lugar al enfoque humanista de las organizaciones, en otras palabras las empresas de hoy en día tienen una alta conexión e influencia en el desarrollo de un país, por consiguiente de una sociedad; en el sistema educativo, en la cultura, etc.

En el Perú, según la Encuesta Nacional de Habilidades al Trabajo (ENHAT) realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (2019) existe una significativa brecha en las habilidades, entendida como la diferencia entre las habilidades demandadas por los empleadores y aquellas con las que cuentan los trabajadores al momento de la contratación. El 47% de las empresas tiene vacantes difíciles de llenar, y el 76% de las vacantes difíciles de llenar se explica por la falta de habilidades de los candidatos.

Una de las aristas que contribuye al entendimiento de una de las causas de la existencia de esta brecha, es reflejada en la estratificación empresarial proporcionada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo, en la cual se visualiza que el 99.5% del total de empresas formales son micro, pequeña y medianas empresa; siendo más detallados: el 96.2% son microempresas, el 3.2% pequeña y 0.1% mediana. Es decir, gran parte de nuestro mercado empresarial está constituido por organizaciones que no tienen un alcance mundial, por lo que sus estructuras están sujetas a cambios y mejoras constantes.

Asimismo, la falta de capacidad de dirección y conocimientos técnicos sobre gestión de personas conlleva a que estas organizaciones manejen de una manera empírica estos aspectos. Motivo por el cual no se tienen objetivos claros, sino más bien un cúmulo de reclamos ligados a indicadores negativos de gestión y cuando se

realiza evaluaciones de desempeño laboral, los colaboradores tienen la percepción de que estas mediciones no tienen un grado alto de validez y confianza.

En la empresa TNC Contratistas S.A.C., las deficiencias que se observan están en función de la gestión administrativa, la cual tiene que ver múltiples aspectos de la empresa, como el manejo de los recursos humanos, por tomar un ejemplo. Las actividades de esparcimiento, motivación laboral y nuevas tendencias en recursos humanos, como la gestión por competencias son dejadas de lado por un tema de darle prioridad al cumplimiento de las operaciones.

Es importante mencionar que la empresa no considera dentro de sus procesos con un área especializada para reclutar al mejor personal, estos procesos son vistos por las mismas personas que se encargan de los trámites administrativos, contables y de finanzas; es decir, no existen especialistas a cargo de la elección de nuevos colaboradores. En algunos casos, se acelera el proceso de selección y reclutamiento, ya que algunos postulantes tienen la recomendación de allegados a los dueños de la empresa o de los colaboradores con gran tiempo laborando para ellos.

Por otro lado, el personal que se encuentra laborando en la empresa, menciona que prácticamente no existe posibilidades de ascenso en la empresa, pues estos no están bien definidos, este aspecto, hace que el personal no se sienta motivado en su permanencia con la empresa, esto es una practica constante en las empresas familiares, como en la que se desarrolla la investigación. Pues en esta empresa, la convocatoria, el reclutamiento y selección del personal se realiza por recomendaciones que muchas veces son personas que no cuentan con las destrezas necesarias para el puesto en que han sido delegados, pues no tienen una preparación previa, no son profesionales y necesitan mayor inducción de parte de los especialistas de la empresa originando un mayor gasto para la empresa, por otro lado, sería

bastante ventajoso emplearlas para reforzar competencias donde tienen flaquezas y el mejor de los casos, encontrando algunas que hasta el momento eran desconocidas para ellos mismos.

En ese sentido, implementando una selección por competencias, los nuevos colaboradores podrían ser mejor elegidos de manera eficiente, ya que desde el proceso de atracción se estaría buscando a personas que estén dentro de un rango de especificaciones para cumplir con un perfil requerido, reduciendo el margen de búsqueda y captando profesionales que puedan cumplir con mayor eficacia sus actividades laborales.

En el trabajo se ve a los colaboradores frustrados por mantener un mismo puesto de trabajo durante bastante tiempo sin ver cambios salariales ni ascensos, que los haga sentir bien valorados por la empresa. Asimismo, ellos se muestran desorientados en cuanto al desempeño que vienen teniendo con respecto al cumplimiento de sus funciones, ya que no se elaboran con continuidad este tipo de evaluaciones.

Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de servicios generales TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019?

Problemas específicos

¿Cuál es la relación que existe entre la selección por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de servicios generales TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019?

¿Qué relación existe entre la capacitación y desarrollo y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de servicios generales TNC Contratistas S.A.C.,

Santiago de Surco - 2019?

¿Cuál es la relación entre los planes de sucesión y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de servicios generales TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

La investigación es importante porque los agentes que hacen posible el funcionamiento adecuado de una empresa son el personal con el que cuenta, en ese sentido, la variable gestión por competencias se convierte en una variable importante para el desarrollo de la organización siempre con la intención de mejorar el desempeño de las funciones de los colaboradores.

Justificación teórica. La investigación pretende ofrecer a la comunidad científica aportes importantes sobre la gestión por competencias y la relación que tiene con el mejor desempeño de los colaboradores, considerando aportes importantes para el desarrollo de investigaciones futuras. Desde esta perspectiva, es preciso mencionar a Chiavenato (2019) que contribuyó con la explicación de la gestión por competencias y a Cuesta (2017) en la que sustenta el desempeño laboral.

Justificación práctica, desde esta perspectiva, la investigación aporta recomendaciones importantes basadas en los resultados obtenidos en la empresa TNC contratistas, estas recomendaciones son importantes porque ayudan a solucionar el problema identificado y además son viables ponerlas en marcha.

1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos

Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de servicios generales TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco – 2019.

Objetivos específicos

Determinar la relación entre la selección por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de servicios generales TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco – 2019.

Determinar la relación entre la capacitación y desarrollo y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de servicios generales TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco – 2019.

Determinar la relación entre los planes de sucesión y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de servicios generales TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco – 2019.

1.4. Limitaciones de la investigación.

Limitaciones bibliográficas

Las fuentes bibliográficas fueron escasas para la variable gestión por competencias, debido a que es un tema que lleva pocos años siendo abordado y desarrollado por investigadores.

Limitación teórica

Son pocos los estudios realizados que involucren la gestión por competencias y el desempeño laboral, mayormente se encuentran investigaciones a manera de programa de post grado, lo que en cierta medida dificultó su análisis de ambas variables.

Limitación temporal

El tan paramétrico horario de atención de las bibliotecas, tanto municipales como de las universidades, complicó la ejecución de las investigaciones debido a su significativa diferencia con la disponibilidad del investigador, la cual era limitada por motivos laborales.

Limitación económica

El limitado financiamiento económico, requerido para la adquisición de material bibliográfico y también hemerográfico actualizado sobre los temas abordados en la investigación.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Antecedentes internacionales

Cruz (2011) en su investigación *La gestión del talento humano mejora el desempeño del personal de la empresa Master Light Cia. Ltda.*, realizar con el objetivo de analizar la medida en que la gestión del talento humano favorece el desempeño laboral del personal. Este estudio se realizó con un diseño no experimental y un alcance correlacional, por otro lado, esta investigación concluye que la identificación del personal con la empresa favorece el desempeño de sus actividades cotidianas, asimismo se verifica que las relaciones interpersonales en una organización son importantes porque favorece el trabajo en equipo, y por ende la delegación de funciones, haciendo que la gestión sea más fluida. Finalmente, es importante mencionar que el desarrollo de las competencias en los colaboradores hace que mejor el dinamismo de la gestión permitiendo resolver problemas oportunamente en la empresa y ayudando a tener una mejor imagen en los clientes.

Espinosa (2016) en su investigación *Análisis del grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los miembros de la comunidad académica de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón*, este estudio tiene por finalidad demostrar que las relaciones interpersonales en una empresa favorecen sistemáticamente el clima laboral en la institución, respecto al diseño de estudio, es no experimental con un alcance correlacional, siendo desarrollada en una muestra conformada por 60 personas. Esta investigación concluye que la motivación es un factor importante en la empresa puesto que favorece el desarrollo de las relaciones interpersonales. Por otro lado, los resultados evidencian que el 61% tiene serias deficiencias relacionadas a los tipos de comunicación interna que se desarrolla en la empresa, por tanto, indican que la comunicación que se

desarrolla solo es vertical de arriba hacia abajo, es decir, de los jefes a los colaboradores entendiéndose que la información recibida generalmente son órdenes afectando las relaciones humanas en la empresa. Otro de los resultados importantes involucra al liderazgo y la dirección, se identifica que en la institución no se tiene líderes eficientes que busquen el desarrollo personal y profesional de los colaboradores a su cargo lo que propicia que el desempeño del personal no sea sobresaliente asumiendo también que la evaluación que se realiza no es permanente sino esporádicas además de que las evaluaciones no son objetivos ni desarrolladas son instrumentos adecuados.

Cevallos (2013) en su investigación *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, dirección provincial agropecuaria de Santa Elena, año 2013*, desarrollada con el objetivo de analizar el nivel de relación que tiene la gestión del talento humanos en el desempeño laboral del personal de la agropecuaria. Respecto al diseño que presenta es no experimental y de alcance correlacional siendo desarrollada en una muestra constituida por 58 colaboradores. Respecto a las conclusiones más importantes, se puede mencionar que la aplicación de la gestión del talento que se realiza establece lineamientos que permiten describir las funciones que tiene que desarrollar cada colaborador en los puestos donde han sido asignados y de acuerdo con el perfil que este puesto requiere. Por otro lado, el desempeño laboral del personal está basado fundamentalmente el programa de capacitación que busquen optimizar sus funciones desde lo profesional hasta lo técnico que permita tener un dinamismo que ayude a cumplir con los objetivos de la empresa y formando un personal que cumpla o desarrolle competencias por un periodo largo de estancia en la empresa y constituyéndose en un personal importante dentro de la estructura organizativa de la empresa.

Correa y Miranda (2013) en su tesis *Diseño de un modelo de gestión por competencias en la empresa Eisenhower Martínez S.A.* desarrollada con el objetivo de asumir un modelo de gestión basado en el desarrollo de competencias que se desarrolle en la empresa Eisenhower. Respecto al tipo de investigación fue cualitativa y de diseño argumentativo, la muestra a la cual se aplicó la entrevista está constituido por 10 personas. Las principales conclusiones del estudio se basan en explicar que los procesos de gestión están basados en caracterizar las secuencias de captación, desarrollo y retención del personal que optimice las funciones a las cuales fueron designados. Por otro lado, el modelo de gestión que se viene desarrollando es el modelo funcionalista, que básicamente está enfocado a la selección del personal, sin embargo, no asume las condiciones básicas de un reclutamiento eficaz como las plataformas donde se evidencia el potencial de los colaboradores aptos para asumir el puesto.

Antecedentes nacionales

Valentín (2017) en su investigación *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur - 2016*, desarrollado con la finalidad de analizar el nivel de asociación que presenta la gestión del recurso humanos con el desempeño laboral. Respecto al diseño del estudio es no experimental de alcance correlacional teniendo como muestra 161 personas. Este estudio demuestra que la gestión del talento humano y el desempeño presentan un resultado estadístico de $r=0.815$, $\text{Sig.}=0.000$ demostrando que ambas variables de relación a un nivel alto y significativo. Respecto a la incorporación del personal nuevo a la empresa, esta se demuestra estadísticamente ($r=0.482$, $\text{Sig.}=0.000$) que se relaciona moderadamente con el desempeño laboral de los colaboradores. Respecto a la relación que presenta la capacitación del personal con el desempeño laboral, se

demuestra estadísticamente ($r=0.441$, $\text{Sig.}=0.000$) que se relacionan moderadamente. Finalmente, respecto a la relación de la evaluación y el desempeño del personal se demuestra que se relacionan a un nivel moderado y significativo ($r=0.453$, $\text{Sig.}=0.000$), es decir, la gestión del talento humano favorece significativamente el desempeño laboral de los colaboradores.

Estela (2015) en su tesis *Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Hipermercados Tottus S.A de la provincia de Pacasmayo*, desarrollado con el objetivo de establecer el nivel de relación que presenta la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de esta empresa retail. Respecto a la metodología, el diseño que presenta el estudio es no experimental y de alcance correlacional, siendo desarrollado en una muestra conformada por 67 integrantes de la empresa según reporte del área de recursos humanos. Este estudio concluye que la gestión del talento humano permite desarrollar mejor el desempeño laboral de los colaboradores, estos manifiestan que la motivación, satisfacción, desarrollo y evaluación es importante para que se desarrollen eficazmente en sus funciones. Por otro lado, los resultados descriptivos permiten explicar que el desempeño en el trabajo esta en un nivel regular puestos estos manifiestan que realizan sus funciones por cumplimiento y por obligación pues no existen incentivos y políticas de desarrollo en la empresa.

Tito (2012) en su tesis *Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*, desarrollada con el objetivo de establecer el nivel de asociación estadística que presentan la gestión por competencias y la productividad laboral. En relación con la metodología, la tesis presenta un diseño cuantitativo-cualitativo y una muestra conformada por 96 dirigentes de la Mypes. Este estudio dentro de sus principales conclusiones indica

que es factible desarrollar una gestión del personal basado en competencias pues las evaluaciones desarrolladas antes de la capacitación, durante y después así lo demuestran. Por otro lado, se verifica cualitativamente que existe una carencia de personal técnico y que sea calificada y no es necesario en la empresa pues las importaciones especialmente de China, no hace que sea importante contar con un personal técnico calificado. Finalmente, los talleres tampoco son dirigidas por un personal técnico calificado ni que tenga desarrollados competencias que permitan hacer que estas empresas se desarrollen y tenga una presencia importante en el mercado.

Gianella (2017) en su investigación *Gestión del talento humano y productividad laboral en las áreas de enfermería y obstetricia de una Red de Salud del Sur – 2016*, tiene como objetivo medir el nivel estadístico de relación que presentan la gestión del talento humano y la productividad de la empresa. El estudio se desarrolló con un diseño no experimental, transversal y de alcance correlacional en una muestra conformada por 200 licenciadas del personal de enfermería y obstetricia. La conclusión más importante del estudio indica que la forma en cómo se gestiona al talento humano se relaciona de manera directiva y significativa con la productividad que tiene el personal de enfermería y obstetricia. Otra conclusión importante permite indicar que la selección del personal y la capacitación de las personas se relacionan de una manera significativa y directa con la productividad del personal del área enfermería y obstetricia de la red de salud considerada en el estudio. En este sentido es importante para las empresas de cualquier rubro poder desarrollar una gestión actualizada e importante de las personas que permitan que desarrollen en los colaboradores capacidades y habilidades que le permitan optimizar la productividad de sus labores.

Bedoya (2003) en su tesis *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*, desarrollada con el objetivo de analizar el impacto de la nueva gestión de personas que se realiza con su evaluación del desempeño. Respecto a la metodología presenta un diseño no experimental y fue desarrollada en una muestra de 230 colaboradores de la empresa. Las conclusiones principales de la investigación enfatizan que las funciones que realizan los gestores del recurso humano están basadas básicamente en buscar la transformación y potencialización del personal de la empresa de acuerdo a las decisiones asertivas que se toman, para ello se involucran los procesos de seleccionar al personal idóneo que responda a un perfil, una correcta evaluación de los postulantes a los puestos que se necesitan, el desarrollo y potencialización de este personal con la capacitaciones y finalmente la retención del personal más calificado y en la cual la empresa a invertido en su perfeccionamiento.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas de la gestión por competencias

2.2.1.1. Definiciones de la gestión por competencias.

Bello (2021) define a la gestión por competencias como: “El proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente” (p. 34).

En tanto, Alles (2017) lo define como: “Un modelo de gestión, una manera de manejar los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia del negocio” (p. 23).

Sin embargo, Cuesta (2017) explica que: “La gestión por competencias esta conformado por motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento o capacidades cognoscitivas o de conducta;

cualquier característica individual que pueda medir de un modo fiable” (p. 39).

En ese sentido, Sosa (2018) indica que la gestión por competencias son las actividades que se realiza para desarrollar las habilidades y capacidades de desarrollar un colaborador y que lo haga diferente a otro colaborador, respondiendo a un perfil que se requiere para el puesto. El mismo autor, Sosa (2018) define a la competencia como: “Una situación integral, para analizar y resolver problemas del contexto, en distintos escenarios, con el saber ser, el saber conocer y el saber hacer” (p. 45).

2.2.1.2. Importancia de la gestión por competencias.

La importancia de la gestión por competencias dentro de una organización, según Romero (2019) son las siguientes:

- La gestión por competencias permite a la gerencia medir de manera objetiva las competencias potenciales de los colaboradores requeridos por la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.
- La gestión por competencia permite la implementación de nuevos estilos de liderazgo que permite trabajar de una manera sistemática y alienados a las estrategias comerciales de la empresa.
- El desarrollo de las competencias permite entender que cada colaborador tiene habilidades y capacidades diferentes, por lo tanto, el desarrollo de sus competencias debe ser diferenciada, considerando que las habilidades son herramientas intangibles.
- El objetivo de la gestión por competencias es contribuir e involucrar a cada colaborador el valor agregado de la empresa haciendo que asuma los objetivos que tiene con los objetivos de la empresa, la idea es que al desarrollar sus competencias se sientas más comprometido con la organización, pues le

ayudó a desarrollarse profesionalmente.

2.2.1.3. Características de la gestión por competencias.

Vera (2019) dichos factores implican que la gestión por competencia sea beneficioso para la empresa por lo que sus características son las siguientes:

- Comunicación horizontal.
- Motivación y trabajo en equipo innovación.
- Orientación a resultados, logro y acción.
- Gestión del cambio.
- Implantación de una cultura organizativa dirección por objetivos.

Tabla 1

Los puestos y sus competencias.

Puesto	Competencias
Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> - Razonamiento - Liderazgo de cambio - Gestión de las relaciones - Flexibilidad - Introducción al cambio
Directores	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilidad interpersonal - Delegación de responsabilidades - Trabajo en equipo - Flexibilidad - Motivación
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al cambio - Colaboración en grupos multidisciplinares - Orientación hacia el cliente

Nota: Adaptado de Vera, 2019, p. 189.

2.2.1.4. Teorías de la gestión por competencias.

Mendieta et al. (2020) en su teoría explica que gestionar por competencia una organización, consiste en identificar, gestionar y desarrollar un conjunto de

habilidades y capacidades en los colaboradores de una organización, en este contexto una gestión por competencias tiene por finalidad buscar el alineamiento entre las habilidades y comportamientos de los colaboradores con las metas y los objetivos.

Dentro de la teoría de la gestión por competencias, Valbuena (2017) menciona que una competencia es: “Una característica fundamental de una persona, que tiene relación de causalidad con determinados criterios que permiten tener como resultados diversos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o en una situación correcta” (p. 18).

En otras palabras, la gestión por competencias se centra en el análisis humanístico de los empleados con el fin de identificar las características de las personas que pueden desempeñar un papel en el trabajo para que puedan lograr un mejor desempeño en el desempeño del trabajo. Si una empresa decide implementar este modelo de gestión, estas características también le ayudarán a alinear mejor su estrategia empresarial y de recursos humanos.

2.2.1.5. Dimensiones de la gestión por competencias.

A. Capacitación y desarrollo.

Respecto a esta dimensión, Grados (2017) menciona: “La capacitación y el desarrollo evidenciadas en las organizaciones deben concebirse con modelos de formación esto da a entender que a través de la educación se forma una cultura de identidad empresarial en la persona mejorando su competencia laboral” (p. 152).

La finalidad de la capacitación en una empresa es mejorar los niveles de productividad, en este sentido, Casa (2016) menciona que: “Las empresas deben diseñar políticas de capacitación basadas en un análisis de los problemas de la empresa, por tanto, se programan capacitaciones para el desarrollo de las habilidades de sus colaboradores para optimizar su productividad” (p. 149).

Los autores en sus diferentes aportes coinciden en que las etapas de la capacitación y desarrollo son las siguientes:

- Necesidad. Las capacitaciones se realizan en función de una necesidad de las áreas de la empresa.
- Diseño de la instrucción. Luego de identificar la necesidad de la capacitación se elabora las necesidades logísticas para llevar a cabo dicha capacitación.
- Validación. Luego de ejecutar la capacitación se realiza la verificación de lo aprendido, midiendo con exactitud el éxito o fracaso del evento realizado.
- Aplicación. Este proceso consiste en poner en práctica los conocimientos asimilados durante el proceso de capacitación.

Los métodos de entrenamiento de capacitación, según León (2018) son todos los cursos de formación se desarrollan en un mismo ambiente laboral, principalmente para puestos, pero todos tienen debilidades, lo que aumenta los errores en el trabajo de la empresa.

Capacitación en el puesto. Según León (2018) la capacitación desarrollada en la empresa se lleva a cabo en una experiencia de trabajo rotatorio que experimentan los empleados siendo esta modalidad de trabajo beneficioso para los trabajadores porque aprenden las funciones de varias áreas y la carga que reciben de cada trabajo es diferente.

Capacitación fuera del trabajo. De acuerdo con León (2018) el curso de formación debe ser bien diseñada para que el personal aprenda de la información proporcionada; en este curso se utilizan como consultores personas ajenas a la empresa de coaching.

B. Selección por competencias.

León (2018) define la selección como un proceso de clasificación de los

elementos que coinciden con el perfil de requisitos del área requerida para la capacitación de acuerdo con el análisis realizado.

Otros candidatos para reclutar no necesariamente tienen que provenir de fuera de la empresa, puesto que pueden provenir de la misma empresa (esto se llama reclutamiento interno). Las empresas postulan a otros campos porque ya saben qué áreas necesitan y es más probable que sean seleccionadas. La elección como proceso de toma de decisiones. Respecto a este punto es posible seleccionar a los solicitantes adecuados entre los solicitantes comparando varias hojas de vida profesional de los postulantes.

De acuerdo con León (2018) los modelos para seleccionar al mejor personal para la empresa son:

- Modelo de colocación. Este modelo se realiza cuando la selección se realiza cuando solo existe un precandidato que postula al área requerida.
- Modelo de selección. Este modelo es el más aplicado por las organizaciones puesto que en el proceso se presentan varios candidatos que ponen a prueba sus capacidades para obtener el punto en concurso. La función del área de recursos humanos consiste en evaluar y seleccionar al personal más adecuado y que cumpla con los requisitos para el perfil que se realiza.
- Modelo de clasificación. Este modelo de gestión se realiza cuando diversas áreas de la empresa requieren incorporar personal, y no necesariamente un área de la empresa realiza la selección sino lo realizan toda la empresa. en este sentido, cuando un postulante es rechazado por un área tiene la posibilidad de ser seleccionado por otra área de la empresa.

C. Planes de sucesión

Chiavenato (2019) define una carrera como varias cuestiones de recursos

humanos que han cambiado a lo largo del tiempo y el desarrollo profesional de la organización también ha evolucionado. Hoy en día, las empresas se están remodelando para aumentar la flexibilidad y trasladar el desarrollo a los colaboradores. En este sentido, una profesión es la asimilación y desarrollo de habilidades, conocimientos y capacidades que luego van a formar parte de la experiencia laboral del profesional. Esto significa que con el tiempo las personas irán adquiriendo más conocimientos a partir de la experiencia adquirida en el centro de trabajo permitiendo el desarrollo de una carrera o línea de carrera.

El propósito del programa de desarrollo profesional es mejorar el conocimiento y las habilidades de los colaboradores de la empresa. La finalidad de este programa es las siguientes:

- Aclara los objetivos que su organización desea establecer, sus empleados recibirán más capacitación y podrán operar mejor para optimice la empresa.
- Los empleados deben estar motivados para crecer profesionalmente en base a su experiencia laboral pues crea oportunidades de crecimiento.
- Las empresas deben pagar por la incorporación y desarrollo de los colaboradores debiendo estar a la vanguardia de la tecnología.
- Asignar la cantidad adecuada de tiempo a sus empleados desarrollando una gran variedad de capacitaciones en las que puede participar, beneficiando tanto a los empleados como a los gerentes.

2.2.2. Bases teóricas del desempeño laboral

2.2.2.1. Definiciones del desempeño laboral.

Robbins y Judge (2013) respecto al desempeño laboral mencionan: “Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o la realización de las tareas administrativas” (p. 555).

Por otro lado, Chiavenato (2020) menciona: “El desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa” (p. 243).

Otra definición importante del desempeño laboral es la expuesta por Álvarez et al. (2018) quienes afirman que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas por la organización. Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

2.2.2.2. Importancia del desempeño laboral.

Respecto a la importancia del desempeño laboral, Alzate (2016) explica: “El desempeño laboral es de vital importancia para la organización, porque ayuda a conocer e implantar estrategias para llegar a la eficiencia, ya que la intención es mejorar el desempeño integral mediante planes de acción, capacitaciones y talleres” (p. 129).

Robbins y Judge (2013) mencionan que: “La importancia del desempeño consiste en tomar una decisión en base a los recursos humanos donde se desarrollan las autoevaluaciones que detectan” (p. 39); es decir, si existen errores que cometen los colaboradores y que les permiten tomar decisiones adecuadas para su mejora.

Alles (2005) menciona que: “La evaluación del desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto, solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con el puesto que ocupa” (p. 27).

Chiavenato (2007) respecto a la importancia del desempeño laboral afirma:

Muchas personas tienen un concepto favorable de la evaluación del desempeño y piensan que todo individuo debe saber cómo está marchando en su puesto; así como un aspecto muy negativo son verdaderamente pocos los gerentes que emplean el programa de evaluación del desempeño por propia iniciativa, sólo lo hacen condicionados a un fuerte control y pago, a pesar de que saben que el sistema pretende mejorar el desempeño. (p. 247)

Franklin y Krieger (2012) explican: “Toda evaluación de desempeño debe finalizar con la retroalimentación e la información recopilada a partir de ella, misma que se dará mediante una entrevista en la que el supervisor transmite al empleado cual fue el resultado” (p. 94).

2.2.2.3. Características del desempeño laboral.

Gabini (2018) indica que las características del desempeño laboral, tiene diversos enfoques, así como las habilidades y capacidades que aplican al momento de realizar sus funciones:

- Adaptabilidad. Se refiere a que el colaborador debe tener la seguridad de expresar sus pensamientos o ideas de manera efectiva, además ser capaz de emplear terminología adecuada en diferentes situaciones.
- Iniciativa. Se refiere a la proactividad que tiene una persona para incentivar algún trabajo y además de participar activamente en distintas situaciones, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa.
- Conocimientos. Los colaboradores deben de estar lo suficientemente capacitados con conocimientos sólidos en el ámbito de su trabajo.
- Trabajo en equipo. Es la capacidad que tiene una persona para desenvolverse adecuadamente en el trabajo, aportando ideas, respetando opiniones.

2.2.2.4. Teorías relacionadas a desempeño laboral.

Teoría de desempeño laboral de Sánchez y García (2017).

Sánchez y García (2017) explican: “La teoría de las expectativas que busca explicar las diferencias entre los individuos y las satisfacciones debido a que ha recibido mucho apoyo de las implicaciones importantes para los administrativos, expectativas, resultados y comportamientos en el trabajo” (p. 139). Este modelo explica los fundamentos del comportamiento de las empresas.

- El comportamiento en la empresa depende del colaborador y del ambiente laboral.
- Los colaboradores tienen presente su conducta y tu comportamiento.
- Se entiende que las personas son diferentes y tienen diferentes intereses.
- Los colaboradores cuentan con libre albedrío, ya que ellos escogen su comportamiento a utilizar.

Teoría del desempeño laboral según Robbins y Judge (2013).

Robbins y Judge (2013) mencionan que: “La mayoría de las organizaciones actualmente están enfocadas en utilizar equipos de última tecnología, que beneficien al desempeño de los colaboradores que estén atribuidas con un factor de enseñanza al colaborador” (p. 137).

Respecto a la evaluación del desempeño, Robbins y Judge (2013) afirman que:

Si se promedian las calificaciones que otorgan varios evaluadores, es factible obtener una evaluación del desempeño más confiable, menos sesgada y más exacta. Otro método difundido para calificar el desempeño son las evaluaciones de 360º grados, las cuales ofrecen retroalimentación del desempeño a partir de todo el círculo de contacto cotidiano que tiene un trabajador, desde la personal mensajería hasta los clientes o jefes y colegas. (p. 557)

Por otro lado, Robbins y Judge (2013) afirman que:

Las civilizaciones que se orientan a personas prefieren sistemas más formales de evaluación del desempeño porque les ayuda a dar un valor agregado hacia sus actividades no obstante las culturas individualistas, no están acostumbrados a dar una recompensa por su buen desempeño y tienden a perder importancia por la retroalimentación. (p. 561)

2.2.2.5. métodos de evaluación de desempeño.

A. Evaluación de 360°

Alles (2011) explica que: “Es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, sin embargo, su utilización no se ha generalizado, tal es así que su puesta en práctica implica un fuerte compromiso de la empresa y del personal” (p.146).

Este método se entiende como un aporte importante para el desarrollo de capacidades de los colaboradores, este método de evaluación es la última tendencia de evaluación del personal pues implica a toda la empresa por tanto es la idónea para el desarrollo de la empresa.

B. Evaluación de 180°

Alles (2011) explica que: “La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados” (p.205).

Alles (2011) al respecto menciona:

Los evaluadores son elegidos por el evaluado de acuerdo con las pautas recibidas por los diseñadores de la herramienta. Esta perspectiva es fundamental, es uno de los pilares de la herramienta y sobre todo en las primeras aplicaciones debe ser debidamente explicado a todos los intervinientes. (p. 210)

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Competencia laboral

Pérez y Quispe (2018) argumentan que: “Es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada” (p. 45).

Clima organizacional

Chirinos et al. (2018) menciona que: “Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibida directa e indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (p. 45).

Motivación

La motivación es entendida como el impulso que hace que una persona desarrolle con optimismo sus ocupaciones; por otro lado, la motivación puede ser intrínseca y extrínseca, desde esta perspectiva, intrínseca se describe como una automotivación y extrínseca cuando hay factores externos que hacen que una persona se motive.

Productividad

Delfín y Acosta (2016) mencionan que: “Es la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado” (p. 187).

Competencia

La competencia es entendida como un proceso de desarrollo de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que desarrollan los colaboradores con la finalidad de optimar su trabajo.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

La investigación pertenece al tipo aplicada puesto que su desarrollo está enfocado en solucionar problemas prácticos que afectan a la empresa TNC Contratistas S.A.C. ubicado en el distrito de Santiago de Surco.

Respecto a la investigación aplicada, Ñaupas et al. (2018) dice: “La investigación aplicada es el estudio sobre el cual el autor ya conoce el problema de investigación centrándose en cómo llevar de la mejor manera a la práctica los problemas planteados tratando de dar una solución óptima” (p.134).

Respecto al nivel de investigación, el estudio es correlacional, puesto que busca evidenciar el nivel en que la gestión por competencias se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores.

En ese sentido, Hernández, et al. (2014) refieren que un estudio correlacional pretende medir el nivel de relación que presentan los conceptos o categorías que se evidencia en los contextos que se desea investigar.

Diseño de investigación

La investigación abordada es no experimental porque no hay una manipulación deliberada de las variables de estudio, entendiéndose que no hay una relación de causa – efecto, sino una descripción de lo que ocurre en la empresa.

Hernández et al. (2014) explica que: “Un diseño no experimental se entiende como la no manipulación de variables, los fenómenos se abarcan tal y como se presentan en su entorno natural para luego hacer un análisis acorde a la orientación de la investigación que se pretende estudiar” (p. 139).

De la misma manera la relación de datos de la muestra se realizó en un solo momento, entendiéndose que las unidades de análisis solo llenaron los cuestionarios

una sola vez. Al respecto, Hernández et al. (2014) explica que: “Los diseños de investigación transaccional o transversal recogen información de las variables de estudio en un momento determinado, tiempo único o periodo estimado. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 145).

3.2. Población y muestra

Población

Baena (2017) dice que la población es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla la investigación.

Al respecto, Lerma (2016) explica que: “La población es el conjunto de todos los elementos con características peculiares que se pretende estudiar pues son considerados los objetos de estudio” (p. 160).

La población para la investigación está conformada por trabajadores de las distintas áreas administrativas que laboran actualmente en la empresa TNC contratistas S.A.C. ubicada en Surco, los cuales llegan a 40 colaboradores.

Tabla 2

Población de la empresa TNC Contratistas.

	Número de colaboradores	%
Área de administración	12	30
Área de contabilidad	4	10
Área de operaciones	10	25
Oficina Técnica	10	25
Área de SSOMA	4	10
Total	40	100.00

La población de estudio está conformada por 40 colaboradores de la empresa, tal como se evidencia en la tabla 1, teniendo una mayor concentración en el área de

administración que representan el 30%; mientras que la menor concentración de estos se fija en las áreas de contabilidad y sistema de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente (SSOMA) representados por un 10% respectivamente.

Muestra

La muestra de estudio está conformada por los 40 colaboradores de la empresa TNC Contratistas, al ser una cantidad de colaboradores considerada en la muestra se determina que en el estudio se considera una muestra censal.

Tabla 3

Distribución de la muestra por sexo.

Categoría	Colaboradores	Porcentaje
Hombres	15	37.5%
Mujeres	25	62.5%
Total	40	100%

Respecto al tipo de muestra esta considerada dentro de la muestra no probabilístico tomando en cuenta se considero a todos los colaboradores de la empresa TNC Contratistas.

Al respecto, Hernández et al. (2014) dice: “La muestra no probabilística permite evaluar y controlar las desviaciones cometidas en las estimaciones de las características de objeto de estudio” (p.154).

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

No existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019.

Existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019.

Hipótesis específicas

Existe relación entre la selección por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de la empresa TNC Contratistas S.A.C., Lima - 2019.

Existe relación entre la capacitación y desarrollo con el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de la empresa TNC Contratistas S.A.C., Lima - 2019.

Existe relación entre los planes de sucesión y el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de la empresa TNC Contratistas S.A.C., Lima - 2019.

3.4. Variables – Operacionalización

Definición conceptual de gestión por competencias

Alles (2017) define a la competencia como una referencia a los rasgos de los comportamientos que desarrollan los colaboradores para tener un desempeño laboral exitoso o de acuerdo con las exigencias requeridas por la empresa para el cumplimiento de sus objetivos. En este sentido, el desarrollo de las competencias del personal es fundamental para el desarrollo de la empresa, pues tener un personal altamente capacitado para el desarrollo de sus funciones hace que la empresa tenga una ventaja competitiva.

Definición operacional

La gestión por competencias se desarrolló en dimensiones de acuerdo con los teóricos que se consultaron en la investigación, en ese sentido, esta variable contiene tres dimensiones (selección por competencias, capacitación y desarrollo y los planes de sucesión), a su vez estos se desagregaron en 6 indicadores con los cuales se construyeron 18 ítems que conforman el cuestionario. Este cuestionario se mide en función de 5 alternativas que se contempla en la escala de Likert.

Tabla 4

Operacionalización de la variable gestión por competencias.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Selección por competencias	- Evaluación por competencias	1 al 6	1. Totalmente en desacuerdo	Bajo: [5 - 15)
	- Condiciones laborales			Medio: [15 - 21)
Capacitación y desarrollo	- Capacitación interna	7 al 12	2. En desacuerdo	Alto: [22 - 30)
	- Capacitación externa			3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Planes de sucesión	- Puesto	13 al 18	4. De acuerdo	Bajo: [6 - 17)
	- Individuo			5. Completamente de acuerdo
				Medio: [17 - 22)
				Alto: [23 - 30)
				Bajo: [6 - 19)
				Medio: [19 - 23)
				Alto: [24 - 30)

Definición conceptual del desempeño laboral

Respecto al desempeño laboral, Chiavenato (2019) menciona: “Es el comportamiento del trabajador en búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos” (p. 359). En ese sentido, la empresa siempre debe buscar la manera de perfeccionar el desempeño de los colaboradores, basando para ello en herramientas de capacitaciones, monitoreo y desarrollo profesional que ayuden a mejorar a realizar sus actividades con eficiencia en busca de los objetivos por áreas como de la empresa.

Definición operacional del desempeño laboral

El desempeño laboral se desarrolló en dimensiones de acuerdo con los teóricos que se consultaron en la investigación, en ese sentido, esta variable contiene cuatro dimensiones (cumplimiento de tareas y objetivos, motivación laboral, capacidad laboral y retroalimentación), a su vez estos se desagregaron en 1^o indicadores con los cuales se construye 24 ítems que conforman el cuestionario. Este

cuestionario se mide en función de 5 alternativas que se contempla en la escala de Likert.

Tabla 5

Operacionalización de la variable desempeño laboral.

Dimensiones	Indicadores	ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Cumplimiento de tareas y objetivos	- Evaluación por competencias	1 al 6	1. Totalmente en desacuerdo	Bajo: [11 - 22)
	- Condiciones laborales			Medio: [22 - 26)
Motivación laboral	- Remuneración	7 al 12	2. En desacuerdo	Alto: [26 - 30)
	- Reconocimiento			Bajo: [11 - 16)
	- Incentivos			Medio: [16 - 21)
Capacidad laboral	- Aptitud	13 al 18	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Alto: [21 - 30)
	- Actitud			Bajo: [11 - 23)
	- Recursos			Medio: [23 - 26)
Retroalimentación	- Capacitaciones	19 al 24	4. De acuerdo	Alto: [26 - 30)
	- Interacción con líderes			Bajo: [10 - 19)
				Medio: [19 - 23)
			5. Completamente de acuerdo	Alto: [23 - 25)

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

El método de investigación es cuantitativo puesto que sus procesos son secuenciales y que la comprobación de sus hipótesis se realizó siguiendo procesos estadísticos y numéricos. Hernández et al. (2014) explica que: “La investigación cuantitativa es aquella que basa su análisis en los números para analizar y hacer pruebas de las informaciones de los datos captados” (p. 45).

Técnica

La investigación recaba información de forma primaria basado en la aplicación de las encuestas como una técnica principal para realizar estudios cuantitativos en

ese sentido, Baena (2017) explica: “La encuesta es una técnica de investigación social conformada por preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio que se investiga” (p. 314).

3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

La recolección de información se realizó mediante la aplicación de dos cuestionarios, uno de gestión por competencias y otro de desempeño laboral, estos cuestionarios fueron construidos por el investigador y además antes de su aplicación pasaron por procesos de validación y confiabilidad. El análisis de validación tuvo una calificación de aplicable y respecto a la confiabilidad se demostró que sus niveles de consistencia interna son altos.

Ficha técnica del instrumento de gestión por competencias

Nombre : Cuestionario de gestión por competencias

Autor : Sergio Erick Reaño Burgos

Procedencia : Perú

Administración : Individual y colectiva

Duración : 30 minutos

Materiales : Hoja de aplicación y lapicero

Descripción

El cuestionario de gestión por competencias presenta una estructura formada por 18 ítems que han sido elaborados por en función de sus indicadores que responden a las tres dimensiones que de acuerdo con los teóricos consultados son la selección de la competencia, la capacitación y desarrollo y finalmente los planes de sucesión. Asimismo, es importante mencionar que la escala de medición o valoración de sus proposiciones es Likert en función de cinco alternativas que permiten una valoración ordinal de su percepción respecto a cómo se gestiona las competencias.

Normas de aplicación

El cuestionario puede medirse de forma individual y colectiva y dependiendo del ambiente donde se evalúa, por otro fue importante mencionar las respuestas brindados tendrán la confiabilidad necesaria pues solo se usará para cuestiones del estudio. La escala de valoración del cuestionario es:

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Completamente de acuerdo	5

Instrumento II: Ficha técnica del instrumento de desempeño laboral

Nombre : Cuestionario de desempeño laboral

Autor : Sergio Erick Reaño Burgos

Procedencia : Perú

Administración : Individual y colectiva

Duración : 30 minutos

Materiales : Hoja de aplicación y lapicero

Descripción

El cuestionario de desempeño laboral presenta una estructura formada por 24 ítems que han sido elaborados por en función de sus indicadores que responden a las tres dimensiones que de acuerdo con los teóricos consultados son el cumplimiento de las tareas y objetivos, motivación laboral, la capacidad laboral y finalmente la retroalimentación. Asimismo, es importante mencionar que la escala de medición o valoración de sus proposiciones es Likert en función de cinco alternativas que permiten una valoración ordinal del desempeño de sus tareas en la empresa.

Normas de aplicación

El cuestionario puede medirse de forma individual y colectiva y dependiendo del ambiente donde se evalúa, por otro fue importante mencionar las respuestas brindados tendrán la confiabilidad necesaria pues solo se usará para cuestiones del estudio. La escala de valoración del cuestionario es:

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Completamente de acuerdo	5

3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los procedimientos estadísticos realizados en la investigación siguieron los siguientes procedimientos:

Primero, se elaboró una base de datos en función de los puntajes que se obtuvieron en la aplicación de los cuestionarios de gestión de competencias y desempeño laboral, esta base de datos se desarrolló directamente en el programa SPSS versión 25.

Segundo, se desarrollo la prueba de confiabilidad de los cuestionarios, los que demostraron que son confiables para el recojo de datos de la muestra considerada en el estudio.

Tercero, se explican los resultados descriptivos tanto de las variables y sus dimensiones, estos resultados son resaltados en tablas estadísticas y gráficos de barras, que permitieron expresar los problemas analizados en la empresa.

Cuarto, se desarrolló la prueba de contraste de normalidad de las variables para determinar qué tipo de estadísticos de correlación sea la adecuada para la

prueba de hipótesis, en esta prueba se determina que los puntajes de las variables presentan una distribución normal.

Quinto, se realizó la contrastación de las hipótesis mediante el estadístico de correlación R de Pearson los que permitieron validar las hipótesis y por lo tanto, cumplir con los objetivos que se plantearon en la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS

RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de la variable gestión por competencias

El cuestionario de gestión por competencias paso por procesos de validación de contenido, para ello se envió el cuestionario a tres expertos en el tema que se está investigando, los cuales determinaron que las preguntas que contiene realmente miden la variable que indican medir.

Tabla 6

Resultados de la validación del cuestionario de gestión por competencias

Validadores	Resultado de aplicabilidad
Ing. Wilber Hugo Flores Vilca	Aplicable
Mag. Jorge Ramos Chang	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

Validez del instrumento de la variable desempeño laboral

El cuestionario de desempeño laboral paso por procesos de validación de contenido, para ello se envió el cuestionario a tres expertos en el tema que se está investigando, los cuales determinaron que las preguntas que contiene realmente miden la variable que indican medir.

Tabla 7

Resultados de la validación del cuestionario desempeño laboral

Validadores	Resultado de aplicabilidad
Ing. Wilber Hugo Flores Vilca	Aplicable
Mag. Jorge Ramos Chang	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

Según los resultados de los validadores se puede concluir que ambos cuestionarios, tanto el de gestión por competencias como el de desempeño laboral realmente miden la variable que indican medir, por lo tanto, son adecuado para realizar la investigación y están listos para su prueba de confiabilidad.

4.1.1. Análisis de la fiabilidad

Análisis de fiabilidad del cuestionario de gestión por competencias.

El análisis de confiabilidad de la prueba de gestión por competencias se realizó con las puntuaciones obtenidas de la prueba piloto, siendo sometidas posteriormente a la prueba de alfa de Cronbach, puesto que sus preguntas contienen una escala de valoración politómica.

Tabla 8

Fiabilidad del instrumento de la variable gestión por competencias

Alfa de Cronbach	N de elementos
,894	18

Según los resultados de alfa de Cronbach evidenciada en la tabla 8, se puede concluir que el cuestionario de gestión por competencias presenta un nivel de confiabilidad muy alto (alfa=0.894) siendo una prueba adecuada para continuar con el estudio.

Análisis de fiabilidad del cuestionario de desempeño laboral.

El análisis de confiabilidad de la prueba de desempeño laboral se realizó con las puntuaciones obtenidas de la prueba piloto, siendo sometidas posteriormente a la prueba de alfa de Cronbach, puesto que sus preguntas contienen una escala de valoración politómica.

Tabla 9

Fiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,862	24

Según los resultados de alfa de Cronbach evidenciada en la tabla 9, se puede concluir que el cuestionario de gestión por competencias presenta un nivel de confiabilidad muy alto (alfa=0.862) siendo una prueba adecuada para continuar con el estudio.

4.2. Resultados descriptivos de las variables

Descripción de los niveles de la variable gestión por competencias

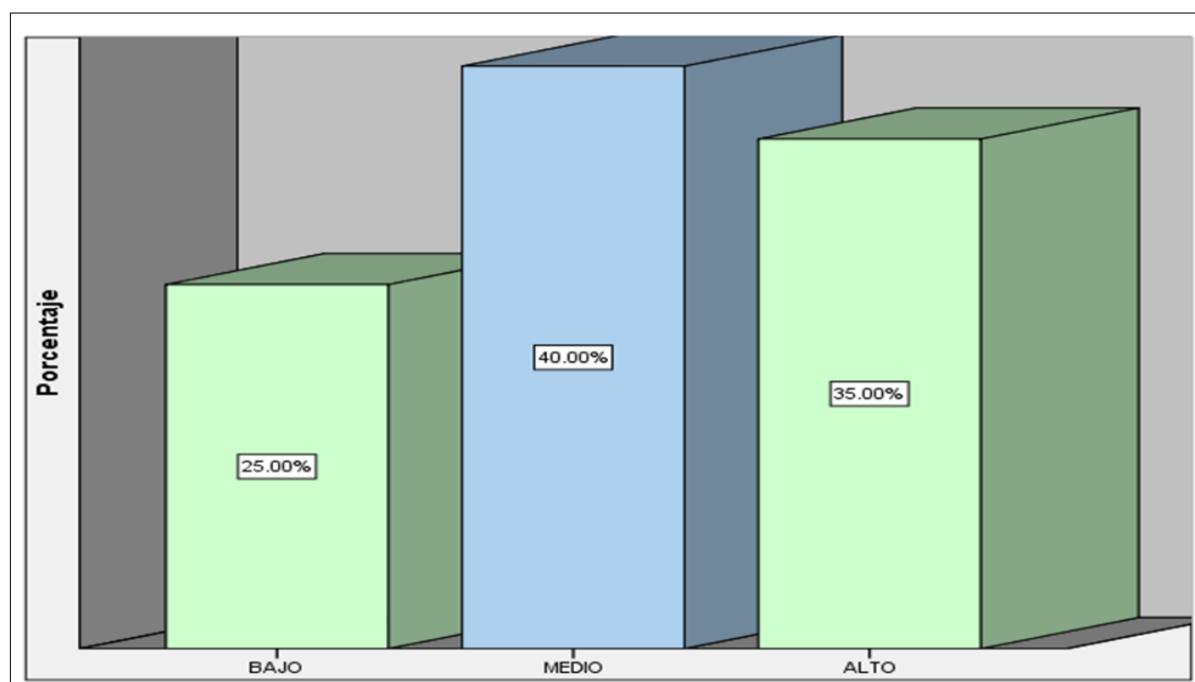
Tabla 10

Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de gestión por competencias.

Niveles	fi	%
Bajo	10	25.0
Medio	16	40.0
Alto	14	35.0
Total	40	100.0

Figura 1

Distribución porcentual según percepción de los trabajadores según el nivel de la gestión por competencias



En la tabla 10 y figura 1 se observa que el 25% de los colaboradores consideran que la gestión por competencias que se realiza en la empresa está en un nivel bajo, asimismo, el 40% de los colaboradores mencionan que esta gestión se encuentra en un nivel medio y finalmente, el 35% de los colaboradores refieren que esta gestión se encuentra en un nivel alto.

Descripción de los niveles de la variable desempeño laboral

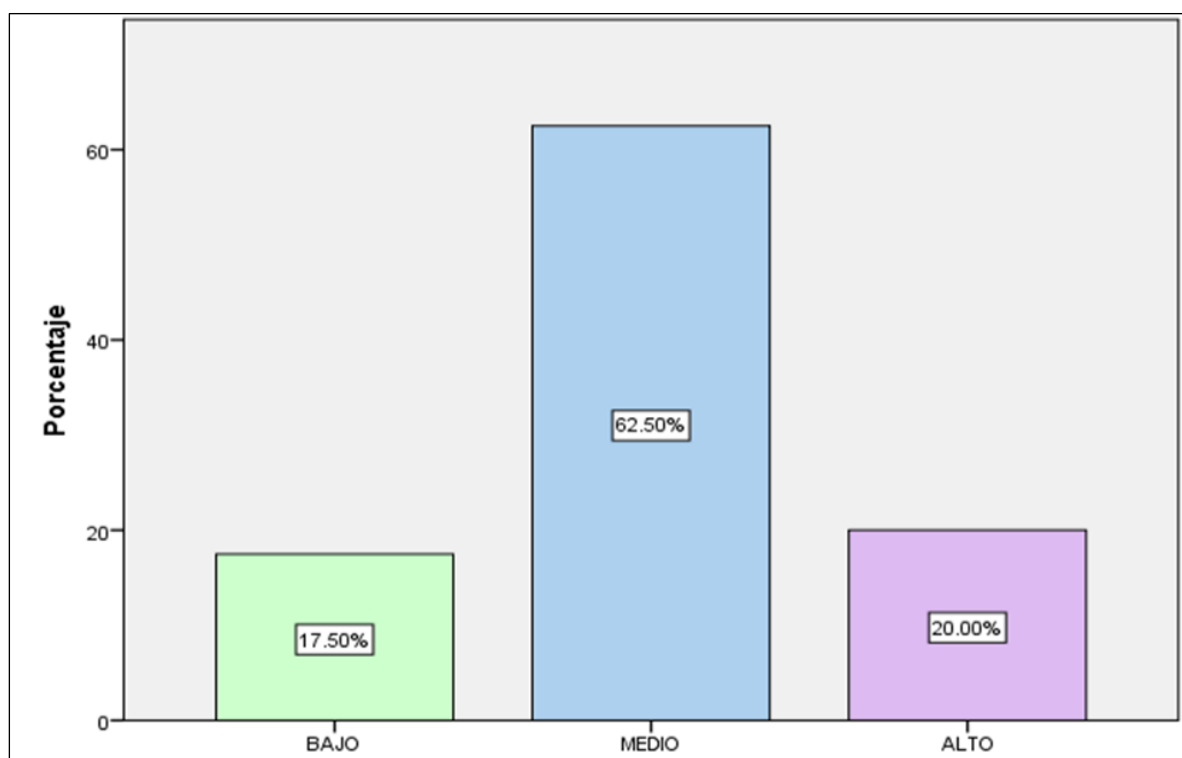
Tabla 11

Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de desempeño laboral

Niveles	fi	%
Bajo	7	17.5
Medio	25	62.5
Alto	8	20.0
Total	40	100.0

Figura 2

Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel del desempeño laboral



En la tabla 11 y figura 2 se observa que el 17.5% de los colaboradores consideran que su nivel de desempeño laboral que realiza en la empresa está en un nivel bajo, asimismo, el 62.5% de los colaboradores mencionan que su desempeño laboral se encuentra en un nivel medio y finalmente, el 20% de los colaboradores refieren que su desempeño laboral se encuentra en un nivel alto.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Descripción de los resultados de las dimensiones de la gestión por competencias

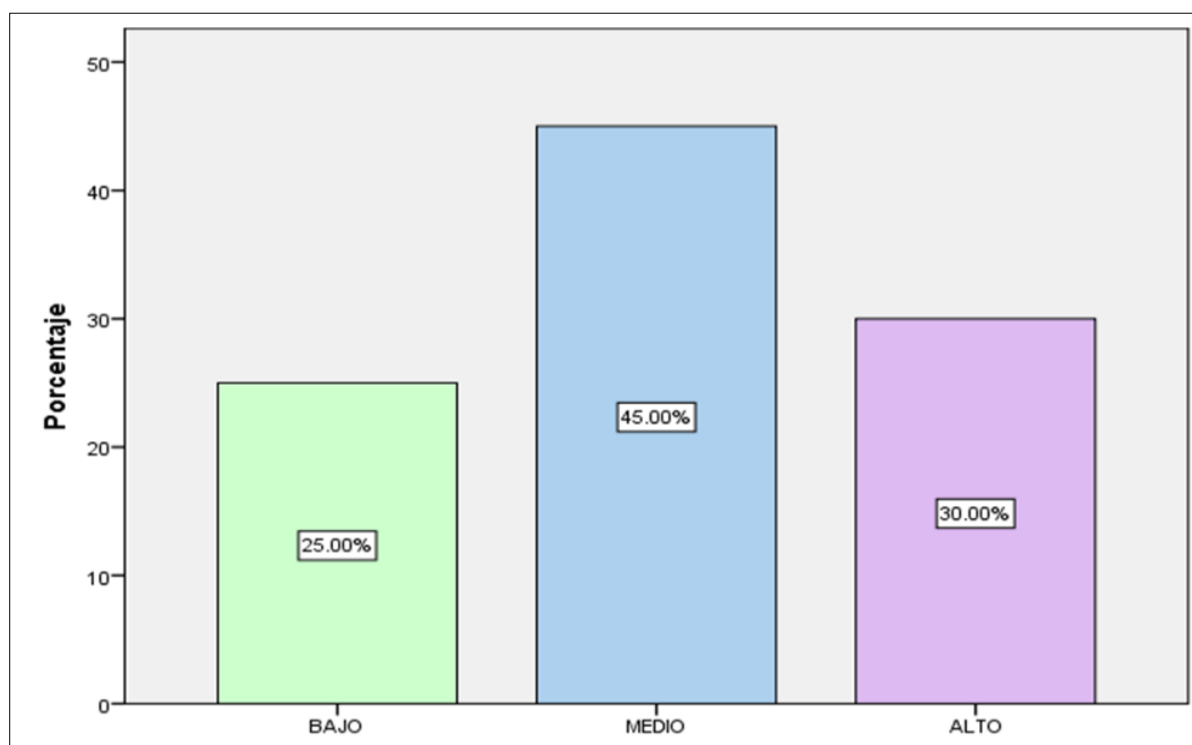
Tabla 12

Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de selección por competencias

Niveles	fi	%
Bajo	10	25.0
Medio	18	45.0
Alto	12	30.0
Total	40	100.0

Figura 3

Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión selección por competencias



En la tabla 12 y figura 3 se observa que el 25% de los colaboradores consideran que su dimensión selección por competencias se encuentra en un nivel bajo, asimismo, el 45% de los colaboradores mencionan que la selección de

competencias está en un nivel medio y finalmente, el 30% de los colaboradores refieren que esta selección de competencias se encuentra en un nivel alto.

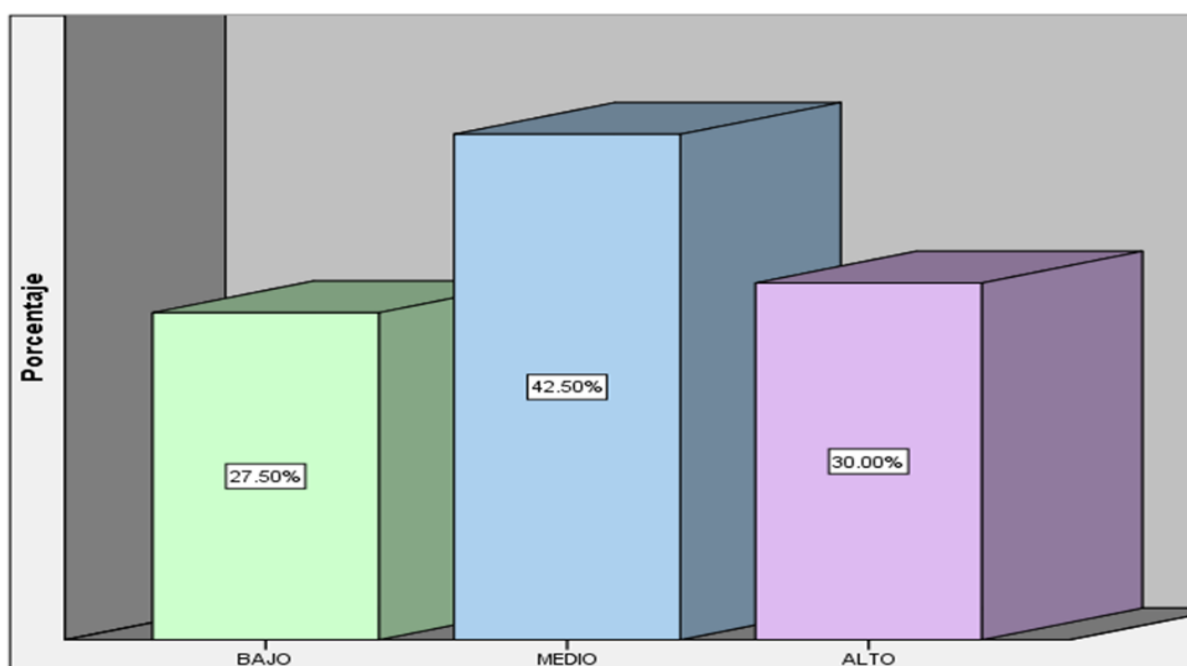
Tabla 13

Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de capacitación y desarrollo

Niveles	fi	%
Bajo	11	27.5
Medio	17	42.5
Alto	12	30.0
Total	40	100.0

Figura 4

Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión capacitación y desarrollo



En la tabla 13 y figura 4 se observa que el 27.5% de los colaboradores consideran que su capacitación y desarrollo en la empresa se encuentra en un nivel bajo, asimismo, el 42.5% de los colaboradores mencionan que su capacitación y desarrollo se encuentra en un nivel medio y finalmente, el 30% de los colaboradores refieren que su capacitación y desarrollo se encuentra en un nivel alto.

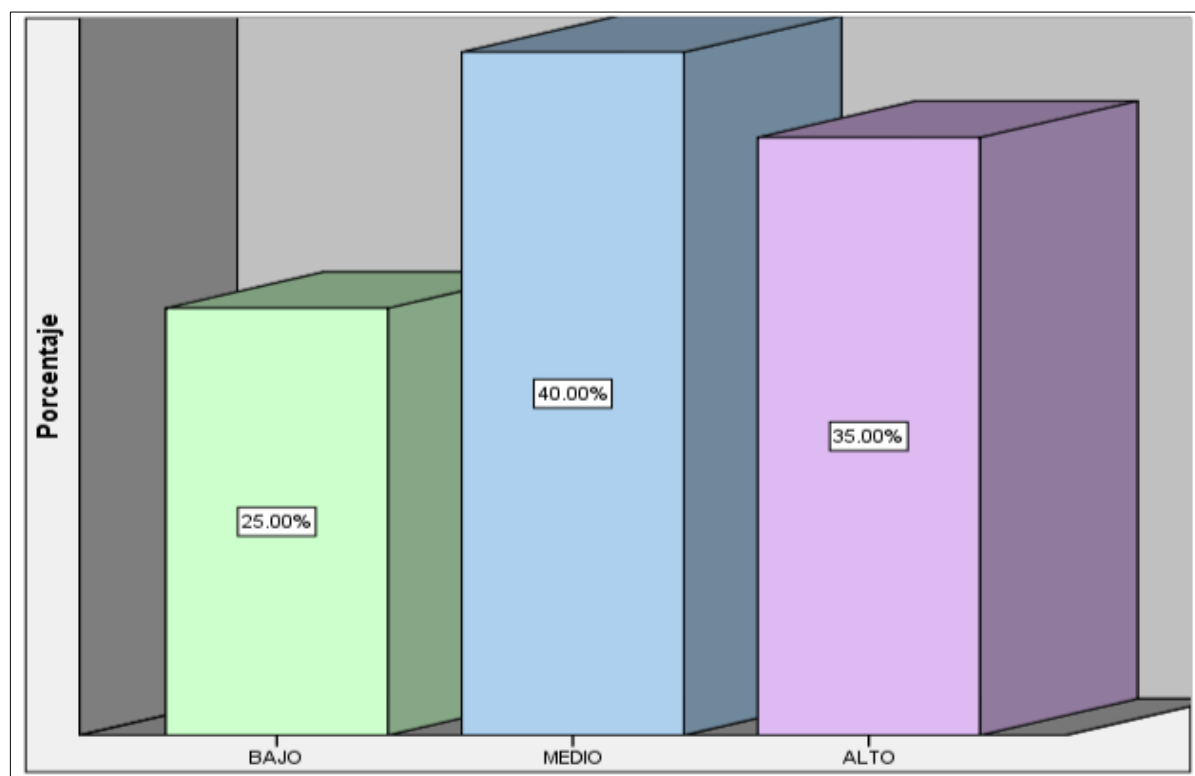
Tabla 14

Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de planes de sucesión

Niveles	fi	%
Bajo	10	25.0
Medio	16	40.0
Alto	14	35.0
Total	40	100.0

Figura 5

Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión planes de sucesión



En la tabla 14 y figura 5 se observa que el 25% de los colaboradores consideran que los planes de sucesión en la empresa se encuentran en un nivel bajo, asimismo, el 40% de los colaboradores mencionan que los planes de sucesión se encuentran en un nivel medio y finalmente, el 30% de los colaboradores refieren que su capacitación y desarrollo se encuentran en un nivel alto.

Resultados descriptivos de los resultados de las dimensiones del desempeño laboral

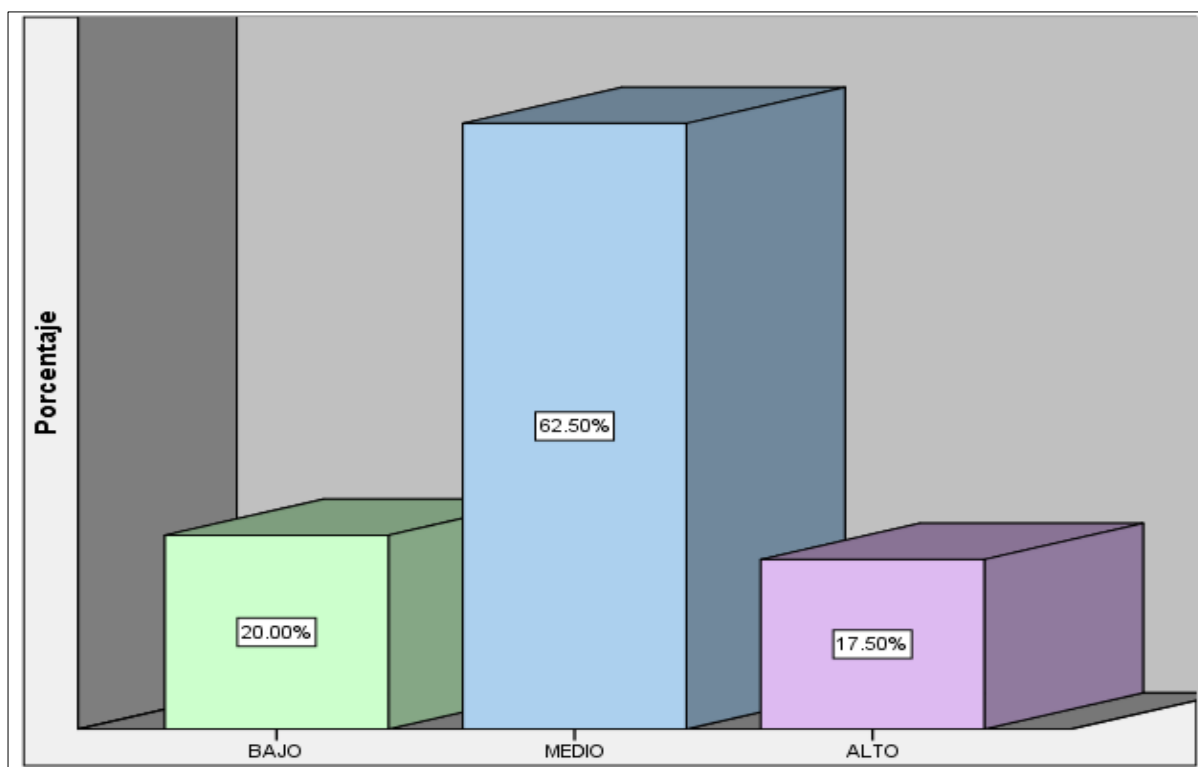
Tabla 15

Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de cumplimiento de tareas y objetivos

Niveles	fi	%
Bajo	8	20.0
Medio	25	62.5
Alto	7	17.5
Total	40	100.0

Figura 6

Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión cumplimiento de tareas y objetivos



En la tabla 15 y figura 6 se observa que el 20% de los colaboradores consideran que el cumplimiento de tareas y objetivos se encuentran en un nivel bajo, asimismo, el 62.5% de los colaboradores mencionan que el cumplimiento de tareas y

objetivos se encuentran en un nivel medio y finalmente, el 17.5% de los colaboradores refieren que el cumplimiento de tareas y objetivos se encuentran en un nivel alto.

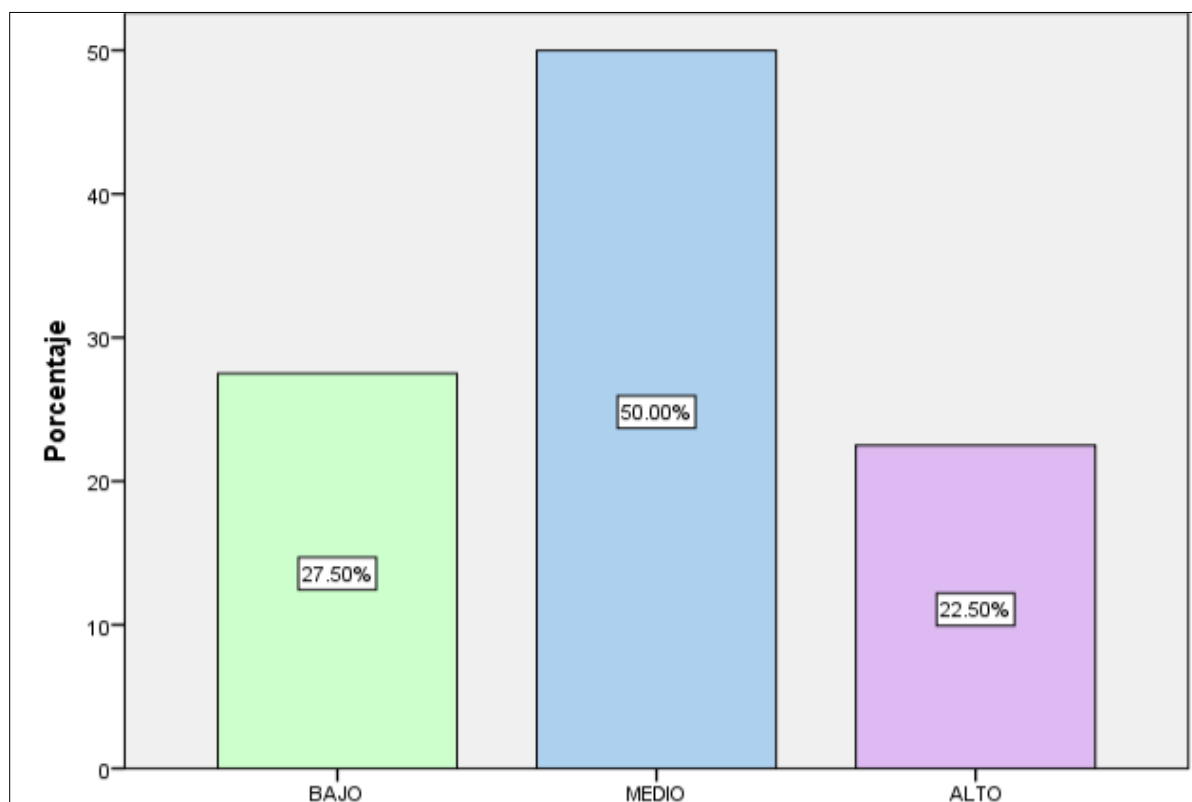
Tabla 16

Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de motivación laboral

Niveles	fi	%
Bajo	11	27.5
Medio	20	50.0
Alto	9	22.5
Total	40	100.0

Figura 7

Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión motivación laboral



En la tabla 16 y figura 7 se observa que el 27.5% de los colaboradores consideran que su motivación en el trabajo se encuentra en un nivel bajo, asimismo, el 50% de los colaboradores mencionan que su motivación se encuentra en un nivel

medio y finalmente, el 22.5% de los colaboradores refieren que su motivación en el trabajo se encuentra en un nivel alto.

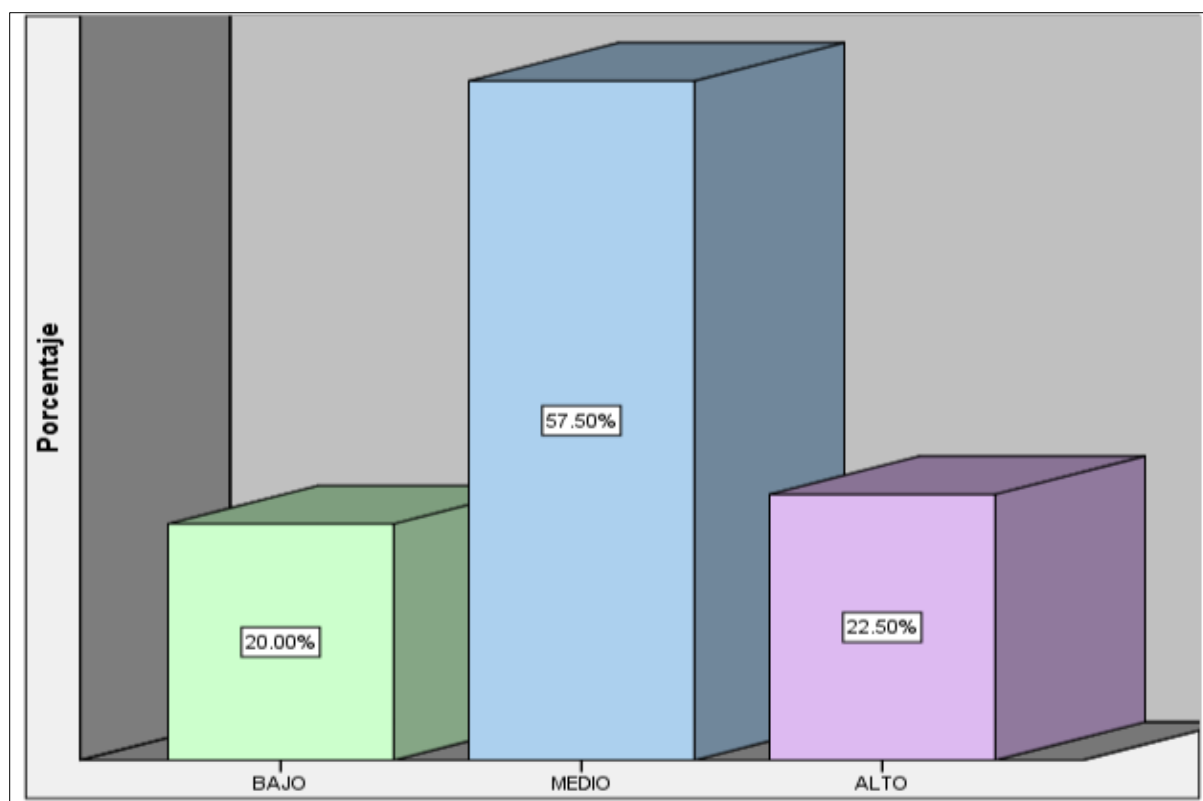
Tabla 17

Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de capacidad laboral

Niveles	fi	%
Bajo	8	20.0
Medio	23	57.5
Alto	9	22.5
Total	40	100.0

Figura 8

Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión capacidad laboral



En la tabla 17 y figura 8 se observa que el 20% de los colaboradores consideran que su capacidad laboral se encuentra en un nivel bajo, asimismo, el 57.5% de los colaboradores mencionan que su capacidad laboral se encuentra en un

nivel medio y finalmente, el 22.5% de los colaboradores refieren que su capacidad laboral se encuentra en un nivel alto.

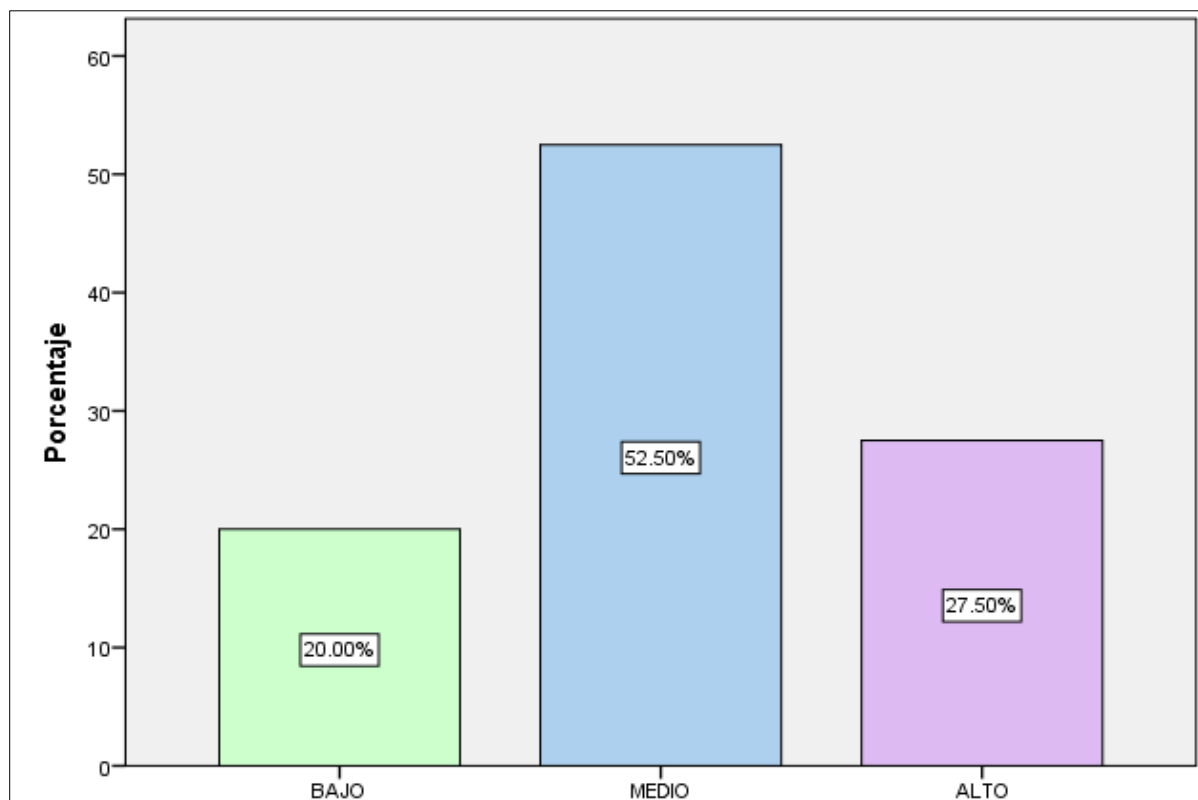
Tabla 18

Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de retroalimentación

Niveles	fi	%
Bajo	8	20.0
Medio	21	52.5
Alto	11	27.5
Total	40	100.0

Figura 9

Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión retroalimentación



En la tabla 18 y figura 9 se observa que el 20% de los colaboradores consideran que la retroalimentación se encuentra en un nivel bajo, asimismo, el 52.5%

de los colaboradores mencionan que la retroalimentación se encuentra en un nivel medio y finalmente, el 27.5% de los colaboradores refieren que la retroalimentación se encuentra en un nivel alto.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

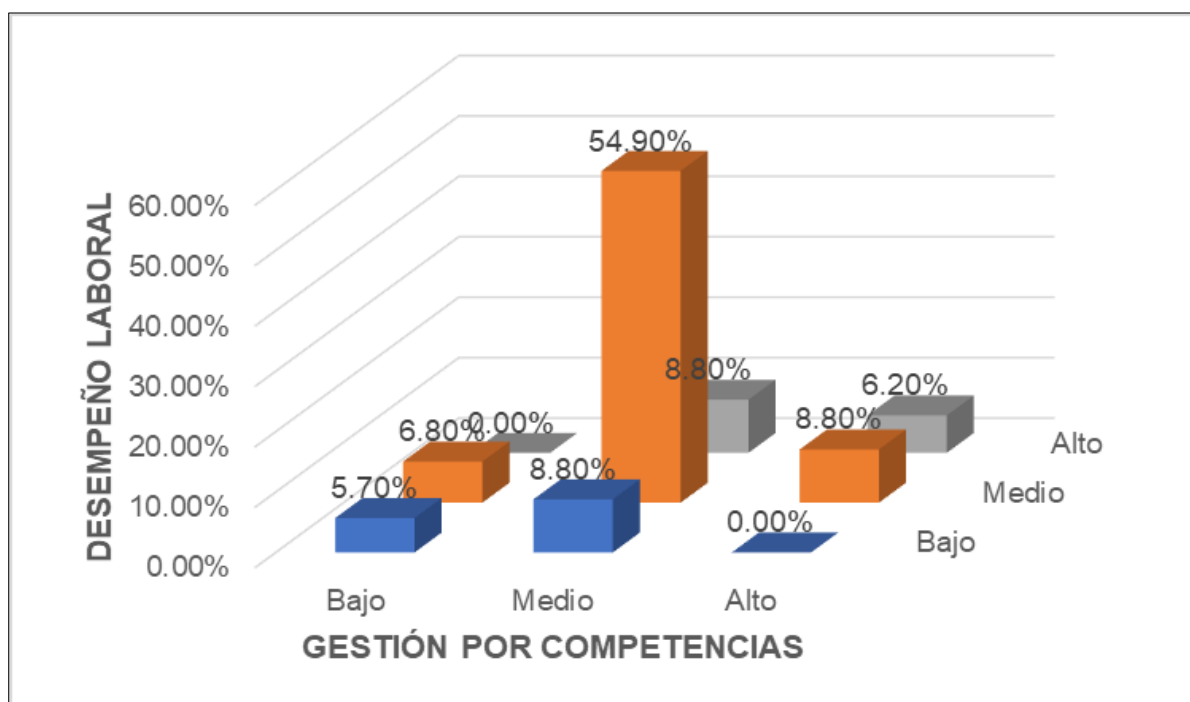
Tabla 19

Análisis descriptivo de los resultados de las variables gestión por competencias y desempeño laboral

Gestión por competencias	Desempeño laboral						Total	
	Bajo		Medio		Alto		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Bajo	2	5.70%	7	8.80%	0	0.00%	9	22.50%
Medio	3	6.80%	15	54.90%	4	8.80%	22	55.00%
Alto	0	0.00%	7	8.80%	2	6.20%	9	22.50%
Total	5	12.50%	29	72.50%	6	15.00%	40	100.00%

Figura 10

Análisis descriptivo de los resultados de las variables gestión por competencias y desempeño laboral



En la tabla 19 y figura 10 se presentan los resultados de la descripción de las

puntuaciones relacionadas a las variables gestión por competencias y desempeño laboral. En ella se observa que el 5.7% de los colaboradores consideran que las variables se relacionan en un nivel bajo, el 54.9% de los colaboradores manifiestan que las variables se relacionan a un nivel medio y el 6.2% consideran que ambas variables presentan un buen nivel de correlación, estos resultados permiten mencionar que ambas variables tienen una tendencia positiva y directa.

4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov

H₀. La distribución de la variable del desempeño laboral es paramétrica normal.

H_a. La distribución de la variable del desempeño laboral no es paramétrica normal.

Tabla 20

Prueba de normalidad de las variables gestión por competencias y desempeño laboral.

	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño laboral	,949	40	,073

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 20 se muestra la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, ya que en el estudio debido se aplicó el instrumento a 40 sujetos; y se halló un p valor de 0,073 que es mayor al 0.05, el cual permite aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alterna, lo que evidencia que la variable de desempeño laboral tiene una distribución de contraste normal, en ese sentido, la prueba recomendada es la R de Pearson.

4.6. Procedimientos correlacionales

Contraste de hipótesis general

H₀. No existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco 2019.

H_a. Existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los

colaboradores de la empresa TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco 2019.

Tabla 21

Correlación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral

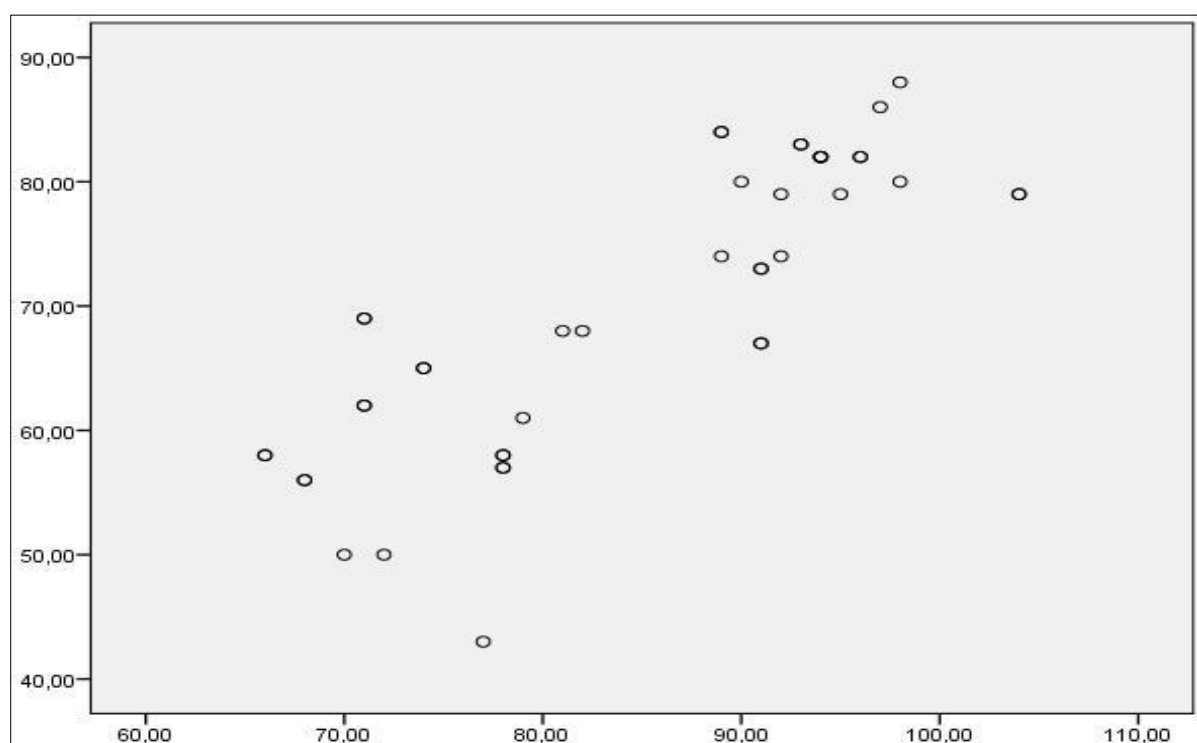
		Desempeño laboral	
R de Pearson	Gestión por competencias	Correlación de Pearson	0,615**
		Sig. (bilateral)	0,045
		N	40

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

En la tabla 21 se muestra el análisis estadístico, evidenciando que hay una relación $r=0,615$ entre la gestión por competencias y el desempeño laboral. La correlación es de grado directo y nivel medio. Por otro lado, la significancia de $p\text{-valor}=0,045$ es menor a 0,05, por lo que la relación es significativa, entonces se acepta la hipótesis del investigador. Es decir, existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa de servicios generales TNC Contratistas, Santiago de Surco - 2019.

Figura 11

Dispersión de la correlación entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral



En la figura 12, se puede observar los resultados del gráfico de dispersión que presentan la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores, en ella podemos analizar que ambas variables presentan una correlación positiva y directa, entendiéndose que los puntajes de ambas variables aumentan o disminuyen en el mismo sentido.

Contraste de hipótesis específica 1

H₀. No existe relación entre la selección por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019.

H₁. Existe relación entre la selección por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019.

Tabla 22

Correlación entre la selección por competencias y el desempeño laboral

		Desempeño laboral	
R de Pearson	Selección por competencias	Correlación de Pearson	0,550**
		Sig. (bilateral)	0,048
		N	40

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

En la tabla 22 se muestra el análisis estadístico, evidenciando que hay una relación $r = 0,550$ entre la selección por competencias y el desempeño laboral. La correlación es de grado directo y nivel medio. Por otro lado, la significancia de p-valor = 0,048 es menor a 0,05, por lo que la relación es significativa, entonces se rechaza se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe relación entre la selección por competencias y el desempeño laboral en la empresa de servicios generales TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019. Entonces con una buena selección por competencias mejor será el desempeño laboral de las actividades que realizar los colaboradores la empresa.

Contraste de hipótesis específica 2

Ho. No existe relación entre la capacitación y desarrollo con el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019.

H2. Existe relación entre la capacitación y desarrollo con el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019.

Tabla 23

Correlación entre la capacitación y desarrollo con el desempeño laboral

		Desempeño laboral	
R de Pearson	Capacitación y desarrollo	Correlación de Pearson	0,739**
		Sig. (bilateral)	0,022
		N	40

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

En la tabla 23 se muestra el análisis estadístico, evidenciando que hay una relación $r= 0,739$ entre la capacitación y desarrollo con el desempeño laboral siendo una correlación es de grado directo y nivel alto. Asimismo, la significancia de p-valor $=0,022$ es menor a 0,05, por lo que la relación es significativa, entonces se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe relación entre capacitación y desarrollo con el desempeño laboral en la empresa de servicios generales TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019. Entonces con una efectiva capacitación y desarrollo de los colaboradores mejor será el desempeño laboral en la empresa.

Contraste de hipótesis específica 3

Ho. No existe relación entre los planes de sucesión y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019.

H3. Existe relación entre los planes de sucesión y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019.

Tabla 24*Correlación entre los planes de sucesión y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral	
R de Pearson	Planes de Sucesión	Correlación de Pearson	0,701
		Sig. (bilateral)	0,033
		N	40

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

En la tabla 24 se muestra el análisis estadístico, evidenciando que hay una relación $r=0,701^{**}$ entre los planes de sucesión y el desempeño laboral. La correlación es de grado directo y nivel alto. Asimismo, la significancia de $p\text{-valor}=0,033$ es menor a 0,05, por lo que se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe relación entre los planes de sucesión con el desempeño laboral en la empresa de servicios generales TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019. Esto significa que los planes de sucesión son necesario para que el desempeño laboral en la empresa sea constante y competitivo.

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación realizada en la empresa de servicios generales TNC Contratistas S.A.C. en el año 2019. Se obtuvo en el contraste de hipótesis general un resultado estadístico de $r=0.615$, p -valor 0.045, lo que permite concluir que existe, una relación significativa positiva y moderadamente significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, estos resultados concuerdan con los resultados alcanzados por Valentín (2017) en su tesis *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur - 2016*, en la que el investigador tras haber aplicado la prueba Chi-Cuadrado obtuvo como resultado un valor de significancia de 0.000, por lo que determinó que existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Red de Salud de Huaylas. Se observa también en su investigación que las instituciones públicas no son ajenas a los problemas de gestión del talento, ya sea por falta de capacidad de sus directores o de adaptabilidad a los cambios, no aplican eficientemente las herramientas como la gestión por competencias, por citar alguna de mayor renombre, las cuales fortalecerían el desempeño laboral del personal y desembocarían en mejores resultados para el logro de los objetivos institucionales. Estos hallazgos en los estudios permiten mencionar que la gestión por competencias es una base fundamental de la gestión de los recursos de personal, el cual tiene influencias para la mejora del desempeño laboral de las organizaciones.

En cuanto al contraste de la primera hipótesis específica se obtuvo un resultado estadístico de $r=0.550$, p -valor 0.048, lo que permite concluir que existe, una asociación significativa positiva y moderadamente significativa entre la selección por competencias y el desempeño laboral. Este resultado tiene similitud a lo expuesto por

Gianella (2017) en su tesis *Gestión del talento humano y productividad laboral en las áreas de enfermería y obstetricia de una red de salud del Sur - 2016*, cuyo resultado analizado dice que la selección del personal favorece la productividad laboral. A su vez la autora habla sobre las deficiencias que tienen en este proceso y detalla no existe un correcto y planificado diseño de perfiles de puestos, muchas veces por falta de conocimiento técnico de los directores de la institución sobre el tema y otros casos por simple desinterés. En relación con ello, la empresa, se desarrolla similares problemas en el aspecto de selección, ya que como es una mediana empresa no enfatiza ni da relevancia al proceso, solo lo ejecuta con el modelo tradicional y desconoce las consideraciones y evoluciones que se han dado en este ámbito, como la evaluación y el análisis por competencias de los postulantes para llevar a cabo una buena elección de nuevos colaboradores.

En cuanto al contraste de la segunda hipótesis específica se obtuvo un resultado estadístico de $r=0.739$, p -valor 0.022, lo que permite concluir que existe, una relación significativa positiva y moderadamente significativa entre la capacitación y desarrollo y el desempeño laboral, estos resultados concuerdan con los obtenidos por Correa y Miranda (2013) en su tesis titulada *Diseño de un modelo de gestión por competencias en a la empresa Eisenhower Martínez S.A.* donde se concluye que el nuevo modelo de capacitaciones mensuales implementadas contribuyó a que puedan reforzar la capacidad de toma de decisión individual para sus puestos de trabajo y que les parece una oportunidad de crecimiento profesional que les servirá para conseguir mejor resultados en su desempeño. Estos estudios demuestran la gran relación que tiene la capacitación y desarrollo con el desempeño laboral de los colaboradores, ya que ellos muchas veces carecen de ciertos aspectos en los que la empresa puede complementarlos. Asimismo, en ambos estudios, esta dimensión es

considerada una oportunidad de mejora, porque tiene resultados comprobados que aportan de lleno en la creación de equipos humanos altamente capaces de resolver conflictos, desempeñarse con autonomía y que consigan alcanzar las metas organizacionales y económicas, este último es un factor determinante para la empresa en post de conseguir rentabilidad.

En cuanto al contraste de la tercera hipótesis específica se obtuvo un resultado estadístico de $r=0.701$, p -valor 0.033 lo que permite concluir que existe, una relación significativa positiva y moderadamente significativa entre los planes de sucesión y el desempeño laboral, estos resultados coinciden en cierta forma con los obtenidos por Tito (2012) en su tesis *Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*, donde se ratifica la relación significativa de los planes de sucesión y el desempeño que realizan los colaboradores en la empresa, detallando que los niveles de cualificación de los operarios eran la principal traba para el crecimiento de su sector, ya que no existía línea de carrera al no tener un margen de posible candidatos para ocupar mandos medios en estas organizaciones sector confección de calzado de Lima Metropolitana.

5.2. Conclusiones

Existe una relación positiva moderada entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de la empresa TNC Contratistas S.A.C. en el año 2019, demostrado a través de la prueba de Pearson de $0,615$. Es decir, una mejor gestión por competencias mejora el desempeño laboral en los ambientes de actividades de la empresa.

Existe una relación positiva media entre la selección por competencias y el desempeño laboral de la empresa TNC Contratistas S.A.C., en el año 2019, demostrado a través de la prueba de Pearson de $0,550$. Es decir, una buena selección

por competencias mejora el desempeño laboral de las actividades que realizar los colaboradores la empresa.

Existe una relación positiva considerable entre la capacitación y desarrollo con el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa TNC Contratistas S.A.C., en el año 2019, demostrado a través de la prueba de Pearson de 0,739. Es decir, con una efectiva capacitación y desarrollo de los colaboradores mejor será el desempeño laboral en la empresa.

Existe una relación positiva considerable entre los planes de sucesión y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa TNC Contratistas S.A.C., en el año 2019, demostrado a través de la prueba de Pearson de 0,701. Es decir, que los planes de sucesión son necesario para que el desempeño laboral en la empresa sea constante y competitivo.

5.3. Recomendaciones

Se recomienda al gerente de la empresa TNC Contratistas S.A.C., desarrollar un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias, pero preliminarmente se sugiere la creación de un área de recursos humanos independiente a otras y no anexada como se está llevando a cabo hasta el momento. De esta forma la empresa podrá conocer mejor a sus colaboradores, identificando sus fortalezas y debilidades, para que mediante las herramientas que proporciona este modelo de gestión, se pueda sacar provecho de estas fortalezas para alcanzar los objetivos trazados por la compañía, mientras que con las debilidades se puedan mejorar aspectos que contribuyan con el crecimiento profesional del equipo humano que labora en TNC contratistas S.A.C.

De acuerdo con los resultados alcanzados en el primer objetivo, de selección por competencia, se recomienda desarrollar un plan general de selección de personal

con los veinte pasos del proceso de selección, el cual ya está respaldado por el trabajo de investigación con los estándares para un procedimiento justo y con el equipo calificado para la selección de personal como personal, especialistas en psicología y administración, así como personas con verificación de la experiencia en los puestos deseados, teniendo en cuenta todos los aspectos que se busca en el puesto, así generar menos costos en las sesiones de capacitación de nuevos empleados.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el segundo objetivo específico sobre capacitación y desarrollo se recomienda plan estructurado de capacitaciones para el personal, considerando de gran importancia el tema de actualizaciones en temas del rubro, tal como fue mencionado en el momento de las encuestas por parte de los colaboradores. Así mismo al ser una empresa ligada al rubro de construcción e implementaciones, se debería destinar mayor presupuesto al Área de SSOMA, para que sean ellos los encargados de diseñar, coordinar e implementar programas y capacitaciones de seguridad y salud ocupacional; si bien es cierto hoy en día existen empresas que pueden brindar este tipo de programas y capacitaciones, es conveniente que lo haga la misma empresa para que tengan, de primera fuente, un análisis muy detallado de cuál es la noción previa que tiene su personal con respecto a este tema.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el tercer objetivo específico sobre planes de sucesión se recomienda a la empresa TNC contratistas, verificar su matriz de recursos humanos y rediseñarla de tal forma que con el pasar de los años, se brinde a la oportunidad a personas debidamente capacitadas para ocupar puestos de mandos medios. Una empresa que realiza los cuatro procesos de recursos humanos, siendo el principal el talento humano, es una empresa que tiene una ventaja

competitiva considerable en este mercado tan competitivo que día a día exige cambios y mejoras, queda en sus manos invertir en un ámbito que tiene réditos muy amplios.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano*. Granica.
- Alles, M. (2011). *Selección por competencias*. Granica.
- Alles, M. (2017). *Comportamiento organizacional*. Granica.
- Álvarez, B., Alfonso, D. y Indacochea, B. (2018). El desempeño laboral: un problema social de la ciencia. *Didáctica y Educación*, 9(2). 1-12.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6596591.pdf>
- Alzate, P. (2016). *La importancia de la evaluación del desempeño laboral*. Morata.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Patria.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2019, marzo). *Encuesta de habilidades al trabajo (ENHAT) 2017-2018: Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú*. BID. <https://publications.iadb.org/es/encuesta-de-habilidades-al-trabajo-enhat-2017-2018-causas-y-consecuencias-de-la-brecha-de-habilidades>
- Bedoya, E. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM.
<https://hdl.handle.net/20.500.12672/2698>
- Bello, E. (2021, mayo). *Qué es la gestión por competencias y cómo afecta en la productividad*. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/gestion-por-competencias-rrhh-2-0/>
- Casa, M. (2016). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo - 2015* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José María Arguedas]. Repositorio Institucional Unajma.
https://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel_C

asa_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Cevallos, Y. (2013). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, año 2013* [Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península Santa Elena]. Repositorio Institucional UPSE. <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1136>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw – Hill.
- Chirinos, Y, Meriño, V., y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(84), 43 - 61. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Correa, Y. y Miranda, V. (2013). *Diseño de un modelo de gestión por competencias en la empresa Eisenhower Martínez S.A.* [Tesis de pregrado, Universidad de Cartagena]. Repositorio Institucional UC. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/472>
- Cruz, E. (2011). *La gestión del talento humano mejora el desempeño del personal de la empresa Master Light Cía.* [Tesis de pregrado, Universidad Central de Ecuador]. Repositorio Institucional UCE. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1612>
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. ECOE.
- Delfín, F. y Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y gestión*, 1(40), 184 - 202. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a08.pdf>

- Espinosa, M. (2016). *Análisis del grado de las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los miembros de la comunidad académica de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón* [Tesis de pregrado, Universidad EAN]. Repositorio Institucional EAN.
<https://repository.ean.edu.co/handle/10882/8917?locale-attribute=en>
- Espinoza, C. (2019). *La motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Café San Luis de la ciudad de Huánuco 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional Uladech. http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/16855/motivacion_desempe%c3%91o_laboral_espinoza_villar_carina_carola.pdf?sequence=1&isallowed=y
- Estela, D. (2015). *Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Hipermercados Tottus SA de la provincia de Pacasmayo* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Institucional UNT. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/unitru/2045>
- Franklin, F. y Krieger, M. (2012). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Gabini, S. (2018). *Potenciales Predictores del rendimiento laboral: una exploración empírica*. Teseo.
- Gianella, R. (2017). *Gestión del talento humano y productividad laboral en las áreas de enfermería y obstetricia de una Red de Salud del Sur, 2016* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/8641>
- Grados, J. (2017). *Capacitación y desarrollo de personal*. Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de Investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

- León, M. (2018). *Gestión por competencias y productividad laboral en la empresa Thicegen S.R.L. en San Juan de Marcona-Ica 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional UA. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/862>
- Lerma, H. (2016). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto* (5ª ed.). ECOE.
- Mendieta, M., Erazo, J. y Narváez, C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-312. <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/696>
- Ñaupas H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de tesis* (5ª ed.). Ediciones de la U.
- Organización Internacional de Trabajo. (2017, enero). *El futuro de la formación profesional en América Latina y el Caribe*. OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_568878.pdf
- Pérez, J. y Quispe, R. (2018). *Gestión de competencias laborales y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Huancavelica]. Repositorio Institucional UNH. <https://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/2402>
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). Pearson.
- Romero, V. (2019, 1 de febrero). La importancia de la gestión por competencias en las empresas. *Ruiz-Healy Times*. <https://ruizhealytimes.com/vr/la-importancia->

de-la-gestion-por-competencias-en-las-empresas/

- Sánchez, M. y García, M. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, 22(2), 161-166.
<https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>
- Sosa, P. (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27117>
- Tito, P. (2012). *Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana* [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/3155>
- Valbuena, S. (2017). *Gestión por competencias*. Fondo editorial Área Andino.
- Valentín, H. (2017). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la red de salud Huaylas Sur, 2016* [Tesis de pregrado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega] Repositorio Institucional UIGV.
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2108>
- Vera, R. (2019). *Evaluación de desempeño por competencias: Desarrollo e implementación para el personal de línea de una empresa de servicios ubicada en el aeropuerto internacional de Ezeiza* [Tesis de maestría, Universidad Abierta Interamericana]. Repositorio Institucional UAI.
<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC130866.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa TNC contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
<p>Problema general ¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de servicios generales TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019?</p> <p>Problemas específicos ¿Cuál es la relación que existe entre la selección por competencias y el desempeño laboral en</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de servicios generales TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco – 2019.</p> <p>Objetivos específicos Determinar la relación entre la selección por competencias y el</p>	<p>Hipótesis general Existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019.</p> <p>Hipótesis específicas Existe relación entre la selección por competencias y el desempeño laboral en los</p>	Variable 1: Gestión por competencias			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			Selección por competencias	- Evaluación por competencias - Condiciones laborales	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo	Bajo: [5 - 15) Medio: [15 - 21) Alto: [22 - 30)
			Capacitación y desarrollo	- Capacitación interna - Capacitación externa		Bajo: [6 - 17) Medio: [17 - 22) Alto: [23 - 30)
			Planes de sucesión	- Puesto - Individuo		Bajo: [6 - 19) Medio: [19 - 23) Alto: [24 - 30)
			Variable 2: Desempeño laboral			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			Cumplimiento	- Evaluación por		Bajo: [11 - 22)

<p>los colaboradores de la empresa de servicios generales TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019?</p> <p>¿Qué relación existe entre la capacitación y desarrollo y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de servicios generales TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación entre los planes de sucesión y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de servicios generales</p>	<p>desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de servicios generales TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco – 2019.</p> <p>Determinar la relación entre la capacitación y desarrollo y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de servicios generales TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco – 2019.</p> <p>Determinar la relación entre los planes de sucesión y el desempeño laboral en los</p>	<p>colaboradores administrativos de la empresa TNC Contratistas S.A.C., Lima - 2019.</p> <p>Existe relación entre la capacitación y desarrollo con el desempeño laboral en los colaboradores administrativos de la empresa TNC Contratistas S.A.C., Lima - 2019.</p> <p>Existe relación entre los planes de sucesión y el desempeño laboral en los</p>	<p>de tareas y objetivos</p>	<p>competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Condiciones laborales 	<p>1. Totalmente en desacuerdo</p> <p>2. En desacuerdo</p> <p>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4. De acuerdo</p> <p>5. Completamente de acuerdo</p>	<p>Medio: [22 - 26)</p> <p>Alto: [26 - 30)</p>	
			<p>Motivación laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneración - Reconocimiento - Incentivos 		<p>Bajo: [11 - 16)</p> <p>Medio: [16 - 21)</p> <p>Alto: [21 - 30)</p>	
				<p>Capacidad laboral</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Aptitud - Actitud - Recursos 	<p>Bajo: [11 - 23)</p> <p>Medio: [23 - 26)</p> <p>Alto: [26 - 30)</p>
				<p>Retroalimentación</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones - Interacción con líderes 	<p>Bajo: [10 - 19)</p> <p>Medio: [19 - 23)</p> <p>Alto: [23 - 25)</p>

TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco - 2019?	colaboradores de la empresa de servicios generales TNC Contratistas S.A.C., Santiago de Surco – 2019.	colaboradores administrativos de la empresa TNC Contratistas S.A.C., Lima - 2019.				
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística que utilizar			
Tipo: Aplicado Nivel: correlacional. Diseño: No experimental	Población 40 colaboradores de la empresa TNC contratistas S.A.C. Muestra Igual a la población.	Variable 1: Gestión por competencias Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionario de gestión por competencias Variable 2: Desempeño laboral Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario de desempeño laboral	Medidas descriptivas - Gráficos estadísticos - Tablas estadísticas Medidas inferenciales - R de Pearson			

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Indicaciones. Este cuestionario contiene una serie de preguntas relativas a la gestión por competencias en la empresa, se te pide tu mayor sinceridad al responder cada una de las preguntas. Marca con una X cada una de las preguntas formuladas.

1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

N	ÍTEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
Dimensión: Selección por competencias						
1	La empresa evalúa de acuerdo con las competencias técnicas requeridas para el puesto.	1	2	3	4	5
2	La empresa toma en cuenta la experiencia funcional de los candidatos.	1	2	3	4	5
3	La empresa toma en cuenta las capacidades sociales que tienen los candidatos.	1	2	3	4	5
4	Se ofrece un salario para el puesto que es conforme con lo ofrecido en el mercado laboral.	1	2	3	4	5
5	Se brinda información sobre los beneficios e implicancias que tienen los colaboradores.	1	2	3	4	5
6	La empresa fomenta y difunde el buen clima laboral entre sus colaboradores.	1	2	3	4	5
Dimensión: Capacitación y desarrollo						
7	Existe un plan de inducción y capacitación para los colaboradores de la empresa.	1	2	3	4	5
8	Se les asigna a comités de gerencia para asistir a su jefe Inmediato.	1	2	3	4	5
9	Existe rotación de puestos dentro del área donde realiza sus labores cotidianas.	1	2	3	4	5
10	Existen capacitaciones online elaboradas por empresas externas.	1	2	3	4	5
11	Se le asigna para participar de programas relacionados con universidades.	1	2	3	4	5
12	Se realizan actividades outdoors para el aprendizaje colectivo de los colaboradores.	1	2	3	4	5

Dimensión: Planes de sucesión

13	Existe una matriz de rangos y competencias desarrollado por la empresa.	1	2	3	4	5
14	Se difunden los requerimientos de cada puesto dentro de la organización.	1	2	3	4	5
15	Se informa sobre los puestos que asumen cargos de jefatura en casos adversos.	1	2	3	4	5
16	Se identifica a los candidatos para ocupar puestos claves dentro de la organización.	1	2	3	4	5
17	Se empodera al colaborador para tomar decisiones en situaciones adversas.	1	2	3	4	5
18	Elaboran mensualmente un programa de retroalimentación entres los jefes y sus subordinados.	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL



Indicaciones. Este cuestionario contiene una serie de preguntas relativas a tu desempeño laboral en la empresa, se te pide tu mayor sinceridad al responder cada una de las preguntas. Marca con una X cada una de las preguntas formuladas.

1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

N	ÍTEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
Dimensión: Cumplimiento de tareas y obligaciones						
1	Cumple a cabalidad con las tareas encomendadas por sus superiores.	1	2	3	4	5
2	Realiza nuevos métodos para cumplir con las tareas encomendadas.	1	2	3	4	5
3	Conoce las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que ocupa dentro de la empresa.	1	2	3	4	5
4	Se tienen clarificados los objetivos planteados por organización para un corto y mediano plazo.	1	2	3	4	5
5	Asume y practica los valores dados por la institución para lograr la Misión.	1	2	3	4	5
6	Comparte con sus compañeros la información concerniente al aspecto misional.	1	2	3	4	5
Dimensión: Motivación laboral						
7	Considera que la remuneración percibida por su labor es la adecuada.	1	2	3	4	5
8	Se siente conforme con los bonos de productividad que ofrece la organización/área por la consecución de metas.	1	2	3	4	5
9	Existen ascensos que permiten seguir una línea de carrera dentro de la empresa.	1	2	3	4	5
10	Se suele felicitar a los colaboradores que cumplen de manera superlativa con las metas de la empresa.	1	2	3	4	5
11	La empresa otorga premiaciones para los colaboradores más destacados de las distintas áreas. (Viajes, vales de consumo, etc.).	1	2	3	4	5
12	Se celebran fechas especiales como el aniversario de la empresa, día del trabajador, entre otras.	1	2	3	4	5
Dimensión: Capacidad laboral						

13	Cuenta con la capacidad para adaptarse a los nuevos.	1	2	3	4	5
14	Participa de manera activa en las reuniones del área, brindando ideas de mejora.	1	2	3	4	5
15	Se siente contento trabajando en la empresa.	1	2	3	4	5
16	Participa activamente en actividades que ayuden a mejorar el clima laboral en la empresa.	1	2	3	4	5
17	Suele automotivarse para el desarrollo de sus labores diarias.	1	2	3	4	5
18	Cuenta con sistemas informáticos que contribuyen con la gestión y ejecución diaria de sus actividades.	1	2	3	4	5
Dimensión: Retroalimentación						
19	Recibe capacitaciones constantes por parte de su área, así como de la gerencia.	1	2	3	4	5
20	Las capacitaciones brindan nuevas metodologías para mejorar las operaciones.	1	2	3	4	5
21	Los líderes de área propician un ambiente de trabajo propicio y cómodo.	1	2	3	4	5
22	El líder sugiere ideas de mejora continua que aporte al crecimiento de la organización.	1	2	3	4	5
23	Su jefe practica la comunicación asertiva al brindar propuestas de mejora.	1	2	3	4	5
24	Su jefe propone recomendaciones para mejorar los procesos en las operaciones.	1	2	3	4	5

Anexo 3. Ficha de validación de instrumentos

Validación del instrumento _____		
Observaciones (precisar si hay suficiencia): <u>Existe suficiencia</u>		
Opinión de aplicabilidad:		
Aplicable [<input checked="" type="checkbox"/>]	Aplicable después de corregir [<input type="checkbox"/>]	No aplicable [<input type="checkbox"/>]
Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: <u>Wilber Hugo Flores Vilela</u>		
DNI: <u>0.1.3.2.4.10.0...</u>		
Especialidad del validador: Temático [<input type="checkbox"/>] Metodológico [<input checked="" type="checkbox"/>] Estadístico [<input type="checkbox"/>]		
<p>¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado. ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo</p>		
<p>Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión</p>		
		 Firma del Experto Informante.
Validación del instrumento _____		
Observaciones (precisar si hay suficiencia): <u>Existe suficiencia</u>		
Opinión de aplicabilidad:		
Aplicable [<input checked="" type="checkbox"/>]	Aplicable después de corregir [<input type="checkbox"/>]	No aplicable [<input type="checkbox"/>]
Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: <u>Wilber Hugo Flores Vilela</u>		
DNI: <u>0.1.3.2.4.10.0</u>		
Especialidad del validador: Temático [<input type="checkbox"/>] Metodológico [<input checked="" type="checkbox"/>] Estadístico [<input type="checkbox"/>]		
<p>¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado. ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo</p>		
<p>Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión</p>		
		 Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento GESTION POR COMPETENCIAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: RAMOS CHANG, JORGE ALONSO

DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: RAMOS CHANG, JORGE ALONSO

DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento :

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

..... WASQUEZ RUIZ SEGUNDO WILLY

DNI: 17858481

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []
]

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

..... SEGUNDO WILLY WASQUEZ RUIZ

DNI: 17858481

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []
]

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Anexo 4. Informe de índice de coincidencias

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/?u=1075289969&o=1855363170&ls=1&lang=es

feedback studio Sergio Erick Reaño Burgos GESTIÓN POR COMPETENC... /0

RESUMEN DE COINCIDENCIAS

16 %

- 1 repositorio.autonoma.e... 14 %
Fuente de Internet
- 2 Entregado a Universida... 2 %
Trabajo del estudiante

TESIS
GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA TNC CONTRATISTAS S.A.C., SANTIAGO DE SURCO - 2019

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR
SERGIO ERICK REAÑO BURGOS
ORCID: 0000-0003-0405-2513

ASESOR
ING. WILBER HUGO FLORES VILCA
ORCID: 0000-0002-7630-1059

Página: 1 de 97 Número de palabras: 16859 Versión solo texto del informe Alta resolución Activado

17°C Nublado 12:53 12/06/2022

Anexo 5. Documento de consentimiento de la institución de la empresa

TNC contratistas S.A.C.



TNC-0312-2019-ADM

Lima, 15 de Julio del 2019

Señor (es)

UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL PERU

Mediante la presente hacer llegar un cordial saludo y así mismo hacer de su conocimiento que el Sr. Reaño Burgos Sergio Erick, identificado con DNI 70282294, estudiante de su representada, aplicó la encuesta a nuestros colaboradores en referencia a "GESTION POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA TNC CONTRATISTAS S.A.C". Dicha encuesta fue aplicada en nuestras oficinas ubicadas en la ciudad de Lima – Surco.

Se extiende el presente documento para los fines que crea conveniente.

Sin otro en particular quedamos de usted.

Atentamente,


TNC CONTRATISTAS S.A.C.
Nancy Nakamoto Suetsugu
Administradora

La Floresta 165, Urb. Camacho - Surco.
Teléfono 511-435-2757.

Anexo 6. Base de datos

Variable 1. Base de datos de gestión por competencias

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

21	2	3	1	2	1	2	1	1	4	4	3	2	2	4	4	4	4	2
22	2	2	3	3	1	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3
23	2	2	4	3	1	4	4	3	4	3	5	5	4	4	5	3	3	4
24	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	5	4	4	4
26	1	1	3	1	1	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	1	1	4
27	3	3	4	3	1	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3
28	2	3	3	2	4	2	3	2	4	3	2	4	3	3	4	3	3	4
29	4	3	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	3	5	5	3	3	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
31	3	4	3	3	3	1	3	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3
32	2	2	4	3	1	2	4	4	2	1	4	3	3	3	1	3	3	4
33	5	5	5	5	1	5	1	2	5	4	5	1	5	5	5	3	5	1
34	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
35	1	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3
36	3	3	3	2	1	4	4	3	3	3	5	3	3	3	4	4	3	4
37	2	3	1	2	1	2	1	1	4	4	3	2	2	4	4	4	4	2
38	3	2	4	3	3	2	1	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
39	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	3	4
40	2	3	3	2	2	4	2	2	4	3	2	3	3	4	4	4	4	2

Variable 2. Base de datos de desempeño laboral

ID	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
1	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	1	3	4	3	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4
2	4	5	5	5	5	5	2	1	1	2	3	4	5	4	3	3	5	4	3	2	3	3	4	5
3	3	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	1	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4
5	4	4	3	4	2	5	2	4	2	2	3	5	5	5	4	4	4	3	3	4	2	2	4	4
6	4	3	3	2	2	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	3	4	4
7	4	4	4	3	4	4	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5
8	3	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	5
9	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4
10	4	4	3	4	2	5	2	4	2	1	1	5	5	5	4	4	4	3	3	4	2	2	4	4
11	5	4	4	4	4	3	1	2	2	2	2	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5
12	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3
13	4	4	4	4	4	5	2	2	1	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
14	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	5	4	5	4	2	2	4	4
15	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5
16	3	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	5	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	4	2
17	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
18	5	4	4	3	5	5	2	3	1	2	1	2	4	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	4
19	5	4	5	4	5	4	2	2	3	2	3	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3

20	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	2	4	4
21	3	4	5	4	5	3	2	3	3	3	1	3	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4
22	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4
23	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	5	4	3	2	3	4	4	5
24	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
25	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	2	4	4	4	3
26	5	4	5	4	5	4	2	2	3	2	3	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
27	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	2	4	4
28	3	4	5	4	5	3	2	3	3	3	1	3	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4
29	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4
30	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	5	4	3	2	3	4	4	5
31	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
32	3	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	5
33	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4
34	4	4	3	4	2	5	2	4	2	2	2	5	5	5	4	4	4	3	3	4	2	2	4	4
35	4	3	4	2	2	2	4	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2	2	4
36	4	4	3	4	2	5	1	4	2	1	1	5	5	5	4	4	4	2	3	4	2	2	4	4
37	5	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
38	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5
39	5	5	5	5	4	5	1	1	3	2	3	4	5	4	2	3	5	4	3	3	3	3	4	4
40	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	5	4	3	2	3	4	4	5