Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Escuela de Posgrado

Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Tesis

Para optar el Grado Académico de Doctora en Administración

Autora

Judith Johana Cabanillas Barreto

Asesora

Dra. Sandra Luisa Villafuerte Castro

Huacho – Perú

2025

Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.

UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

METADATOS

DATOS DEL AUTOR (ES):		
APELLIDOS Y NOMBRES	**DNI**	**FECHA DE SUSTENTACIÓN**
Judith Johana Cabanillas Barreto	41284870	29 de Mayo del 2025
DATOS DEL ASESOR:		
APELLIDOS Y NOMBRES	**DNI**	**CÓDIGO ORCID**
Sandra Luisa Villafuerte Castro	40735241	0000-0002-6087-5170
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
APELLIDOS Y NOMBRES	**DNI**	**CÓDIGO ORCID**
Flor de María, Garivay Torres	15587359	0000-0002-2051-4901
Abrahan Cesar Neri Ayala	15739625	0000-0003-2799-3244
Felix Gil Caro Soto	32124959	0000-0002-0946-5395
José Luis Ausejo Sánchez	45307125	0000-0003-4674-6150

Judith Johana Cabanillas Barreto 2024-095642

GESTION POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACION...

Quick Submit

Quick Submit

DIRECCION DE GESTION DE LA INVESTIGACION_Tesis Posgrado 2024

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::1:3128751111

Fecha de entrega
13 ene 2025, 11:39 a.m. GMT-5

Fecha de descarga
13 ene 2025, 11:43 a.m. GMT-5

Nombre de archivo
TESIS_JUDITH_CABANILLAS.doc

Tamaño de archivo
1.5 MB

61 Páginas

14,944 Palabras

60,989 Caracteres

20% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

20% Fuentes de Internet
7% Publicaciones
14% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

Va dedicada esta tesis a mis familiares, por todo su apoyo en esta etapa académica que viví, ya que me ayudaron a lograr cada uno de los objetivos que me propuse.

JUDITH JOHANA CABANILLAS BARRETO

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la universidad, quienes me inculcaron sus conocimientos, prácticas y consejos para culminar esta Maestría estudiada.

Asimismo, a los profesionales que contribuyeron a la culminación correcta de mi investigación y en regla acorde a los lineamientos universitarios.

JUDITH JOHANA CABANILLAS BARRETO

ÍNDICE

DEDICATORIA **ii**
AGRADECIMIENTO **iii**
RESUMEN **vi**
ABSTRACT **vii**
CAPÍTULO I **9**
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **9**
1.1 Descripción de la realidad problemática 9
1.2 Formulación del problema 10
1.2.1 Problema general 10
1.2.2 Problemas específicos 10
1.3 Objetivos de la investigación 10
1.3.1 Objetivo general 10
1.3.2 Objetivos específicos 10
1.4 Justificación de la investigación 11
1.5 Delimitaciones del estudio 11
1.6 Viabilidad del estudio 12
CAPÍTULO II **13**
MARCO TEÓRICO **13**
2.1 Antecedentes de la investigación 13
2.1.1 Investigaciones internacionales 13
2.1.2 Investigaciones nacionales 14
2.2 Bases teóricas 15
2.3 Bases filosóficas 22
2.4 Definición de términos básicos 23
2.5 Hipótesis de investigación 24
2.5.1 Hipótesis general 24
2.5.2 Hipótesis específicas 24
2.6 Operacionalización de las variables 24
CAPÍTULO III **26**
METODOLOGÍA **26**
3.1 Diseño metodológico 26
3.2 Población y Muestra 26
3.2.1 Población 26

3.2.2 Muestra 26
3.3 Técnicas de recolección de datos 27
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información 28
CAPÍTULO IV **29**
RESULTADOS **29**
4.1 Análisis descriptivo 29
CAPÍTULO V **42**
DISCUSIÓN **42**
5.1 Discusión de resultados 42
CAPÍTULO VI **43**
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES **43**
6.1 Conclusiones 43
6.2 Recomendaciones 44
REFERENCIAS **45**
7.1 Fuentes bibliográficas 45
ANEXOS **48**

RESUMEN

Se consideró el objetivo: Determinar la relación que existe entre la Gestión por competencias y el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Desde el ámbito metodológico, se consideró este aporte como: De tipo básica, por la generación de conocimientos nuevos sobre las variables, Transversal correlacional causal, ya que se recabó los datos pertinentes una sola vez, se deseó hallar cómo se relacionan las variables y su relación causa-efecto, con Enfoque cuantitativo, ya que se empleó escalas numéricas para caracterizar los datos que se recopilaron, se consideró una población de 524 trabajadores del personal administrativo, se empleó el cuestionario (de tipo Likert).

Acorde a los resultados, sobre la 1° variable, se evidenció niveles altos, y sobre la 2° variables se evidenció niveles regulares y deficientes. Se concluyó que estas tuvieron correlación, habiendo sido de 0.510, con una Sig.=<0.000, siendo significativa. Llegando a entender que esta se consideró positiva y moderada.

Palabras claves: Gestión por competencias, Desempeño laboral, personal administrativo.

ABSTRACT

The objective was considered: To determine the relationship between Competency Management and the job performance of administrative staff at the José Faustino Sánchez Carrión National University.

From the methodological field, this contribution was considered as: Basic, due to the generation of new knowledge about the variables, Correlational-causal transversal, since the pertinent data was collected only once, it was desired to find how the variables are related and their cause-effect relationship, with Quantitative approach, since numerical scales were used to characterize the data that were collected, a population of 524 administrative staff workers was considered, and the questionnaire (Likert type) was used.

According to the results, on the 1st variable, high levels were evident, and on the 2nd variable, regular and deficient levels were evident. It was concluded that these had a correlation, having been 0.510, with a Sig.=<0.000, being significant. Coming to understand that this was considered positive and moderate.

Keywords: Management by competencies, Job performance, administrative staff.

INTRODUCCIÓN

Abordando la problemática en el tiempo actual, en el Perú se tiene una constante competencia entre las empresas, debido también al propio carácter o rasgo natural de los cambios y tendencias en el mercado, o por factores externos, como la globalización, por lo que se requiere contar con trabajadores con una sobresaliente formación para brindar mejores productos o servicios y se logren obtener ingresos y la fidelización de los clientes; con ello se podrá incrementar la competitividad de la empresa, traduciéndose en permanecer en el mercado o sobresalir de la competencia. Ello considerando que la gestión pública debe ser reformada, orientándose en llevar a cabo una administración eficiente, lo cual conllevaría a que los servicios a los ciudadanos puedan ser ejecutados con costos promedio o estimados y no muy altos, teniendo que satisfacer sus necesidades o exigencias. Es por eso que se requiere contar con trabajadores que sean competitivos, con convicción de lograr calidad y mejora continua, que muestren transparencia de las actividades que se ejecutan, así como de los planes que se elaboran y de los resultados esperados. Con ello se podrá mejorar significativamente los servicios que se ofrecen y se podrá fomentar la participación ciudadana.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La palabra "competencias" se generó considerando el concepto "Acheviement vs Ascription", entendiendo que se valoraba o medía el rendimiento de una persona en base a los resultados que lograba en un determinado periodo de tiempo, mostrando conocimientos y habilidades pertinentes que agregan valor a su resultado final o fruto logrado de su esfuerzo y formación.

En los tiempos de la actualidad, se tiene demanda constante de profesionales administrativos que tengan conocimientos actualizados y puedan adaptarse a los cambios del entorno de las organizaciones o empresas, para que se puedan lograr los objetivos y se pueda garantizar el éxito a las mencionadas. Es por ello que se requiere enfatizar y desarrollar la gestión por competencias, para potenciar la formación del personal, y con ello se pueda mostrar un desempeño laboral mejor, conllevando a lograr el éxito deseado.

Acercando esta realidad al objeto de estudio considerado, siendo la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, muestra problemas en su Gestión por competencias, y que debido a ello se muestra un desempeño laboral deficiente.

Específicamente, se presenta problemas con las Competencias personales, Competencias del liderazgo, Competencias de trabajo y Competencias organizacionales, lo cual está generando problemas con respecto a las Habilidades y destrezas, Toma de decisiones y Capacidad y competencia. Es por ello que se establece determinar la relación entre las variables consideradas.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la Gestión por competencias se relaciona con el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?

1.2.2 Problemas específicos

¿De qué manera las competencias personales se relacionan con el Desempeño laboral del personal administrativo la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?

¿De qué manera las competencias de Liderazgo se relacionan con el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?

¿De qué manera las competencias de trabajo se relacionan con el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?

¿De qué manera las competencias organizacionales se relacionan con el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la Gestión por competencias y el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre las competencias personales y el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Determinar la relación que existe entre las competencias de liderazgo y el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Determinar la relación que existe entre las competencias de trabajo y el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Determinar la relación que existe entre las competencias organizacionales y el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

1.4 Justificación de la investigación

Justificación teórica

Se emplea definiciones y teorías sobre las variables, para incrementar la fundamentación y conocimiento científico de estas, empleando para ello fuentes bibliográficas.

Justificación metodológica

Se empleó una metodología pertinente que permita obtener resultados coherentes y confiables sobre los datos recabados, para aportar a que otros puedan utilizar esta tesis como base para abordar la problemática estudiada o una relacionada a esta.

1.5 Delimitaciones del estudio

Delimitación Temporal: Año 2023.

Delimitación Geográfica: Distrito de Huacho.

Delimitación Social: Trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

1.6 Viabilidad del estudio

Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren que se logra esta cualidad a partir de contar con todos los recursos necesarios para elaborar y terminar una investigación correctamente, es decir, teniendo recursos monetarios, materiales, personal, información y autorización pertinente.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Tunaroza (2017) elaboró su estudio: *Diseño de un modelo de gestión por competencias para el departamento de recursos humanos de la empresa Peslac*; Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia; centrándose en diseñar el mencionado modelo, para mejorar los procesos que se ejecutan en el departamento referido. Se consideró de tipo exploratorio, también, descriptivo, se empleó el método deductivo, se utilizó la encuesta, aplicada a la población, habiendo sido 54 trabajadores del nivel operativo y 20 trabajadores administrativos. El autor obtuvo problemas en el área de contratación de trabajadores y en los procesos administrativos, evidenciando que se debe contar con procedimientos donde se evalúen las capacidades y competencias de los nuevos trabajadores, para que se pueda garantizar que cuentan con las habilidades que se requieren, e identificar sus falencias, para analizarlas y proponer planes de acción, para que se logre mejores resultados, contribuyendo así a lograr la meta establecida.

Rojas (2017) elaboró su estudio: *La Gestión de recursos humanos alineada al cambio organizacional en pro del desarrollo por competencias del talento humano que labora en las contralorías municipales del estado Carabobo*; basándose en analizar la gestión mencionada. Se consideró una población de 14 contralores, entre los que pertenecieron a la contraloría municipal, los que se encargaron de la planificación, con la organización y con la gestión directiva. Evidenciando que los contralores tenían habilidades de dirección, fomentaban el trabajo en equipo y que se enfatizaba la importancia de desarrollar profesionalmente a los trabajadores.

Vizcaino (2019) en su pesquisa: *Formación y desarrollo por competencias de los trabajadores y su eficiencia y eficacia en la Dirección de Investigación de la Escuela Politécnica de la ciudad de Quito parta el 2019*; se basó en hallar cómo influye la 1° variable sobre la 2°. Metodológicamente, fue empleada la encuesta. Llegando a que se propuso un plan para desarrollar las competencias de los trabajadores, para enfatizar la relación entre la formación del personal con el desarrollo por competencias, refiriendo que con ello se podrá

lograr la realización de operaciones o funciones con niveles eficaces y eficientes, contribuyendo a lograr los resultados deseados.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Linares (2021) elaboró su pesquisa: *Gestión por competencias y desempeño laboral en el hotel Valparaíso, Chiclayo – 2020,* basándose en hallar cómo se relacionan las variables. Metodológicamente, fue cuantitativa, correlacional, de diseño no experimental transversal, 32 colaboradores fueron la población, se empleó como técnica a la encuesta, y como instrumento al cuestionario. Se llegó a obtener una correlación de 0,880, junto a una Sig.=0.000, siendo positiva alta. Y se tuvo una calificación de nivel medio de la 1° variable, por un 56% del personal considerado, y un 53% opinó como de nivel medio a la 2° variable.

Mandamiento (2019) elaboró su estudio: *Gestión por Competencias y Desempeño laboral del personal de la Municipalidad provincial de Candarave 2019* siendo su objetivo: identificar cómo se relacionan las variables. Se consideró descriptivo, también, correlacional, de corte transversal, se consideró una muestra de 42 trabajadores. Se concluyó que las variables tuvieron correlación muy fuerte (0.961), y una significancia de 0.000, entendiendo que fue directa positiva y significativa.

Ludeña (2019) en su investigación: *Gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2029;* se centró en evaluar la influencia de la 1° variable sobre la 2°. Se consideró como descriptiva, explicativa, de diseño cualitativo, no experimental, fenomenológico, y se consideró una población conformada por 279 trabajadores administrativos (profesionales, técnicos y auxiliares), de los que 72 conformaron la muestra, fueron empleadas tanto la entrevista y encuesta, mediante los instrumentos cuestionario y guía de entrevista a profundidad. Se tuvo que 153 participantes fueron varones, siendo un 54.84%, y 126, mujeres, siendo 45.16%; asimismo, 38 varones y 34 mujeres fueron la muestra. Se llegó a que el 4.17% si conocían a profundidad las normas legales abordadas, también, el 16.67% conocían esas normas. El 56.94% conocían algunas partes de estas normas, el 13.89%, solo conocían el título de las normas referidas y, el 8.33% no conocían las normas.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gestión por Competencias

Definiciones

Se considera como una metodología con la que se busca ordenar, orientar y alinear los conocimientos, capacidades y experiencia de los trabajadores en base a lograr una mejor realización de operaciones, que permita lograr resultados favorables, es decir, los objetivos que se establece. (Alles, 2015).

Asimismo, resulta recomendable que se modifiquen u orienten en base a las especificaciones de los objetivos que se desean lograr, y también de la visión y estrategias que la organización emplee para cumplir lo esperado. Es con ello que se conforma el término de "modelo por competencias", ya que se tiene las bases, pero se modifica en función de lo que se pretende obtener o lograr. (Alles, 2009)

Considerando lo mencionado, se entiende que el desenvolvimiento de los trabajadores se muestra o evidencia en base a los conocimientos que estos poseen, permitiendo que cumplan sus labores correctamente. Por otro lado, si no tienen los conocimientos suficientes o adecuados, no se logrará una realización de actividades de manera correcta. Conllevando a concretar un desempeño deficiente, pero en caso contrario, favorable, que podrá permitir el logro de la meta establecida.

Chiavenato (2007) refiere que las competencias se consideran como habilidades que poseen las personas, y que las diferencian de los demás. Es por ello que las organizaciones se preocupan para potenciar las competencias de sus trabajadores, para que con ello se logren niveles eficientes en procesos como la producción, así como para elaborar planes de contingencia y para el manejo de sistemas de logística e información.

Se puede mencionar también que las competencias son expresiones de conocimientos de las personas, asimismo, son partes de la personalidad de estas, que pueden ir cambiando acorde a la situación o entorno en el que se encuentre donde vive (sociedad) o acorde a la organización donde labora.

B.-Dimensiones

Competencias personales

Alles (2015) las considera como las capacidades que les permiten a las personas realizar ciertas actividades o procesos correctamente, entendiendo que se logra esto a partir de la adquisición y práctica de los conocimientos que aprende la persona. Y, en el contexto laboral, abarca que se puede desarrollar a partir de capacitaciones.

Se puede comentar también que los rasgos propios de cada persona impactan y hacen notar estas competencias, como viene a ser su personalidad, ya que con ello se muestra un trato y carácter diferente al realizar las labores; o también su motivación, que establecerá su grado de énfasis o esfuerzo para realizar sus tareas asignadas. Y estos elementos o rasgos, pueden ser adquiridos o formados con el pasar del tiempo, cotidianidad y experiencias propias o bien por un hecho innato, y de los conocimientos que va adquiriendo. Por lo que estas capacidades se deben mejorar, para que se pueda desarrollar un mejor aprovechamiento por parte de la persona, para que le permita cumplir sus labores correctamente y de manera sobresaliente.

Por otro lado, se tiene a las competencias de liderazgo, siendo las capacidades de entablar una comunicación pertinente con los miembros del grupo que se dirige, para fomentar compromiso y para superar dificultades o desafíos y lograr los resultados esperados.

Potenciando estas habilidades se podrá dirigir de una mejor manera y desarrollar al capital humano de la organización, mejorando el talento, conllevando a fomentar un entorno de superación, compromiso y convicción, para permanecer en la mencionada y lograr el éxito esperado.

Se considera al liderazgo como la disciplina en la que una persona logra entablar un trato y comunicación adecuada con los participantes de un grupo de trabajo, y logra motivarlos y guiarlos en cumplir las funciones acordes a lo esperado, para lograr los objetivos deseados y la satisfacción de los mismos.

Entre los elementos fundamentales se tiene a la comunicación con los demás o habilidades interpersonales, ya que se requiere un trato respetuoso y responsable, para conllevar a resultados beneficiosos.

Competencias de trabajo

Se considera como las habilidades de los trabajadores que les permiten cumplir sus tareas correctamente acordes a lo esperado por la organización, incluyendo aspectos como su desenvolvimiento, convicción, conocimientos, que son elementos que impactan en la manera de desarrollo de las funciones. Asimismo, estas habilidades no necesariamente tienen que ser o pertenecer a trabajadores de una organización, sino que puede ser de cualquier persona.

Competencias organizacionales

Se entiende como las habilidades de la organización para cumplir sus operaciones correctamente, refiriendo la manera en la que las desarrollan, y con las que logran generar valor.

Alles (2015) las considera como los puntos diferenciadores de cada organización, que les permite cumplir sus objetivos y poder actuar ante ciertas situaciones, para permanecer en el mercado y diferenciase de las demás organizaciones o empresas.

Son estas las básicas que deben tener los trabajadores, siendo mostrar un rendimiento adecuado para cumplir sus labores correctamente, mostrar ser proactivos y que muestren disposición para el aprendizaje continuo.

2.2.2 Desempeño Laboral

Guízar (2013) lo considera como el grado o progreso de cumplimiento de resultados del trabajador, en relación a los resultados que se le asigna lograr, en un determinado periodo temporal.

Para Newstrom (2011) abarca la forma o manera en la que el trabajador cumple sus labores que se le asignaron, incluyendo sus habilidades, capacidades, conocimientos, técnicas que utiliza, y cumpliendo las normativas organizacionales.

Chiavenato (2011) lo considera como la capacidad de los trabajadores de cumplir sus labores de manera eficaz, que permita lograr los resultados esperados por la organización donde labora.

Para medir o evaluar el desempeño de cada trabajador, se tiene diferentes métodos, siendo uno de los más relevantes la “Evaluación Vertical”.

Con este se mide las competencias de cada trabajador, así como los resultados que logró con los resultados esperados. Permitiendo tener retroalimentación para brindarle al personal, para que identifiquen sus deficiencias o errores, y en conjunto con la organización idear planes de acción para solucionarlos, y mostrar un mejor rendimiento. Esta labor se hace prevalentemente por los jefes de área.

Desarrollo y sus distintas variantes desde la mirada de los jefes

En las organizaciones, los jefes son los que las dirigen, y a los trabajadores, para lograr los objetivos establecidos. Por ello, están en constante comunicación con ellos, cada día, asegurándose de orientarlos y supervisar sus resultados. Y son los jefes los que deben desarrollar las competencias y rendimiento de cada trabajador.

Un método que se puede emplear para potenciar el desarrollo de competencias del personal es el "Codesarrollo". Asimismo, se tiene a las Guías de desarrollo tanto dentro del trabajo como fuera del trabajo.

Codesarrollo: Se conforma llevando a cabo talleres donde los encargados de la ponencia explican los procedimientos de las operaciones, detallando cómo se deben ejecutar, así como explicar el seguimiento de las mismas. Posteriormente se debe llevar a cabo otro taller, para resolver dudas o preguntas, y consolidar los conocimientos aprendidos.

Guías dentro del trabajo: Abarca las normas o documentos que se tiene dentro de una organización, para brindar indicaciones, resolver dudas o preguntas de los trabajadores, con la finalidad que puedan realizar sus labores correctamente, y que sirve para consolidar sus conocimientos y habilidades.

Guías fuera del trabajo: Abarca las normas o documentos que se tiene dentro de una organización, y su finalidad es brindar sugerencias, pautas o consejos para que los trabajadores puedan proteger su salud, seguridad, así como brindar consejos para investigar fuentes de información, etc., siendo aspectos fuera de los laborales.

En este contexto, los jefes son los encargados de identificar deficiencias o situaciones que ameriten su intervención, con lo que si fuera así, se debe realizar capacitaciones a los trabajadores, para mostrarles la situación, los planes de acción y los resultados que se desea lograr. Asimismo, deben explicar dudas de los trabajadores con respecto a las guías de trabajo que se maneje internamente.

También, los jefes cumplen con su rol de potenciar a los trabajadores, pero no depende el 100% de ellos, ya que los trabajadores pueden hacer caso y esforzarse en desarrollarse y cumplir sus labores de manera correcta, o bien no hacen caso y no se esfuerzan para cumplir sus labores.

Entre los elementos que se puede considerar para desarrollar a los trabajadores es tanto el Mapa y la Ruta del talento, con los que se puede estructurar el plan de acción para cumplir lo que se desea lograr, junto con los puntos o procesos que se realizarán, en base a capacitaciones, para potenciar la formación del personal.

Cómo resolver la cuestión desde la mirada del jefe

En las organizaciones, se tiene a los trabajadores, jefes de área y gerentes o gerencia, siendo estos últimos los encargados de la supervisión respectiva de las labores, y tienen la potestad para cambiar el desarrollo de los procesos o tareas. Y se les puede solicitar sugerencias para actuar ante ciertas dudas, situaciones o problemas, para permitirles cumplir sus labores correctamente.

Y se requiere que estos demuestren actitudes positivas, respetuosas, con disposición para atender las necesidades y dudas del personal. Así como tener una formación pertinente para contratar nuevos trabajadores y para manejar herramientas que les permita orientarlos en cumplir las tareas correctamente, aportando al logro de la meta establecida.

Cómo resolver la cuestión desde la mirada del número 1, CEO o dueño

El papel del jefe o gerencia es muy importante, ya que, al igual que los jefes de área, tienen que proponer métodos o mecanismos para evaluar el desarrollo de competencias de cada trabajador, así como resolver dudas o brindar sugerencias.

Es por ello que se requiere también de la labor del área de R.R.H.H, para establecer el plan de acción y los talleres, junto con la disponibilidad de los recursos necesarios para ello.

B.- Dimensiones

Habilidades y Destrezas:

Griffin & Moorhead (2010) consideran a estas habilidades como las capacidades de la persona de la manera en la que emplea técnicas y los recursos que la organización le brinda, junto con su actitud para cumplir las labores asignadas de manera correcta, y aportar conjuntamente para lograr la meta esperada.

Características:

- Son controlables: Poseen este rasgo ya que, son realizadas por las personas, en este caso, trabajadores, con lo que ellos pueden controlar la realización de las mencionadas, como poner mayor énfasis o menor esfuerzo o bien no actuar.
- Son conductuales: Poseen este rasgo ya que, las habilidades administrativas, al ser ejecutadas por cada trabajador, estos tienen diferentes personalidades, perspectivas, principios, generando que estas habilidades se realicen de manera distinta, pero con la misma finalidad, siendo lograr resultados esperados.
- Están interrelacionadas y se traslapan: Poseen este rasgo ya que, se muestran estas habilidades como respuesta a ciertas situaciones, contextos, que demandan que se empleen las habilidades administrativas para lograr un mejor cumplimiento de las labores o para tomar decisiones, con lo que se interrelacionan para lograr los objetivos que se establecen las organizaciones.
- A veces son contradictorias y paradójicas: En ciertas ocasiones los jefes o trabajadores se basan en paradigmas antiguos, que aplicándolos en la actualidad, al ser diferentes tiempos, pueden generar confusiones, dudas, que no permiten realizar de manera segura y efectiva las actividades. Y no suelen abarcar temas como relaciones interpersonales, sino más bien enfocados en la realización de procedimientos, con lo que se excluye temas importantes como el ambiente interno o comunicación con los compañeros de trabajo.

- Se pueden desarrollar: Poseen este rasgo ya que, por medio de capacitaciones se puede mejorar estas habilidades, mediante la mostración de la retroalimentación a cada trabajador. Permitiéndoles ejecutar sus funciones de una mejor manera, es decir, de una manera más efectiva o eficiente, permitiendo llegar a mejores resultados.

Schermerhorn (2010) las considera como las capacidades de la persona para transformar los conocimientos que se tenga sobre cierta situación, trabajo, entorno, en acciones, para lograr cierto resultado. Entendiendo que son las capacidades que posibilitan a la persona realizar acciones para lograr lo que se desea lograr.

Toma de Decisiones

Stoner (2010) la manifiesta como, tras la identificación de problemas, proponer estrategias para solucionarlos.

Hellriegel y Slocum (2010) señalan que abarca el proceso donde, en primer lugar, se establecen los problemas que se tiene, luego se recolecta la información pertinente, se analiza, se proponen ideas y de estas, se elije la que mejor pueda solucionar los inconvenientes que se tenga.

Considerando lo mencionado, abarca analizar una situación o problema, sea existente o probable, elaborar planes de acción para solucionar la mencionada y elegir, entre el abanico de opciones que se tenga, la que mejor se acomode a las condiciones de la organización o con la que mejores resultados se pueda concretar.

Capacidad y Competencias

Se entiende como las posibilidades y/o potencial de los trabajadores que les permiten cumplir sus labores asignadas de manera correcta, es decir, acorde a lo esperado por la organización.

Pedroza y Sulser (2013) refieren que las capacidades y competencias pueden ser desarrolladas por medio de capacitaciones continuas, que abarquen situaciones para fomentar la práctica de nuevos conocimientos y habilidades. También, mencionan que depende del propio trabajador, considerando como un rasgo intrínseco, siendo por ejemplo capacidades como la de poder escuchar, poder atender y de poder analizar ciertas situaciones, con la finalidad de elaborar planes de acción para solucionar los problemas que se tenga o para lograr mejores resultados.

2.3 Bases filosóficas

Chomsky (1970) refirió al concepto de competencia lingüística como la capacidad para desenvolverse en cualquier entorno, situación, ante un público o personas determinadas. Debido a ello el autor elaboró un marco de gramática generativa transformacional, para considerar el concepto de competencias-desempeño. Con ello se dio lugar a tener múltiples enfoques, consideraciones, conceptos sobre las competencias, llevando ahora la competencia lingüística a otra perspectiva, conllevando a tener más sentidos o conceptos, como en la perspectiva conductual, cognitiva y académica.

Vygotsky (1985) y Torrado (1995, 1998) consideraron a las competencias como acciones que muestran las personas y con las que define su desenvolvimiento y nivel de accionar mediante instrumentos evaluadores. (Hernández et al., 1998)

Asimismo, se considera la teoría de Gardner, siendo la teoría de Inteligencias Múltiples, refiriendo que existen diferentes ámbitos en los que una persona puede destacar o sobresalir, desenvolverse con facilidad o aprender de manera más rápida. Con lo que se abarca la dimensión cognoscitiva (véase Tobón, 2005).

Considerando este último aporte, se refiere que las competencias pueden ser consideradas como de naturaleza multidisciplinar, siendo su principal rasgo (Bustamante, 2003), con lo que se puede llegar a varias contribuciones. Con lo que se conforma así el talento humano, diverso en materias o panoramas, y que se tiene en diferentes organizaciones, empresas, instituciones, etc., generando que el ámbito de educación pueda estar más relacionado con el ámbito económico y social.

Con respecto al desempeño laboral, se puede considerar a este como variable, como factor y, a veces, como efecto, ya que puede ser un motivo para cambiar alguna situación o bien ser el resultado de una situación. Con lo que se entiende al ser humano como ser activo, polifuncional y dinámico, siendo así durante toda su vida, con lo que cada persona muestra diferentes desempeños según entornos, contextos, situaciones, etc. Y se entiende que, con el desempeño se logran resultados, conllevando a generar retribuciones, compensaciones, pagos. Finalmente, se puede decir que los resultados se obtienen a partir de una cadena de múltiples factores, situaciones, elementos, siendo tanto individuales como colectivos.

2.4 Definición de términos básicos

Desempeño laboral

Abarca el rendimiento del personal de una organización, que muestra sus conocimientos, habilidades, actitudes para realizar sus labores, y que con ello se puede determinar su aporte al logro de los resultados esperados.

Guías dentro del trabajo.

Abarca las normas o documentos que se tiene dentro de una organización, para brindar indicaciones, resolver dudas o preguntas de los trabajadores, con la finalidad que puedan realizar sus labores correctamente, y que sirve para consolidar sus conocimientos y habilidades.

Guías fuera del trabajo

Abarca las normas o documentos que se tiene dentro de una organización, y su finalidad es brindar sugerencias, pautas o consejos para que los trabajadores puedan proteger su salud, seguridad, así como brindar consejos para investigar fuentes de información, etc., siendo aspectos fuera de los laborales.

Habilidades administrativas

Corresponde a las capacidades de los trabajadores de emplear de manera eficiente los recursos que la organización les brinda, mediante la utilización de técnicas o métodos para lograr los resultados esperados de manera efectiva.

Toma de decisiones

Abarca analizar una situación o problema, sea existente o probable, elaborar planes de acción para solucionar la mencionada y elegir, entre el abanico de opciones que se tenga, la que mejor se acomode a las condiciones de la organización o con la que mejores resultados se pueda concretar.

Capacidad y competencia

Se entiende como las posibilidades y/o potencial de los trabajadores que les permiten cumplir sus labores asignadas de manera correcta, es decir, acorde a lo esperado por la organización.

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

La Gestión por competencias se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

2.5.2 Hipótesis específicas

Las competencias personales se relacionan con el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Las competencias de Liderazgo se relacionan con el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Las competencias de trabajo se relacionan con el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Las competencias organizacionales se relacionan con el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

2.6 Operacionalización de las variables

Variables	**Dimensiones**	**Indicadores**
VI Gestión por competencias	Competencias personales	Conocimientos Habilidades Valores Actitudes
	Competencias de Liderazgo	Equipos de trabajo Motivación Comunicación Solución e innovación
	Competencias de trabajo	división de trabajo Comportamiento en el trabajo Adaptabilidad Tareas y responsabilidad

	Competencias organizacionales	Orientación a resultados visión estratégica Conciencia organizacional Eficiencia y eficacia
VD: Desempeño Laboral	Habilidades y destrezas	-predisposición para el trabajo
	Toma de decisiones	Argumentos propios Comunicación
	Capacidad y competencia	Integridad Mejora personal Trabajo en equipo

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Tipo de estudio

Fue de tipo básica: Debido a que se generó conocimientos nuevos sobre la problemática de estudio, con la finalidad de una mejor comprensión o tratar a mayor profundidad las variables. (Díaz, Escalona, Castro, León y Ramírez, 2013)

3.1.2 Diseño

Correspondió al no experimental: Ya que se analizaron las variables como se desarrollan en la población, entendiendo que no se manipulan favorablemente; Transversal correlacional causal: Ya que se recabó los datos una sola vez, se determinó la relación entre las mencionadas y se estableció la relación causa-efecto. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.1.1 Enfoque

Se empleó el cuantitativo, ya que se utilizó escalas numéricas para caracterizar los datos recabados de la muestra. (Muñoz, 2011).

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

Fueron 524 trabajadores del personal administrativo de la UNJFSC.

3.2.2 Muestra

Abarca el subconjunto de una población determinada, con la que se lleva a cabo la aplicación del instrumento y del que se analiza los datos que se recaba. Y con los que se busca lograr resultados coherentes y válidos. (Ríos, 2017).

Se empleó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2PQN}{(N-1)e^2 + Z^2PQ}$$

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(524)}{(524-1)(0.05^2)+(1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

n = 221.9

Al ser la cantidad muestral superior a un 10% del total de la población, se emplea la fórmula:

$$n = \frac{n}{1+(\frac{n}{N})} = \frac{221.9}{1+(\frac{221.9}{524})}$$

n= 156

Se consideró 156 trabajadores administrativos.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Se empleó la encuesta, mediante el cuestionario.

Carrasco (2013) considera al instrumento como el que se presenta en hojas que contienen un formato con preguntas elaboradas coherente y objetivamente, para recabar las opiniones o datos de la muestra con respecto a las dimensiones e indicadores de una problemática determinada. Se empleó la escala de Likert.

A. Validez del cuestionario

Se logró obtener el valor 0,789 con la prueba de Kaiser – Meyer-Olkin y la esfericidad de Bartlett, con lo que se da a entender que fue válido de aplicarse.

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,789
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	736,579
	Gl	524
	Sig.	,000

B. Confiabilidad del cuestionario

Empleando el Alpha de Cronbach, se logró el valor: 0.880, que, al ser superior a 0.80 (valor mínimo para ser considerado el valor del instrumento como confiable), resulta ser en este caso, muy confiable.

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	N de elementos
,880	25

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Con el tratamiento estadístico descriptivo, se procedió a tabular y presentar en gráficos los datos recabados del conjunto muestral, para presentarlos de manera organizada en tablas y figuras, para una mejor comprensión del lector. Y con el tratamiento estadístico inferencial, se contrastó las hipótesis formuladas, empleando el SPSS v2.6.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

4.1 Análisis descriptivo

Tabla 1

Gestión por competencias en el desempeño laboral

		Desempeño laboral							
		Bueno		Regular		Deficiente		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Gestión por competencias	Alta	59	37.8%	19	12.2%	1	1%	79	50.6%
	Moderada	13	8.3%	44	28.2%	0	0.0%	57	36.5%
	Baja	4	2.6%	14	9.0%	2	1.3%	20	12.8%

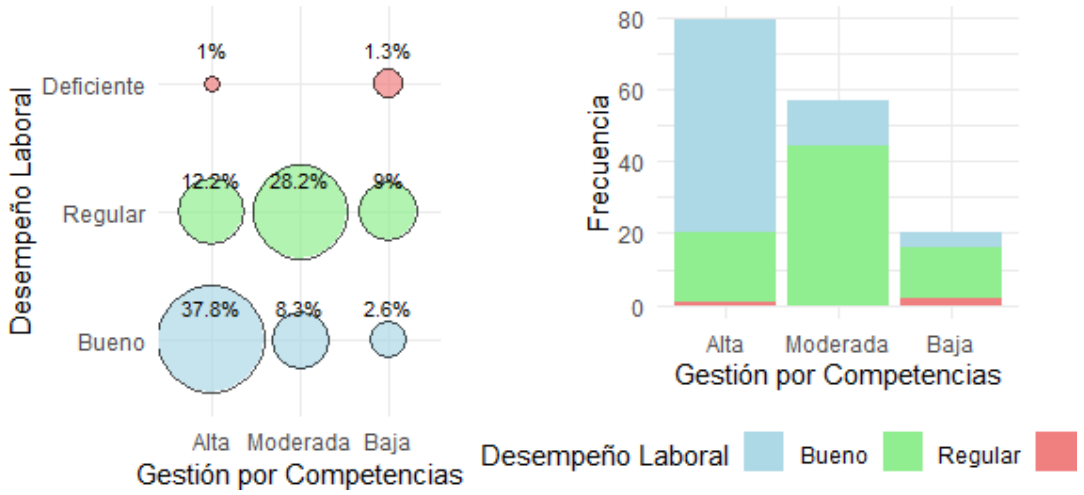

Figura 1. **Gestión por competencias y el desempeño laboral**

Un 37.8% del personal con alta gestión por competencias presenta un desempeño laboral óptimo, en contraste con el 8.3% y el 2.6% en los niveles moderado y bajo, respectivamente. El 28.2% de aquellos con gestión moderada tiene un desempeño regular, mientras que la mayoría del personal con baja gestión por competencias también muestra un desempeño regular 9.0% o deficiente 1.3%. Los hallazgos evidencian que una administración de competencias más alta está asociada a un rendimiento más elevado, mientras que niveles moderados y bajos están relacionados con desempeños habituales y, en menor medida,

deficientes, señalando la relevancia de una administración de competencias robusta para mejorar el rendimiento laboral.

Tabla 2

Competencias personales en el desempeño laboral

		Desempeño laboral							
		Bueno		Regular		Deficiente		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Competencias personales	Alta	52	33.3%	18	11.5%	1	1%	71	45.5%
	Moderada	20	12.8%	42	26.9%	0	0.0%	62	39.7%
	Baja	4	2.6%	17	10.9%	2	1.3%	23	14.7%

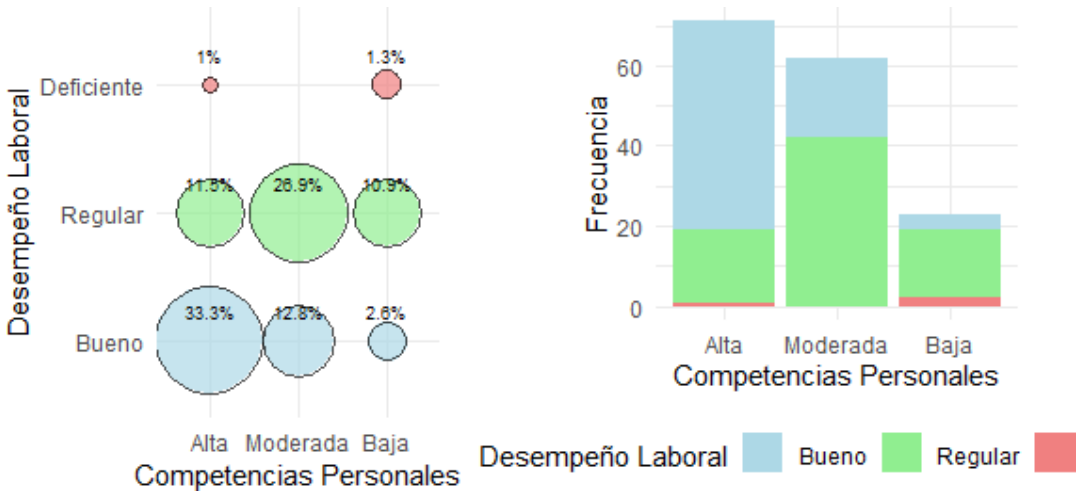

***Figura 2*. Competencias personales y desempeño laboral**

Un 33.3% del personal con altas competencias personales tiene un desempeño laboral satisfactorio, en comparación con el 12.8% y el 2.6% del personal con competencias moderadas y bajas, respectivamente. Asimismo, el 26.9% del personal con habilidades personales moderadas muestra un desempeño regular, mientras que, en el grupo con habilidades personales bajas, un 10.9% tiene un desempeño regular y un 1.3% es deficiente. La mayoría del personal con altas competencias presenta un desempeño laboral satisfactorio, mientras que aquellos con competencias personales moderadas y bajas tienden a tener un desempeño regular. Esto resalta la relevancia de consolidar las aptitudes personales para mejorar el desempeño laboral, ya que se aprecia que las aptitudes más desarrolladas se relacionan con un desempeño más elevado.

Tabla 3

Competencias de liderazgo en el desempeño laboral

		Desempeño laboral							
		Bueno		Regular		Deficiente		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Competencias de Liderazgo	Alta	55	35.3%	17	10.9%	1	1%	73	46.8%
	Moderada	15	9.6%	41	26.3%	0	0.0%	56	35.9%
	Baja	6	3.8%	19	12.2%	2	1.3%	27	17.3%

Figura 3. **Competencias de liderazgo y desempeño laboral**

Un 35.3% de personal con competencias de liderazgo elevadas exhibe un buen desempeño, en contraste con el 9.6% y el 3.8% del personal con competencias moderadas y bajas, respectivamente. Asimismo, el 26.3% del personal con competencias moderadas de liderazgo de muestra un desempeño regular. Asimismo, el 26.3% del personal con competencias moderadas de liderazgo demuestra un desempeño regular, mientras que, en el grupo con bajas competencias, un 12.2% presenta un desempeño regular y un 1.3% un desempeño deficiente. La mayoría del personal con competencias de liderazgo elevada alcanza un desempeño laboral destacado, mientras aquellos con competencias moderadas y bajas tienden a tener un desempeño regular.

Tabla 4

Competencias organizacionales en el desempeño laboral

		Desempeño laboral							
		Bueno		Regular		Deficiente		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Competencias Organizacionales	Alta	57	36.5%	18	11.5%	1	1%	76	48.7%
	Moderada	14	9.0%	41	26.3%	0	0.0%	55	35.3%
	Baja	5	3.2%	18	11.5%	2	1.3%	25	16.0%

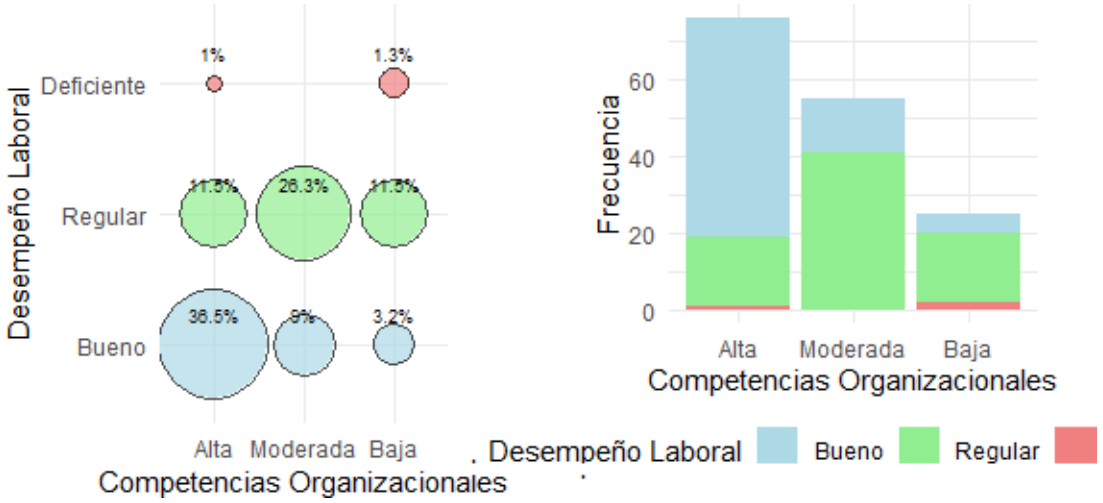

Figura 4. **Competencias organizacionales y desempeño laboral**

Un 36.5% del personal con alta competencia organizacional exhibe un desempeño laboral bueno, en comparación con el 9.0% y el 3.2% del personal con competencias organizacionales moderadas y bajas, respectivamente. Además, el 26.3% del personal con competencias organizacionales moderadas presenta un desempeño regular, mientras que en el grupo con bajas competencias, un 11.5% muestra un desempeño regular y un 1.3% un desempeño deficiente. Estos resultados indican que una alta competencia organizacional está correlacionada con un mejor desempeño laboral, mientras que niveles moderados y bajos están más frecuentemente asociados con desempeños regulares y, en menor medida, deficientes.

Tabla 5

Competencias organizacionales y desempeño laboral

		Desempeño laboral							
		Bueno		Regular		Deficiente		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Competencias Organizacionales	Alta	57	36.5%	18	11.5%	1	1%	76	48.7%
	Moderada	14	9.0%	41	26.3%	0	0.0%	55	35.3%
	Baja	5	3.2%	18	11.5%	2	1.3%	25	16.0%

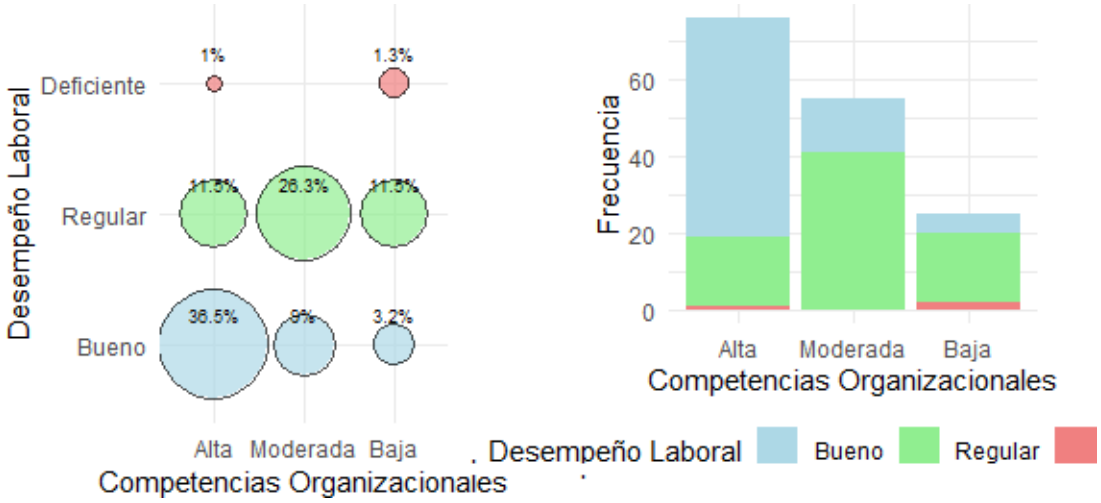

Figura 5. **Competencias organizacionales y desempeño laboral**

Un 36.5% del personal con competencias organizacionales elevadas alcanza un desempeño laboral sobresaliente, en contraste con el 9.0% y el 3.2% del personal con competencias moderadas y bajas, respectivamente. Asimismo, el 26.3% del personal con competencias organizacionales moderadas manifiesta un desempeño regular, mientras que, en el grupo con competencias bajas, un 11.5% presenta un rendimiento regular y un 1.3% un rendimiento deficiente. Estos hallazgos sugieren que una alta competencia organizacional está estrechamente asociada con un rendimiento laboral superior, mientras que niveles moderados y bajos de competencias organizacionales tienden a estar vinculados con desempeños regulares y, en menor medida, deficientes. Esto enfatiza la crucial importancia de desarrollar y fortalecer las competencias organizacionales para optimizar el rendimiento laboral del personal administrativo.

4.2. Análisis inferencial

4.2.1. Prueba de normalidad

Tabla 6

Competencias organizacionales y desempeño laboral

	Kolmogorov-Smirnov[a]		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestiona por competencias	0.068	156	0.078
Competencias personales	0.079	156	0.019
Competencias de Liderazgo	0.116	156	0.000
Competencias de trabajo	0.118	156	0.000
Competencias Organizacionales	0.118	156	0.000
Desempeño laboral	0.058	156	,200*

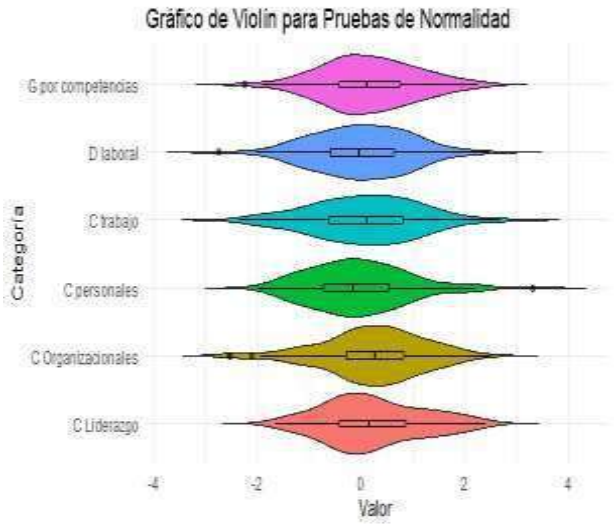

Figura 6. **Comportamiento de normalidad**

Se entiende que la gestión por competencias tiene un estadístico de 0.068 y una significancia de 0.078, evidenciando así una distribución normal. Por otro lado, las demás dimensiones ordenadas tuvieron los valores: 0.116, 0.118 y 0.118 respectivamente, con una significancia de 0.000, evidenciando no tener distribución normal. Por su parte, el desempeño laboral tuvo el valor: 0.558, además una Sig.=0.200, evidenciando tener distribución normal.

4.2.2. Comprobación de hipótesis

Hipótesis General

Ho: La Gestión por competencias no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Ha: La Gestión por competencias se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Tabla 7

Prueba de Rho de Spearman entre la gestión de competencias y el desempeño laboral

			Gestiona por competencias	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestiona por competencias	Coeficiente de correlación	1.000	,510**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	156	156
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,510**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	156	156

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

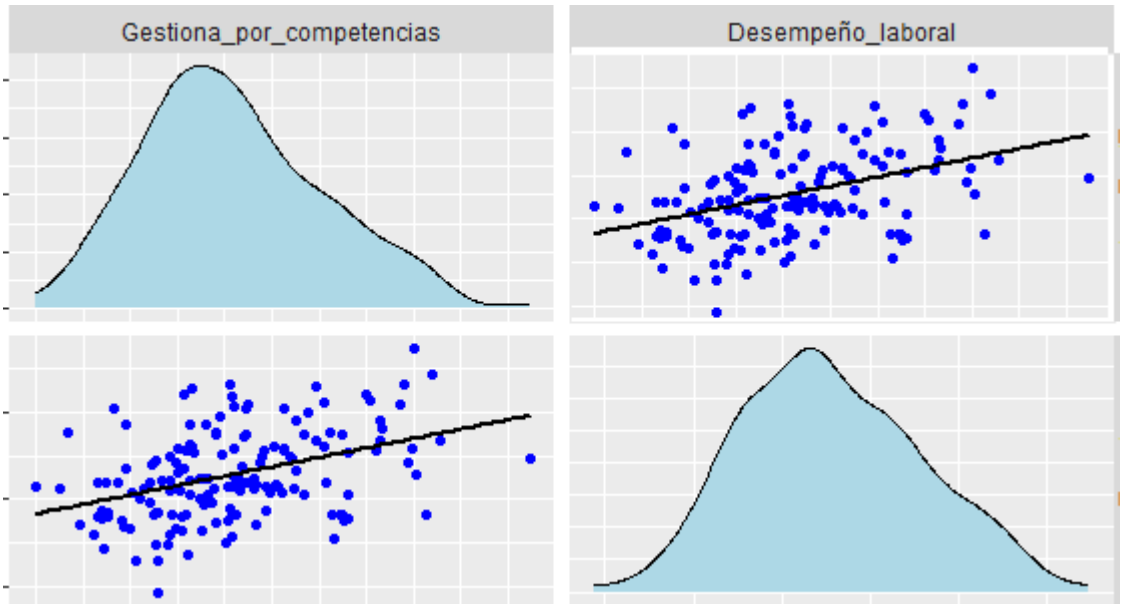

Figura 7. **Dispersión entre la gestión por competencias y desempeño laboral**

Se puede evidenciar una correlación entre las variables, habiendo sido su valor: 0.510, presentando a su vez una Sig.=0.000, entendiéndose como significativa, positiva y moderada. Conllevando a que mientras mejore la 1° variable, la 2° también.

Hipótesis Específica 1

Ho: Las competencias personales no se relacionan con el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Ha: Las competencias personales se relacionan con el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Tabla 8

Prueba de Rho de Spearman entre las competencias personales y el desempeño laboral

			Competencias personales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Competencias personales	Coeficiente de correlación	1.000	,498**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	156	156
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,498**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	156	156

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

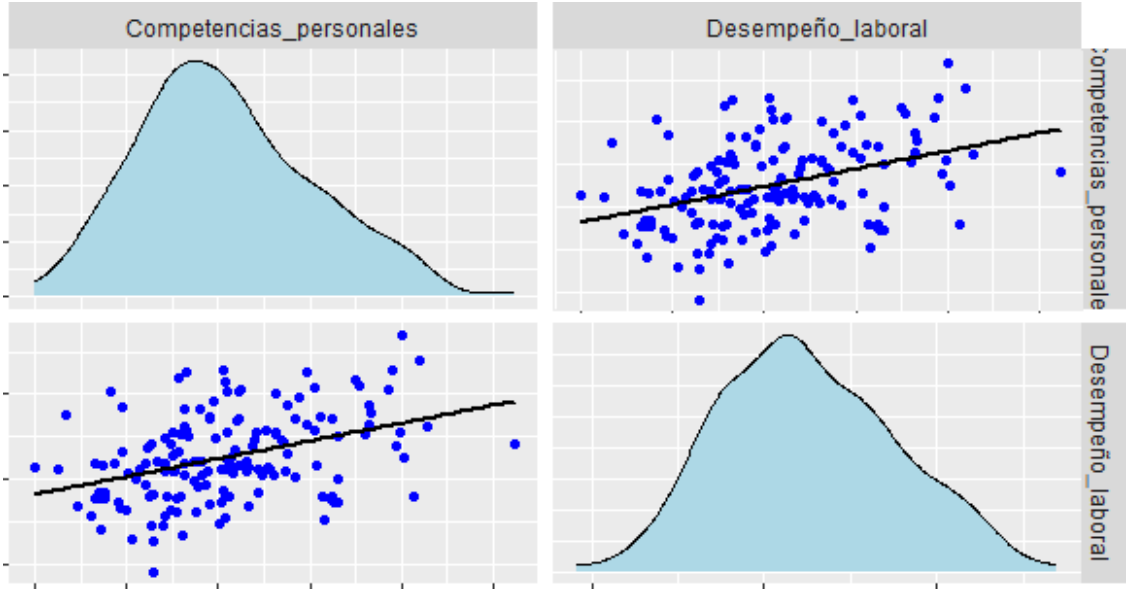

Figura 8. **Dispersión entre las competencias personales y desempeño laboral**

Se puede evidenciar una correlación entre la dimensión y 2° variable, habiendo sido su valor: 0.498, presentando a su vez una Sig.=0.000, entendiéndose como significativa, positiva y moderada. Conllevando a que mientras mejore la dimensión referida, la 2° variable también.

Hipótesis Específica 2

Ho: Las competencias de Liderazgo no se relacionan con el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Ha: Las competencias de Liderazgo se relacionan con el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Tabla 9

Prueba de Rho de Spearman entre las competencias de liderazgo y el desempeño laboral

			Competencias de Liderazgo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Competencias de Liderazgo	Coeficiente de correlación	1.000	,471**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	156	156
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,471**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	156	156

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

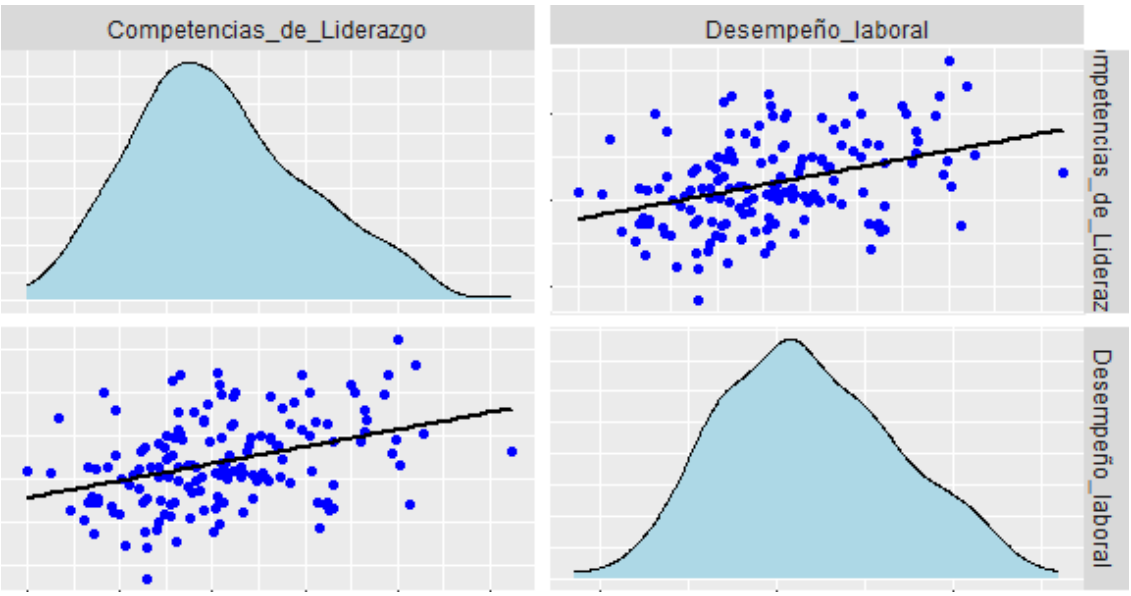

Figura 9. **Dispersión entre las competencias de liderazgo y desempeño laboral**

Se puede evidenciar una correlación entre la dimensión y 2° variable, habiendo sido su valor: 0.471, presentando a su vez una Sig.=0.000, entendiéndose como significativa, positiva y moderada. Conllevando a que mientras mejore la dimensión referida, la 2° variable también.

Hipótesis Específica 3

Ho: Las competencias de trabajo no se relacionan con el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Ha: Las competencias de trabajo se relacionan con el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Tabla 10

Prueba de Rho de Spearman entre las competencias de trabajo y el desempeño laboral

			Competencias de trabajo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Competencias de trabajo	Coeficiente de correlación	1.000	,511**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	156	156
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,511**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	156	156

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

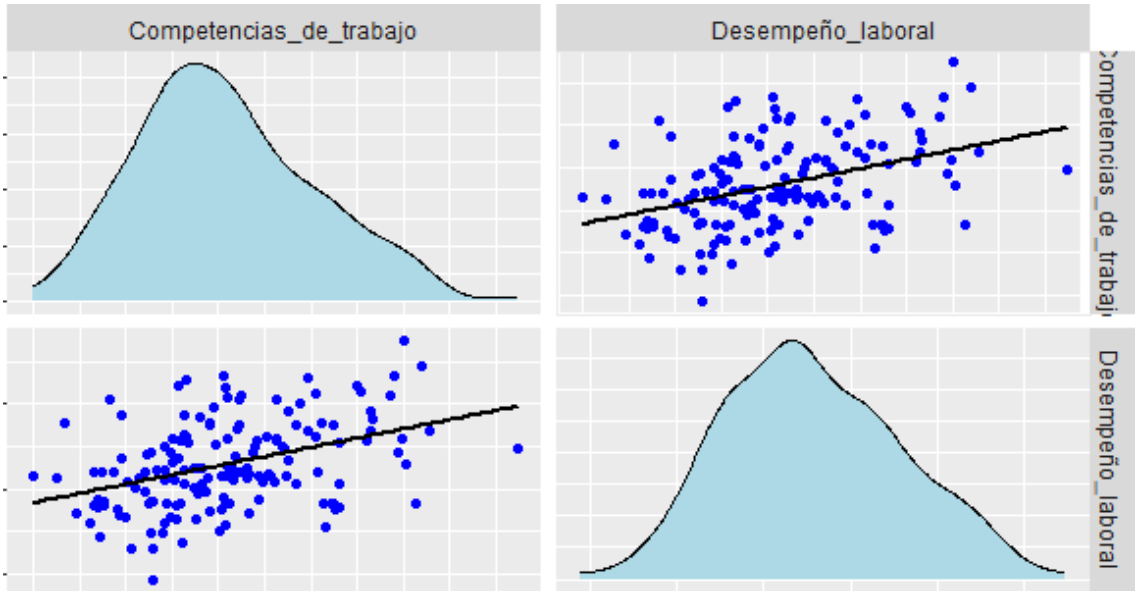

Figura 10. **Dispersión entre las competencias de trabajo y desempeño laboral**

Se puede evidenciar una correlación entre la dimensión y 2° variable, habiendo sido su valor: 0.511, presentando a su vez una Sig.=0.000, entendiéndose como significativa, positiva y moderada. Conllevando a que mientras mejore la dimensión referida, la 2° variable también.

Hipótesis Específica 4

Ho: Las competencias organizacionales no se relacionan con el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Ha: Las competencias organizacionales se relacionan con el Desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Tabla 11

Prueba de Rho de Spearman entre las competencias de organizacionales y el desempeño laboral

			Competencias Organizacionales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Competencias Organizacionales	Coeficiente de correlación	1.000	,488**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	156	156
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,488**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	156	156

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

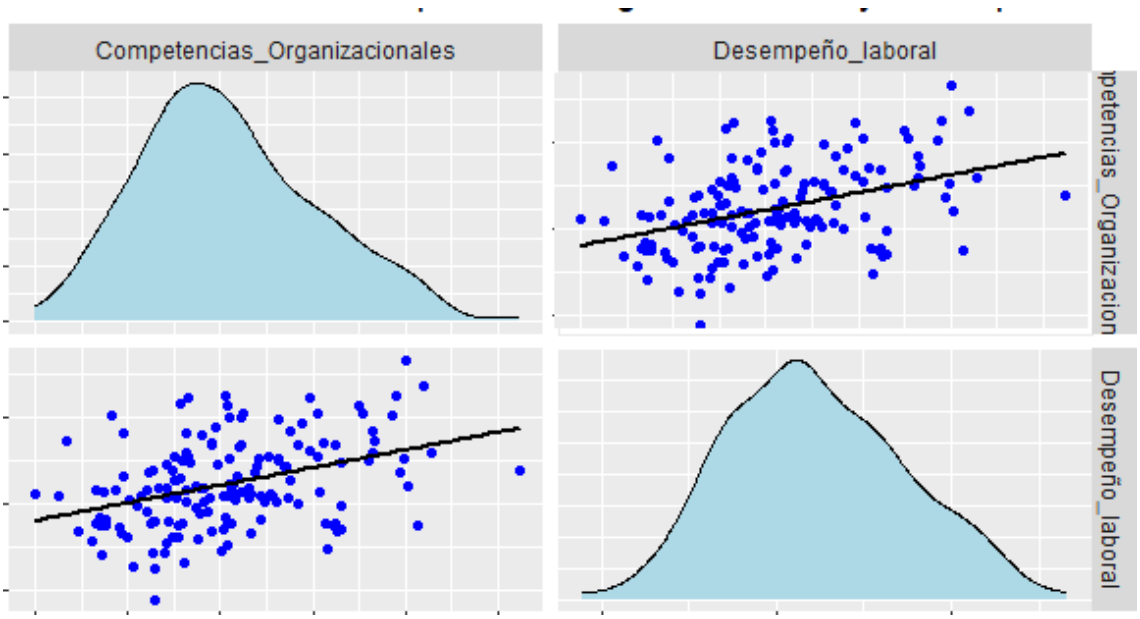

Figura 11. **Dispersión entre las competencias organizacionales y desempeño laboral**

Se puede evidenciar una correlación entre la dimensión y 2° variable, habiendo sido su valor: 0.488, presentando a su vez una Sig.=0.000, entendiéndose como significativa, positiva y moderada. Conllevando a que mientras mejore la dimensión referida, la 2° variable también.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Se llegó a obtener en esta pesquisa niveles altos de la 1° variables y sus respectivas dimensiones. Y sobre la 2° variable y sus dimensiones se tuvo niveles buenos, regulares y deficientes.

Ello se relaciona con Tunaroza (2017), ya que el autor obtuvo problemas en el área de contratación de trabajadores y en los procesos administrativos, requiriendo que se debe contar con procedimientos donde se evalúen las capacidades y competencias de los nuevos trabajadores, para que se logre mejores resultados, contribuyendo así a lograr la meta establecida.

También, con lo obtenido por Vizcaino (2019), llegando a que se propuso un plan para desarrollar las competencias de los trabajadores, para enfatizar la relación entre la formación del personal con el desarrollo por competencias, refiriendo que con ello se podrá lograr la realización de operaciones o funciones con niveles eficaces y eficientes, contribuyendo a lograr los resultados deseados.

Y con lo obtenido por Linares (2021), siendo que estudió a la Gestión por competencias y Desempeño laboral, llegando a obtener una correlación de 0,880, junto a una Sig.=0.000, siendo positiva alta, Y se tuvo una calificación de nivel medio de la 1° variable, por un 56% del personal considerado, y un 53% opinó como de nivel medio a la 2° variable.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Se puede evidenciar una correlación entre la Gestión por competencias y el Desempeño laboral, habiendo sido su valor: 0.510, presentando a su vez una Sig.=0.000, entendiéndose como significativa, positiva y moderada. Conllevando a que mientras mejore la 1° variable, la 2° también.

Se puede evidenciar una correlación entre las Competencias personales y el Desempeño laboral, habiendo sido su valor: 0.498, presentando a su vez una Sig.=0.000, entendiéndose como significativa, positiva y moderada. Conllevando a que mientras mejore la dimensión referida, la 2° variable también.

Se puede evidenciar una correlación entre las Competencias de liderazgo y el Desempeño laboral, habiendo sido su valor: 0.471, presentando a su vez una Sig.=0.000, entendiéndose como significativa, positiva y moderada. Conllevando a que mientras mejore la dimensión referida, la 2° variable también.

Se puede evidenciar una correlación entre las Competencias de trabajo y el Desempeño laboral, habiendo sido su valor: 0.511, presentando a su vez una Sig.=0.000, entendiéndose como significativa, positiva y moderada. Conllevando a que mientras mejore la dimensión referida, la 2° variable también.

Se puede evidenciar una correlación entre las Competencias organizacionales y el Desempeño laboral, habiendo sido su valor: 0.488, presentando a su vez una Sig.=0.000, entendiéndose como significativa, positiva y moderada. Conllevando a que mientras mejore la dimensión referida, la 2° variable también.

6.2 Recomendaciones

Llevar a cabo capacitaciones para mejorar los conocimientos y habilidades de los trabajadores, así como motivarlos, pudiendo ser con remuneraciones extra o desafíos realizables, beneficios, cursos de carrera, con la finalidad que se desarrollen las competencias del personal y estos puedan mostrar un mejor desempeño laboral, que permita lograr los resultados esperados.

Se recomienda potenciar las competencias personales, buscando una mayor integración del personal, una mayor participación en cuanto a iniciativas en mejora de sus áreas de trabajo y brindar oportunidades para futuros ascensos.

Se recomienda fortalecer el liderazgo, para fomentar el compromiso y convicción de los trabajadores, conllevando a mostrar un mejor desempeño laboral

Llevar a cabo mejoras en la estructura y decisión de aprobación de los nuevos trabajadores, para que los procesos de seleccionar, capacitar y evaluar se lleven a cabo de una manera entendible y más rápida.

Llevar a cabo capacitaciones para analizar y modificar las normas y objetivos por lograr de la organización, para mejorar las competencias organizaciones del personal administrativo, con la finalidad que con ello se pueda mejorar su desempeño laboral.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes bibliográficas

Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través deGestión por Competencias.* Buenos aires: Ediciones Granica S.A

Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias. La Trilogía. Tomo I* (Primera ed.). Buenos Aires:Ediciones Graníca S.A.

Alles, M. (2014). *La Marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la Organización*

(Primera ed.). Buenos Aires: Granica S.A.

Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestion por Competencias* (TerceraEdición ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Alveiro, C. (2009). evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capitalhumano. *visión de futuro*.

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación* (sexta edición ed.). Caracas.

Armas, Y., Llanos, M., & Traverso , P. (2017). *GESTION DE TALENTO HUMANO Y NUEVOS*

ESCENARIOS LABORALES. Samborondón.

Báez Melián, J. (2011). La participación de los trabajadores en la empresa. El caso de Irlanda.

CIRIEC, 127-148.

Barrios, k., Olivero , E., & Acosta, J. (2016). *Gestion del conocimiento y capacidad de innovación:Modelos, sistemas y aplicaciones.* Barranquilla.

Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aguilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectivateórica.

Castellanos, M. d. (2012). *administración de personal*. México.

Cataño, R. (2005). *La gestión integral de recursos humanos.* Alcalá de Henares. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las Organizaciones.* México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano.* México.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Cívicos, A., & Hernández, M. (2009). Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoqueteóricos y prácticos de Revista Educación. *Revista Educación, 33*(1), 25-55.

Cuesta Santos, A. (2010). *Gestion del Talento humano y del Conocimiento.*

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano.*

México.

Embid, O., Fernández, B., & Rueda, I. (2011). *Gestión por Competencias en la administración de laComunidad Autónoma de Aragón.* Aragón: Departamento de Presidencia.

Guízar, R. (2008). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones.* México.

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad.* México D.F.: McGraw-Hill/ InteramericanaEditores S.A.

Hernández - Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta.* Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México, D.F: McGraw-Hill Education.

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (Novena ed.). México:Cengage Learning.

Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *capacitación por Competencia principios y metodos.* Santiagode Chile.

Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos.* Naucalpan de Juárez: PearsonEducación.

Palmar, R., & Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia.*Espacios Públicos*, 159-188.

Parada, A. (2017). Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente. *Mundo Fesc*, 42-56.

Porret, M. (2013). *Gestion de personas* (Quinta ed.). Madrid: ESIC.Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional.* México.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración.* Ciudad de México: Pearson Education Inc.Vallejo, L. (2016). *Gestion del talento humano.* Ecuador.

Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos.*

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* México

ANEXOS

Anexo 01. Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables y Dimensiones	Metodología
Problema General ¿De qué manera la Gestión por competencias se relaciona con el Desempeño laboral en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión? **Problemas específicos** ¿De qué manera las competencias personales se relacionan con el Desempeño laboral en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión? ¿De qué manera las competencias de Liderazgo se relacionan con el Desempeño laboral en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión? ¿De qué manera las competencias de trabajo se relacionan con el Desempeño laboral en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión? ¿De qué manera las competencias organizacionales se relacionan con el Desempeño laboral en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión?	**Objetivo General** Determinar la relación que existe entre la Gestión por competencias y el Desempeño laboral en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. **Objetivos Específicos** Determinar la relación que existe entre las competencias personales y el Desempeño laboral en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Determinar la relación que existe entre las competencias de liderazgo y el Desempeño laboral en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Determinar la relación que existe entre las competencias de trabajo y el Desempeño laboral en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Determinar la relación que existe entre las competencias organizacionales y el Desempeño laboral en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.	**Hipótesis General** La Gestión por competencias se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. **Hipótesis Especificas** Determinar la relación que existe entre las competencias personales y el Desempeño laboral en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Determinar la relación que existe entre las competencias de liderazgo y el Desempeño laboral en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Determinar la relación que existe entre las competencias de trabajo y el Desempeño laboral en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Determinar la relación que existe entre las competencias organizacionales y el Desempeño laboral en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.	**Variables de estudio:** **VARIABLES** **INDEPENDIENTE: Gestión por competencias** **Dimensiones:** Competencias personales Competencias de Liderazgo Competencias de trabajo Competencias organizacionales . **DEPENDIENTE: Desempeño laboral** **Dimensiones:** Habilidades y destrezas Toma de decisiones Capacidad y competencia	**Tipo** Se consideró como de tipo básica, ya que se generó conocimientos nuevos para tratar a profundidad las variables, con diseño no experimental, ya que se analizaron las variables tal y como se presentaron en la muestra; transversal correlacional causal, ya que se recabó los datos una sola vez, se determinó la relación entre las variables y la relación causa-efecto en estas. **Enfoque** Fue el cualitativo cuantitativo **Población** Fueron 524 trabajadores del personal administrativo **Muestra** Fueron 156 trabajadores del personal administrativo

ANEXO 02. ENCUESTA

Se solicita responder a este cuestionario, basado en la problemática de estudio: Gestión por competencias y Desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, para recabar sus datos y se pueda seguir con el procesamiento respectivo. Se comunica que sus datos serán tratados con anonimato y confidencialidad. Para ello se le solicita trazar una (X) en la casilla que crea conveniente de cada pregunta que se presenta, considerando la escala siguiente:

1=Nunca 2=Casi Nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5=Siempre

Gestión por competencias					
Competencias personales	**Calificación**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1.-Ud. tiene los conocimientos necesarios para cumplir correctamente su cargo de trabajo					
2.- Con sus habilidades logra resolver los problemas que se le presenten durante la realización de sus labores					
3.-Usted cumple principios éticos cuando realiza sus labores					
4.- Ud. muestra una actitud positiva cuando realiza sus tareas					
Competencias de Liderazgo	**Calificación**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
5.- Ud. presenta problemas para trabajar en conjunto con sus compañeros					
6.- La entidad y sus compañeros lo motivan a mejorar su rendimiento laboral					
7.- Se demuestra una comunicación clara entre los trabajadores de la entidad					
Competencias de trabajo	**Calificación**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
8.- Se distribuyen las tareas y responsabilidades de manera coherente entre todas las áreas de trabajo					
9.- Ud. cumple las normas de conducta de la entidad cuando entabla comunicación con sus compañeros					
10.- Logra adaptarse con rapidez y facilidad ante cambios que sucedan internamente en la entidad					
Competencias Organizacionales					
11.- Emplea de manera correcta los recursos que la entidad le brinda para cumplir las labores que se le asigne					
12. La entidad le establece desafíos en el corto y mediano plazo para fomentar su esfuerzo para lograr sus objetivos de una mejor manera					
13. Ud. considera que su aporte, generado por el cumplimiento de sus funciones, logra contribuir al logro de la meta de la entidad					

Desempeño laboral					
Habilidades y destrezas	**calificación**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
14.- demostró una inclinación hacia el trabajo en equipo					
15.- Se siente como si estuviera en un equipo de trabajo					
16.- Mantener la calma y resolver satisfactoriamente un problema					
17.- recomienda se mantenga el lugar de trabajo limpio y sin problemas					
18.- están familiarizados con los protocolos de emergencia y son claros.					
Toma de decisiones	**Calificación**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
19.- Al tomar decisiones es bastante acervito					
. 20.- El dar a conocer sus puntos de vista a su grupo de trabajo le resulta fácil					
21.- La comunicación en el lugar de trabajo funciona bien					
22.- La información que le alimentan es la necesaria para desempeñar su trabajo correctamente					
Capacidad y competencia	**Calificación**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
23.-Se recibe la capacitación básica en prevención de riesgos laborales antes de comenzar a trabajar					
24.-. Se considera parte del éxito en su trabajo					
25. Fomenta el trabajo en equipo					

ANEXO 3: BASE DE DATOS

Gestiona por competencias	Competencias personales	p1	p2	p3	p4	Competencias de Liderazgo	p5	p6	p7	Competencias de trabajo	p8	p9	p10	Competencias Organizacionales	p11	p12	p13	Desempeño laboral	Habilidades y destrezas	p14	p15	p16	p17	p18	Toma de decisiones	p19	p20	p21	p22	Capacidad y competencia	p23	p24	p25
3	3	5	2	1	2	2	1	3	3	3	3	5	2	4	3	4	4	3	3	1	3	1	5	5	2	1	3	2	1	4	4	3	5
3	2	3	1	1	3	2	2	1	2	4	3	4	5	4	4	4	3	3	2	1	3	4	2	1	3	3	3	2	5	3	4	4	1
3	3	3	2	3	2	3	5	3	2	3	2	2	4	4	4	5	3	3	2	3	3	1	4	1	3	5	4	3	1	3	2	1	5
3	3	3	2	4	1	3	5	1	2	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	3	2	1	5	4	5	5	5	4	5	3	2	5	3
3	3	2	2	4	5	4	4	5	3	3	4	2	4	3	3	4	1	2	3	3	5	1	4	2	3	2	5	1	3	2	2	2	1
4	4	4	5	1	5	4	5	2	4	4	5	4	2	4	3	5	5	2	3	1	4	5	3	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1
3	3	5	2	3	2	2	3	1	2	4	5	5	3	4	3	4	5	4	3	5	4	5	2	1	5	5	5	4	5	3	5	2	1
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	2	1	5	2	2	2	4	4	4	3	3	4	4	5	4
3	3	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	4	2	5	3	5	3	4	4	2	4	4	3	3	4	2
3	4	5	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	3	5	3	4	1	4	4	1	4	5	5	3	5	2	3
2	2	2	2	1	4	2	2	1	4	2	2	1	4	2	2	1	4	3	3	3	3	2	4	4	2	1	1	2	4	2	2	1	4
3	3	2	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1	2	2	2	3	2	1	1	3	2	2	3	4	3	2	5	1
2	3	4	4	1	2	2	4	1	2	2	4	1	2	2	4	1	2	3	3	4	5	2	2	2	3	3	1	4	5	2	4	1	2
2	3	4	4	1	2	2	4	1	2	2	4	1	2	2	4	1	2	3	4	3	2	5	5	5	4	5	5	1	4	2	4	1	2
3	3	5	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	2	3	3	1	1	2	5	4	3	4	1	3	3	3	5	1	2
3	3	2	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4	3	4	2	5	2	5	5	3	2	2	1	5	3	2	2	4
4	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	5	1	5	3	5	3	5	5	5	4	4	3	5
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	2	4	1	1	2	4	4	4	5
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	1	1	5	4	4	5	5	2	2	2	1	2

4	3	2	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	3	2	2	4	3	2	1	4	5	2	5	3	4	2	5	4
3	3	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	2	4	4	1	5	3	5	5	1	1	3	3	1	4
4	5	5	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	4	2	5	2	5	4	3	2	4	1	5	4	5	3	5
3	3	4	4	3	1	3	4	3	1	3	4	3	1	3	4	3	1	2	2	1	1	1	4	2	3	5	2	2	2	3	4	3	1
3	3	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	3	5	2	2	4	4	5	1	4	4	3	3	2	5
3	4	4	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1	3	3	5	3	3	1	3	2	5	1	1	2	3	4	5	1
4	4	3	3	3	5	4	3	3	5	4	3	3	5	4	3	3	5	4	3	5	5	1	3	3	4	2	2	5	5	4	3	3	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	3	5	3	5	4	2	1	2	5	1	1	1	1	1
3	3	5	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	2	3	4	2	5	5	2	4	3	5	2	2	1	3	5	1	2
3	3	2	2	1	5	3	2	1	5	3	2	1	5	3	2	1	5	2	2	2	1	1	2	4	2	3	1	2	1	3	2	1	5
2	2	1	1	3	1	2	1	3	1	2	1	3	1	2	1	3	1	2	3	1	5	5	2	3	3	1	4	2	3	2	1	3	1
4	4	5	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	3	2	1	5	2	1	1	3	1	1	4	5	4	5	3	3
3	4	4	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5	3	3	1	1	1	5	5	3	4	1	4	3	3	4	1	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	3	2	4	4	3	4	3	1	1	1	1
3	3	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	2	2	1	1	5	2	1	2	1	2	2	4	3	3	1	4
2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	4	2	5	4	5	2	3	3	1	5	3	2	1	2	2
4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	2	4	4	1	2	1	3	2	5	1	5	4	5	4	4
2	3	4	4	1	2	2	4	1	2	2	4	1	2	2	4	1	2	3	4	5	2	2	5	5	2	3	2	1	1	2	4	1	2
4	3	2	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	3	2	4	1	3	3	1	3	2	2	2	5	4	2	5	4
3	3	1	1	4	5	3	1	4	5	3	1	4	5	3	1	4	5	3	3	4	3	1	2	4	4	5	3	2	5	3	1	4	5
4	4	5	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	3	3	3	4	3	1	3	3	5	5	1	2	4	5	4	2
4	5	5	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	3	4	3	5	4	1	2	2	4	5	3	1	5	4	5	5	3
3	4	5	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	3	3	1	5	1	4	2	1	4	1	2	3	5	2	3
4	5	5	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	3	3	2	1	2	1	1	5	2	2	1	5	1	4	5	5	3

4	4	4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	5	4	5	1	5	4	2	5	4	5	4	4	5	2
3	4	5	5	2	2	3	5	2	2	3	5	2	2	3	5	2	2	3	3	4	3	4	1	1	3	2	2	5	3	3	5	2	2
4	4	5	5	2	5	4	5	2	5	4	5	2	5	4	5	2	5	3	3	2	5	3	4	1	3	3	3	2	5	4	5	2	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	4	3	3	2	5	2	2	3	3	3	3
3	3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	2	1	1	1	1	5	4	4	4	1	5	3	3	2	4
3	2	1	1	5	2	3	1	5	2	3	1	5	2	3	1	5	2	4	4	5	3	5	2	5	4	3	5	3	5	3	1	5	2
3	3	2	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	3	3	1	4	4	1	3	4	1	4	4	3	2	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	1	4	5	5	4	3	4	4	4	4
3	4	4	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	2	3	4	5	3	1	1	4	5	3	4	5	1
3	3	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	5	3	3	2	1	3	2	5	2	4	3	3	2	5
2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	4	5	4	4	5	4	2	2	1	2	4	2	3	2	2
3	3	1	1	4	4	3	1	4	4	3	1	4	4	3	1	4	4	3	4	4	5	1	3	5	3	2	3	3	3	3	1	4	4
4	4	5	5	2	5	4	5	2	5	4	5	2	5	4	5	2	5	3	3	2	1	4	3	4	3	3	4	5	1	4	5	2	5
3	3	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	2	1	3	1	3	4	3	5	2	2	4	3	3	4	2
3	4	5	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	4	5	1	5	4	3	3	3	3	4	1	3	5	2	3
3	2	1	1	3	4	3	1	3	4	3	1	3	4	3	1	3	4	2	3	5	3	3	4	1	2	1	2	1	2	3	1	3	4
2	3	4	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1	2	3	3	1	2	4	3	3	1	4	2	4	2	4	1	1
2	2	1	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1	5	2	3	3	2	5	1	3	2	4	2	2	1	2	1	1	5
3	4	5	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	3	2	2	4	4	3	3	1	5	4	3	3	5	3	2
2	2	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	3	4	4	3	1	5	5	4	3	5	2	5	2	2	3	1
4	3	2	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	3	2	1	1	2	3	1	3	1	3	3	5	4	2	4	5
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	3	2	2	4	2	2	2	3	2	2	1	5	4	4	4	5
3	4	5	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	3	4	2	2	5	3	3	4	3	5	1	3	5	2	3
4	3	2	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	3	3	1	3	4	1	5	4	5	5	1	3	4	2	4	5

3	3	5	5	2	1	3	5	2	1	3	5	2	1	3	5	2	1	3	4	3	3	2	5	5	3	2	3	3	5	3	5	2	1
3	4	4	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1	3	3	4	1	4	3	1	3	2	4	5	1	3	4	5	1
2	2	1	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1	5	3	3	2	1	3	5	3	4	4	3	3	5	2	1	1	5
4	4	3	3	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	5	3	4	3	2	3	2	2	5	3	4	3	5	5
4	4	5	5	2	4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	5	2	4	3	2	4	1	3	2	1	4	2	3	5	5	4	5	2	4
2	3	3	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	1	3	2	1	1	3	2	1	4	4	3	4	4	2	3	3	1
4	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	3	3	2	5	1	1	5	4	3	4	4	3	4	4	3	5
2	3	4	4	2	1	2	4	2	1	2	4	2	1	2	4	2	1	3	3	4	2	2	2	3	3	3	5	4	1	2	4	2	1
3	3	1	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	4	5	5	2	4	5	2	2	3	2	2	3	1	3	5
3	3	1	1	5	4	3	1	5	4	3	1	5	4	3	1	5	4	3	3	3	2	5	3	2	2	2	1	3	2	3	1	5	4
2	2	3	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	3	4	2	5	5	5	5	2	1	4	2	1	2	3	2	1
3	4	4	4	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	5	5	3	4	2	2	3	1	2	3	3	4	2	4
2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	3	3	4	3	3	4	3	1	5	4	1	2	1	2	2
3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	1	5	3	2	3	5	2	4	2	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	2	2	5	4	2	4	5	5	3	3	3	3
4	5	5	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	3	3	4	4	2	3	5	4	3	2	2	4	2	4	5	5	3
4	3	1	1	5	5	4	1	5	5	4	1	5	5	4	1	5	5	3	2	2	2	1	4	3	3	5	2	1	5	4	1	5	5
1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	3	4	5	3	5	3	3	4	5	5	3	4	1	1	1	2
2	3	3	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	1	3	3	5	2	1	4	5	4	5	4	3	2	2	3	3	1
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	3	3	2	2	1	4	1	5	5	4	5
2	3	4	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1	3	4	4	5	1	5	4	4	4	5	3	4	2	4	1	1
3	3	3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1	4	2	3	3	3	2	5	3	3	3	4	1
3	3	2	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	3	3	2	2	1	5	5	3	2	5	3	2	3	2	4	4
3	3	2	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	4	3	3	2	3	3	5	4	3	5	5	4	3	2	5	3

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	1	2	1	3	4	2	1	3	2	1	4	4	4	4
3	3	5	5	1	1	2	5	1	1	2	5	1	1	2	5	1	1	3	3	4	1	4	5	1	3	5	4	2	2	2	5	1	1
3	3	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	3	3	1	5	5	3	4	3	4	2	3	3	5	2
3	3	2	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	2	2	1	4	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	3	5
3	3	3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1	4	3	4	4	4	5	3	2	3	3	5	1
2	2	3	3	1	1	2	3	1	1	2	3	1	1	2	3	1	1	3	3	4	4	4	1	2	4	5	4	4	3	2	3	1	1
3	3	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	5	1	2	4	2	3	3	5	4	1	3	3	4	2
3	3	2	2	1	5	3	2	1	5	3	2	1	5	3	2	1	5	2	3	5	4	1	3	2	2	3	1	1	1	3	2	1	5
3	4	5	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1	3	4	4	2	2	5	5	4	4	5	5	1	5	3	5	1	3
4	4	4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	3	3	2	4	5	4	2	3	2	1	5	4	4	4	2	5
2	2	3	3	1	1	2	3	1	1	2	3	1	1	2	3	1	1	3	3	3	1	4	1	5	3	4	3	5	1	2	3	1	1
3	3	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3	2	2	1	4	1	3	4	5	3	2	5	3	3	1	5
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	4	3	4	3	4	4	5	3	3	4	3
3	3	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	2	3	3	2	2	2	5	2	3	1	1	1	3	3	1	5
3	4	4	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1	3	3	2	2	2	4	5	2	1	2	2	4	3	4	5	1
5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	2	4	3	3	4	5	2	1	5	4	5	5
4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	2	1	4	3	4	2	3	1	1	1	4	5	4	4
3	3	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	5	2	1	4	3	2	3	2	1	3	3	3	4	2
4	4	5	5	5	2	4	5	5	2	4	5	5	2	4	5	5	2	3	2	1	1	1	4	5	3	2	2	2	4	4	5	5	2
3	3	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	3	5	1	4	4	3	3	3	2	3	3	3	1	5
2	3	4	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1	3	3	2	5	5	4	1	3	5	2	4	2	2	4	1	1
3	4	4	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	4	5	4	2	4	2	4	5	5	3	4	4	2
4	4	3	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	3	3	1	4	3	2	3	3	1	3	3	5	4	3	4	5
3	3	2	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	3	5	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	4	2

2	2	3	3	1	1	2	3	1	1	2	3	1	1	2	3	1	1	3	3	5	5	1	1	4	4	5	4	5	3	2	3	1	1
3	3	4	4	1	4	3	4	1	4	3	4	1	4	3	4	1	4	3	3	1	3	3	1	5	2	3	1	1	3	3	4	1	4
3	4	5	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	5	5	5	5	3	2	1	5	2	1	3	5	2	3
2	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3	3	3	2	2	5	3	1	5	5	4	4	5	2	2	1	3
2	2	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	1	4	3	2	1	3	3	2	2	4	2	2	3	1
3	2	1	1	2	5	3	1	2	5	3	1	2	5	3	1	2	5	3	3	2	3	5	4	2	2	2	1	4	1	3	1	2	5
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	2	4	1	3	1	3	3	5	4	4	3	4
2	2	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	3	3	2	3	1	4	3	5	2	2	2	2	2	3	1
2	2	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	4	1	2	1	2	3	4	2	4	3	2	2	3	1
3	3	5	5	2	1	3	5	2	1	3	5	2	1	3	5	2	1	3	2	1	1	1	5	1	3	4	5	1	3	3	5	2	1
3	2	1	1	3	4	3	1	3	4	3	1	3	4	3	1	3	4	3	3	3	5	2	4	2	4	2	5	5	2	3	1	3	4
2	2	1	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	3	4	5	4	1	4	4	3	2	4	3	2	2	1	1	4
4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	3	3	2	4	4	1	4	3	2	1	2	5	4	5	3	4
2	3	4	4	1	2	2	4	1	2	2	4	1	2	2	4	1	2	3	3	5	4	1	5	2	2	2	3	1	2	2	4	1	2
2	2	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	3	3	4	5	2	2	4	3	3	2	5	2	2	2	3	1
1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	3	4	5	5	3	5	4	2	2	5	1	1	1	1	2	1
4	4	4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	2	5	4	4	2	5
4	4	5	5	2	4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	4	5	5	5	2	4	4	5	5	2	4	4	5	2	4
2	2	3	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	1	2	3	3	2	1	2	3	2	1
2	3	3	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2	3	3	1
5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5
3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3
2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	3	3	3	5	1	3	3	3	5	1	3	3	5	1
4	4	3	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	3	3	3	5	4	4	3	3	5	4	4	3	5	4
3	3	2	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	3	2	2	2	3	5	3	2	2	3	5	3	2	3	5
4	4	5	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	4	5	5	5	3	3	4	5	5	3	3	4	5	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	5	5	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	4	5	5	3
3	3	1	1	4	5	3	1	4	5	3	1	4	5	3	1	4	5	3	2	1	1	1	4	5	3	1	1	4	5	3	1	4	5
4	3	2	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	3	3	2	2	2	5	4	3	2	2	5	4	4	2	5	4
3	3	4	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4	4	3	2	3	4	4	3	2	3	4	3	2
3	2	1	1	2	5	3	1	2	5	3	1	2	5	3	1	2	5	2	2	1	1	1	2	5	2	1	1	2	5	3	1	2	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	4	3	3	2	4
4	4	3	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	5	4	3	4	5
3	3	2	2	1	5	3	2	1	5	3	2	1	5	3	2	1	5	3	2	2	2	2	1	5	3	2	2	1	5	3	2	1	5
3	3	2	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	3	3	2	2	2	4	4	3	2	2	4	4	3	2	4	4
3	3	4	4	3	1	3	4	3	1	3	4	3	1	3	4	3	1	3	3	4	4	4	3	1	3	4	4	3	1	3	4	3	1