



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y  
COMPETITIVIDAD**

**Tesis**

**Influencia de la cultura y clima organizacional en el desempeño  
laboral según los colaboradores Millennials, Perú -2021**

**Para optar el Título profesional de Licenciada en Administración y Negocios  
Internacionales**

**AUTORA**

**Br. Guerra Dionisio, Lucero Valeria**

**Código ORCID**

**0000-0001-9627-8223**

**LIMA – PERÚ**

**2021**

**Tesis**

**Influencia de la cultura y clima organizacional en el desempeño  
laboral según los colaboradores Millennials, Perú -2021**

**Línea de investigación general de la universidad**

Economía, Empresa y Salud

**Línea de investigación específica de la universidad**

Sistema de calidad

**Asesora**

Br. Carhuancho Mendoza, Irma Milagros

**Código ORCID**

0000-0001-9627-8223

## **Miembros del Jurado**

Gardi Melgarejo Victoria (ORCID: 0000-0001-6016-8719)

Presidente del Jurado

Solano Lavado Stacy Mariela (ORCID: 0000-0002-1752-5300)

Secretaria

Valdiviezo López Raúl (ORCID: 0000-0003-4670-3353)

Vocal

Nolazco Labajos Fernando Alexis (ORCID: 0000-0001-8910-222X)

Asesor metodólogo

Asesor temático

Carhuancho Mendoza Irma Mendoza (ORCID: 0000-0002-4060-5667)

### **Dedicatoria**


A mi amada hija Aysell, por convertirse en mi razón de vida e impulsarme a ser mejor para convertirme en su guía; a mi madre Julia, porque ha dedicado su vida entera a sacarme adelante de manera incondicional; y a mi hermana Giuliana, por ser mi ejemplo de fortaleza y por jamás soltar mi mano.



### **Agradecimiento**

Agradezco profundamente a mi madre por haberme inculcado el ejemplo de que todo aquello que se empieza, se termina y se hace bien; así mismo, agradezco a la Dra. Carhuancho y al Dr. Nolazco por el apoyo metodológico y técnico que me demostraron a lo largo de la investigación desarrollada; por último y no menos importante, agradezco el acompañamiento académico de mi casa de estudios, Universidad Norbert Wiener.

## Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA</b>		
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	VERSION: 01	FECHA: 13/03/2020
REVISIÓN: 01			

Yo, Lucero Valeria Guerra Dionisio estudiante de la escuela académica de Negocios y Competitividad de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Influencia de la cultura y clima organizacional en el desempeño laboral según los colaboradores Millennials, Perú -2021” para la obtención del título profesional de: Administración y Negocios Internacionales es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



.....  
Firma

Lucero Valeria Guerra Dionisio  
DNI: 70088374



Huella

Lima, 07 de julio de 2021

## Índice

	Pag.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autoría	vi
Índice de tablas	x
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	xiii
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	<b>15</b>
Planteamiento del problema	15
Formulación del problema	19
Problema general	19
Problemas específicos	19
Objetivos de la investigación	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos	20
1.4 Justificación de la investigación	20
1.4.1 Teórica	20
1.4.2 Metodológica	21
1.4.3 Práctica	22
1.5 Limitaciones de la investigación	22
1.5.1 Temporal	22
1.5.2 Espacial	22
1.5.3 Recursos	22
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>24</b>
2.1 Antecedentes de la investigación	24
2.1.1 Antecedentes internacionales	24
2.1.2 Antecedentes nacionales	27
2.2 Bases teóricas	30
2.2.1 Marco fundamental	30
2.2.2 Marco conceptual	41

2.3 Formulación de hipótesis	57
2.3.1 Hipótesis general	57
2.3.2 Hipótesis específica	57
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b>	<b>59</b>
3.1 Método de investigación	59
3.2 Enfoque	59
3.3 Tipo de investigación	60
3.4 Diseño de la investigación	60
3.5 Población, muestra y unidades informantes	61
3.6 Variables y dimensiones	62
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	63
3.7.1. Técnica	63
3.7.1. Instrumento	64
3.7.2. Descripción	64
3.7.3. Validación	65
3.7.4. Confiabilidad	67
3.8 Procesamiento y análisis de datos	67
3.9 Aspectos éticos	68
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>69</b>
4.1 Contrastación de hipótesis	69
4.2 Propuesta	73
4.2.1 Priorización de los problemas	73
4.2.2 Consolidación del problema	76
4.2.3 Categoría solución	78
4.2.4 Objetivo general de la propuesta	81
4.2.5 Impacto de la propuesta	82
4.2.6 Direccionalidad de la propuesta	82
4.2.7. Entregable 1	84
Perfil general de competencias profesionales en base a colaboradores millennials (Área administrativa)	84
4.2.8 Entregable 2	85
Programa de capacitación de competencias profesionales	85
4.2.9 Entregable 3	87

Programa de mentoría enfocado en líderes	87
4.2.10 Entregable 4	88
Programa de incentivos enfocado en los Millennials	88
4.2.11 Entregable 5	89
Programa de motivación no dineraria enfocado en los Millennials	89
4.3 Discusión	90
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	99
5.1 Conclusiones	99
5.2 Recomendaciones	101
<b>REFERENCIAS</b>	103
<b>ANEXOS</b>	109
Anexo 1: Matriz de consistencia	110
Anexo 2: Perfil general de competencias profesionales (área administrativa)	112
Anexo 3: Programa de capacitación de competencias profesionales (Área administrativa)	113
Anexo 4: Programa de mentoring enfocado en líderes	118
Anexo 5: Programa de incentivos enfocado en colaboradores millennials	126
Anexo 6: Programa de motivación no dineraria enfocado en colaboradores millennials	133
Anexo 7: Instrumento cuantitativo - Cultura organizacional	148
Anexo 8: Instrumento cuantitativo - Clima organizacional	150
Anexo 9: Instrumento cuantitativo - Desempeño laboral	152
Anexo 10: Fichas de validación del instrumento - Cultura organizacional	154
Anexo 11: Fichas de validación del instrumento - Clima organizacional	160
Anexo 12: Fichas de validación del instrumento - Desempeño laboral	167
Anexo 13: Fichas de validación de la propuesta	173
Anexo 14: Base de datos de la variable cultura organizacional (instrumento cuantitativo)	176
Anexo 15: Base de datos de la variable clima organizacional (instrumento cuantitativo)	184
Anexo 16: Base de datos de la variable desempeño laboral (instrumento cuantitativo)	196

## Índice de tablas

	Pag.
Tabla 1. Matriz de categorización/operacionalización de la variable cultura organizacional	62
Tabla 2. Matriz de categorización/operacionalización de la variable clima organizacional	63
Tabla 3. Matriz de categorización/operacionalización de la variable desempeño laboral	63
Tabla 4. Expertos que validaron el instrumento	66
Tabla 5. Expertos que validaron la propuesta	66
Tabla 4. Modelo de verosimilitud y prueba R2 sobre la cultura y clima organizacional como influencia en el desempeño laboral según los colaboradores Millennials, Perú – 2021	69
Tabla 5. Modelo de verosimilitud y prueba R2 sobre la cultura y el clima organizacional en la eficacia laboral según los colaboradores Millennials, Perú – 2021	70
Tabla 6. Modelo de verosimilitud y prueba R2 sobre la cultura y el clima organizacional en la eficiencia laboral según los colaboradores Millennials, Perú – 2021	71
Tabla 7. Modelo de verosimilitud y prueba R2 sobre la cultura y el clima organizacional en el compromiso institucional según los colaboradores Millennials, Perú – 2021	72
Tabla 8. Pareto de la variable Cultura Organizacional	74
Tabla 9. Pareto de la variable Clima Organizacional	74
Tabla 10. Pareto de la variable Desempeño laboral	75
Tabla 11. Matriz de direccionalidad de la propuesta	83

## Resumen

La investigación desarrollada se denomina Influencia de la cultura y clima organizacional según los colaboradores millennials, Perú – 2021, debido a la importancia de identificar si la cultura y el clima de las organizaciones impactan en el desempeño de los colaboradores. Así mismo, se decidió desarrollar la investigación en base a los colaboradores millennials debido a las características que los diferencian, como sus necesidades, comportamientos y capacidades profesionales, así mismo, por el nivel de protagonismo laboral que van asumiendo a nivel mundial.

La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la cultura y clima organizacional en el desempeño laboral según los colaboradores millennials. Así mismo, se trabajó bajo un enfoque cuantitativo puro. La muestra fue no probabilística, dado el tamaño de la población, siendo un total de 300 colaboradores millennials para la variable cultura y clima y, 300 para el desempeño laboral, siendo colaboradores con cargos jerárquicos.

En tal sentido, los resultados arrojaron tres puntos críticos, por ende, se construyeron propuestas de solución con el fin de impactar en los colaboradores y organizaciones; así mismo, se recomendó a los gerentes y/o jefes de las áreas de gestión del talento humano, valorar la importancia de identificar la generación a la que pertenecen sus colaboradores y tomar en cuenta las propuestas planteadas, debido a su nivel de impacto en desarrollar, incentivar y motivar a los colaboradores.

*Palabras clave: Millennials, cultura organizacional, clima organizacional, desempeño laboral.*

## **Abstract**

The research carried out is called Influence of organizational culture and climate according to millennial collaborators, Peru - 2021, due to the importance of identifying if the culture and climate of organizations impact on the performance of collaborators. Likewise, it was decided to develop the research based on millennial collaborators due to the characteristics that differentiate them, such as their needs, behaviors and professional capacities, as well as the level of labor prominence that they are assuming worldwide.

The research aimed to determine the influence of organizational culture and climate on job performance according to millennial employees. Likewise, we worked under a pure quantitative approach. The sample was non-probabilistic, given the size of the population, with a total of 300 millennial employees for the culture and climate variable and 300 for job performance, being employees with hierarchical positions.

In this sense, the results showed three critical points, therefore, solution proposals were built in order to impact collaborators and organizations; Likewise, it was recommended to the managers and / or heads of the human talent management areas, assess the importance of identifying the generation to which their collaborators belong and take into account the proposed proposals, due to their level of impact in developing , incentivize and motivate employees.

*Keywords: Millennials, organizational culture, organizational climate, job performance.*



# Introducción

En la actualidad, la cultura y clima organizacional van tomando protagonismo en diferentes partes del mundo, puesto a su importancia como parte del desarrollo de la empresa y el impacto ante los colaboradores, puesto que son ellos quienes definen si dichas estrategias son las que cubren sus expectativas o no. En tal sentido, la investigación tuvo la necesidad de definir si realmente la cultura y clima logran impactar o influir en el desempeño de los colaboradores, enfocándose en la perspectiva de los millennials.

Es tal sentido, en el capítulo I de la investigación, se desarrolló la problemática, indicando la importancia de la cultura y clima laboral en las organizaciones y la disyuntiva de impacto en el desempeño laboral, mucho más si se trata de la perspectiva de los millennials dado a las diferentes características que los define. En tal sentido, la investigación se planteó como objetivo general determinar la influencia de dichos factores en el desempeño laboral según los colaboradores millennials; justificando la investigación en base a 5 teorías, tales como la teoría X y Y, de Douglas McGregor, enfocada en la diferenciación de las organizaciones autoritarias y las democráticas; la teoría Z, de William Ouchi, basada en la humanización del ambiente de trabajo; la teoría de la expectativa, de Víctor Vroom, la cual explica las expectativas de los colaboradores; por último, las teorías de cultura y clima organizacional.

En el capítulo II, se trabajó el marco teórico, detallando antecedentes internacionales y nacionales donde se investigaron temas relacionados a la cultura y clima organizacional, permitiendo identificar los problemas ya suscitados y las propuestas dadas en base a los

resultados. Así mismo, se detallan las hipótesis nulas y alternas, dadas a la naturaleza de la investigación, siendo bajo el método de contrastación de hipótesis.

En el capítulo III, se fundamentó el método de la investigación, siendo holística e hipotética deductiva, bajo un enfoque cuantitativo puro, manteniendo una característica proyectiva dado a las propuestas diseñadas en base a los resultados. Referente a la muestra se consideró el gran tamaño de la población, tomándose la decisión de trabajar con una muestra no probabilística de 300 colaboradores millennials para las variables independientes cultura y clima organizacional, así mismo, se tomó una muestra de 300 colaboradores con cargos jerárquicos para la variable desempeño laboral.

En el capítulo IV se desarrollaron los resultados y propuesta, los cuales, para mayor enfoque, se trabajó con el diagrama de Pareto, obteniendo los resultados más críticos indicando problemas tales como las capacidades de los colaboradores, las relaciones de jefe - subordinado y, la influencia del estado de ánimo de los colaboradores en sus resultados. En tal sentido, se propusieron actividades con objetivos enfocados en desarrollar las competencias profesionales, mejorar y guiar las relaciones interpersonales jefe – colaborador y, mejorar el estado de ánimo de los colaboradores, manteniendo la línea del enfoque en los millennials. En tal sentido, se diseñaron 5 propuestas de mejora, tales como un perfil de competencias, un programa de capacitación en base a los competencias aplicadas en el perfil, un programa de mentoring para líderes, por último, un programa de incentivos y uno de motivación no dineraria en base a las necesidades, ambiciones y proyecciones de los colaboradores millennials; impactando en mejorar el desempeño del equipo millennials, así mismo, ubicando a las empresas como una de las organizaciones con mayor enfoque en la gestión del talento humano, valorándolos y siendo parte de un desarrollo en conjunto.

# CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

## **Planteamiento del problema**

Referente a los estudios realizados en América Latina, el desempeño laboral se refleja en base a las inversiones económicas de cada empresa, esto quiere decir que, a mayor recompensa monetaria brindada por la empresa, mejor desempeño ofrecerá el colaborador; sin embargo, por más que éste último sea el interés más reconocido en el mercado laboral, es importante recalcar que, en los últimos años también ha sido notable la exigencia de los dependientes por un trato de calidad, y no simplemente una buena remuneración. Se ha evidenciado que la comunidad de empleados es cada vez más exigente con sus empleadores, tanto en los salarios, incentivos económicos, beneficios bajo ley y un trato digno, el cual se basa en sentirse valorados y respetados (Aravena & Fuentes, 2013).

En México, se desarrolló un estudio donde se evidenció que el desempeño de los colaboradores se basa en cuán comprometidos están con la organización y el puesto en sí, lo cual depende de las actividades de capacitación que fomente la empresa en el que el objetivo sea desarrollar mayor conocimiento sobre la visión, misión, objetivos estratégicos y organigrama de la empresa, así como también el fortalecimiento de conocer y dominar las actividades del puesto donde se desarrolla de manera directa cada colaborador. Cabe señalar que el estudio antes mencionado, fue tras probar los pésimos resultados que arrojan muchas encuestas de satisfacción del cliente, donde demuestra que el colaborador no tiene conciencia ni conocimiento de la importancia de su puesto y el fin que tiene para la empresa, demostrando un pésimo desempeño laboral el cual pone en riesgo la estabilidad y crecimiento de la empresa (Cota & Rivera, 2017).

En países sudamericanos como Ecuador, se ha investigado que la evaluación de la ciencia y tecnología influye en el desempeño de los colaboradores, debido a que dicho rendimiento se basa en las habilidades profesionales, las metas que cumple y las características personales que le permiten al trabajador desempeñarse de manera idónea con los retos del puesto en el que se encuentre. Los avances agigantados de la tecnología y la ciencia influyen tanto en el desarrollo de las empresas, que hasta permiten reconocer que tan rápido se puede adaptar un colaborador a los cambios, lo cual será evidenciado al aplicar evaluaciones de desempeño, herramienta que permite demostrar la eficiencia y eficacia de cada colaborador, logrando alcanzar las metas establecidas como organización y unidad estratégica (área). En referencia a las evaluaciones de desempeño, son aquellas herramientas que se deben utilizar con detenimiento y análisis, debido a que en diversas investigaciones y como es de conocimiento social, los trabajadores evaluados con bajo puntaje son muchas veces los primeros en lograr ascensos dentro de la empresa, en especial dentro de instituciones públicas, y los que resultan con mejor puntaje siguen estancados en el mismo puesto, rindiendo y dando grandes resultados, pero sin ser incentivados a lograr un cargo donde se le reconozca las habilidades demostradas y mejor aún, fortaleciendo y enriqueciendo los objetivos de crecimiento de la empresa. Este tipo de situaciones son las que generan comúnmente malestar en la mayoría de colaboradores, siendo uno de los principales motivos por el cual el desempeño como colaborador tiende a no ser el mejor, dado a que se generan frustraciones y negatividad, dando paso a colaboradores con grandes habilidades, a empleados sin miras de crecimiento, compromiso ni mejora (Indacochea, et al., 2018).

En Perú, la empresa Aptitus, realizó una encuesta a sus trabajadores, indicando que el 81% de los encuestados aseguraba que su desempeño laboral es influenciado por el clima laboral; el 70% señalaron sentirse escuchados cada vez que emitían una opinión, sugerencia o idea de solución. En referencia a dicho resultado el Gerente de la empresa en mención, Joseph Zumaeta indicó que, la mayoría de empresas se enfocan en construir estrategias para atraer y satisfacer a los clientes, pero muy pocas se cuestionan el por qué un trabajador talentoso entre varias ofertas laborales elige pertenecer a una empresa y descartar a otras. Este detalle es sumamente relevante, debido al nivel de importancia que se le otorga al factor humano, y el análisis de su comportamiento. Así mismo, Zumaeta aportó con una recomendación valiosa para el análisis de la gestión del talento humano, resaltó que, identificar y tener claro las distintas generaciones a las cuales pertenecen los trabajadores de una empresa es fundamental, puesto que según dicha clasificación se sabrá identificar las prioridades, necesidades y tipo de beneficios que pueden alentar a un trabajador a dar lo mejor de sí. Esto fue tras evidenciar que los colaboradores millennials dan importancia a otro tipo de beneficios tales como flexibilidad de horarios, fortalecimiento de parte de sus líderes para un crecimiento profesional, sentirse piezas claves dentro de la organización y capacitaciones con enfoque en la gestión del talento humano y desarrollo de habilidades. Es fundamental recalcar la importancia de las diversas generaciones en una empresa, puesto que su desempeño laboral se verá reflejado según sientan que sus necesidades están cubiertas o satisfechas de acuerdo al trato que recibe de parte de la organización (ANDINA, 2020).

En los últimos años la Gestión del talento humano ha tomado mayor protagonismo en el sector empresarial, dado que son tiempos en los que se viene presentando un especial interés al desempeño de los colaboradores como parte fundamental a la obtención de resultados de los objetivos trazados como empresa. En Cajamarca, se realizó un estudio

enfocado en el desempeño de los colaboradores indicando que, esto parte desde una correcta selección de personal, donde la entrevista sea basada en los objetivos del puesto, modo de incorporación y el tipo de inducción, así mismo, priorizar en la evaluación el nivel de responsabilidad, logro de metas, solución de problemas y facilidad de adaptación al cambio. Claramente este estudio define al empleador como responsable del desempeño que tienen los colaboradores, basándose en el tipo de personal que ellos mismos evalúan y deciden integrar a sus filas según el tipo de selección e incorporación (Zocón & Castañeda, 2019).

En la actualidad, el clima y cultura organizacional cada vez van marcando un nivel de relevancia en gran parte de las organizaciones existentes, puesto que, en los últimos años, se ha identificado su nivel de importancia e influencia en los colaboradores, sin embargo, existen muchas organizaciones las cuales consideran no influyente el clima y cultura en la labor del equipo humano, por ende, no se crean estrategias de desarrollo e implementación de dichos temas. Es importante entender que, el desempeño laboral es influenciado por diferentes razones adoptadas por el ser humano, estas suelen ser por su estado ánimo causado por situaciones que le den satisfacción o no, el cual define su comportamiento e influye en su desempeño; así mismo, es fundamental recalcar que el comportamiento de los colaboradores no suele ser bajo un mismo común denominador, toda vez que depende de la generación a la que pertenecen, puesto que según se ha identificado en antecedentes descritos líneas arriba, cada generación tiene diferentes percepciones, aspiraciones, motivaciones y necesidades.

En tal sentido, se tuvo la necesidad de estudiar e investigar si realmente la cultura y el clima organizacional son de vital importancia para los colaboradores, y si influyen o no en su desempeño, puesto que aún es una disyuntiva si realmente estos dos fenómenos de estudio causan impacto en el rendimiento de los colaboradores. Así mismo, hoy en día la

generación millennials, personas nacidas entre 1981 y 1993, aunque una precisión exacta no existe, pero se consideran dentro de esos años, también conocida como generación Y, cada vez va tomando más protagonismo en el mundo laboral, puesto que poco a poco se va reconociendo el nivel de sus habilidades y su necesidad de innovación y auto exigencia constante, sin embargo, es una generación que suele ser una de las primeras en desprenderse de las organizaciones si no se sienten considerados, valorados, ambiente agradable y con posibilidades de desarrollo profesional (Mitta, 2019). En tal sentido, dicha problemática identifica conlleva a la interrogante de conocer cuál es la percepción que mantienen los millennials respecto a la importancia e influencia de la cultura y clima dentro de las organizaciones, es por ello que, se seleccionó a dicha generación como enfoque de estudio a fin de aclarar la disyuntiva planteada.

## **Formulación del problema**

### **Problema general**

¿Cómo la cultura y el clima organizacional influyen en el desempeño laboral según colaboradores pertenecientes a la generación Y, Perú -2021?

### **Problemas específicos**

¿Cómo la cultura y el clima organizacional influyen en la eficacia laboral según colaboradores Millennials, Perú -2021?

¿Cómo la cultura y el clima organizacional influyen en la eficiencia laboral según colaboradores Millennials, Perú -2021?

¿Cómo la cultura y el clima organizacional influyen en el compromiso institucional según colaboradores Millennials, Perú -2021?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Determinar la influencia de la cultura y el clima organizacional en el desempeño laboral según colaboradores Millennials, Perú -2021.

### **Objetivos específicos**

Determinar la influencia de la cultura y el clima organizacional en la eficacia laboral según colaboradores Millennials, Perú -2021.

Determinar la influencia de la cultura y el clima organizacional en la eficiencia laboral según colaboradores Millennials, Perú -2021.

Determinar la influencia de la cultura y el clima organizacional en el compromiso institucional según colaboradores Millennials, Perú -2021.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Teórica**

La justificación de las teorías seleccionadas fue en base a la necesidad de dar respuesta al por qué de un buen o mal desempeño laboral. La teoría X y Y indican la influencia del estilo de dirección en el desempeño laboral, mostrando la diferencia entre una dirección autoritaria, denominada como empresas X, en la que los colaboradores solo muestran un desempeño robotizado sin ningún aporte de valor, dado a que no es permitido;



en cambio, las empresas Y, las cuales trabajan bajo un estilo de dirección democrática y participativa, logran obtener un mejor desempeño de parte de sus colaboradores gracias a la confianza que se brinda de parte de los líderes, otorgando información y formación con el fin de desarrollar el potencial del colaborador, generando así, vínculo, lealtad, opinión, iniciativa para toma de decisiones, y un esfuerzo enfocado en el logro de objetivos compartidos.

Así mismo la teoría Z, indica que, crear un ambiente humanizado con el fin de otorgar mayor bienestar al colaborador y apego a la organización, permitirá obtener un mejor desempeño laboral por el nivel de involucramiento del trabajador. Por último, la teoría de la expectativa afirma que, el desempeño del colaborador se verá reflejado según ciertas motivaciones que lo hacen decidir el nivel de esfuerzo que entregará de acuerdo a la recompensa que recibirá.

#### **1.4.2 Metodológica**

La justificación metodológica de la investigación, fue bajo un enfoque cuantitativo puro, proyectivo y holístico, el cual permitió tener una perspectiva más amplia y profunda, logrando resultados con una representación más fidedigna del problema estudiado; a su vez, detalla el problema con mayor detenimiento, permitiendo un estudio con teorías enfocadas, lo cual permitió una mejor contextualización y claridad del fenómeno de estudio.

Cabe señalar que, el enfoque cuantitativo permitió recolectar datos que informaron sobre las variables de estudio, permitiendo responder y contrastar las hipótesis planteadas gracias a los cálculos estadísticos. Por otro lado, el método desarrollado, facilitó indagar de manera más dinámica, facilitando una mayor explotación y exploración de datos.

### **1.4.3 Práctica**

La justificación práctica es por la importancia de investigar un fenómeno, generando un antecedente de estudio; así mismo, para identificar una problemática el cual permitirá diagnosticar las causas; a su vez, para desarrollar y determinar posibles soluciones, el cual serán recomendadas como estrategias de mejora.

## **1.5 Limitaciones de la investigación**

### **1.5.1 Temporal**

La investigación fue desarrollada a lo largo de cinco meses, dado a la necesidad de búsqueda de información detallada a fin de fortalecer los conceptos de las variables estudiadas; así mismo, dentro de dicho tiempo se tuvo como objetivo realizar las encuestas requeridas para la obtención de resultados y análisis de los fenómenos estudiados, orientando así, las soluciones construidas y recomendadas.

### **1.5.2 Espacial**

Referente al lugar de estudio, es importante recalcar que, la investigación tuvo un enfoque global y no un lugar específico, toda vez que se trabajó en base a la percepción de los colaboradores peruanos pertenecientes a la generación millennials, o también denominados como generación Y.

### **1.5.3 Recursos**

Los recursos utilizados fueron encuestas compartidas por medio de la plataforma Google forms; este método fue utilizado debido al número de encuestas requeridas y por la

naturaleza de la investigación, la cual tuvo un enfoque global y no un sitio específico; así mismo, por la situación ocasionada por la Covid-19, la cual forzó el trabajo online y sin ningún tipo de contacto físico.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

En El Salvador, Alvarado, López, & Ponce (2020) realizaron una investigación referente a la cultura y clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los empleados de diferentes alcaldías municipales. El objetivo de dicha investigación fue describir la cultura y clima organizacional de los empleados de las alcaldías municipales del departamento de San Vicente. La investigación en mención tuvo una población de 743 colaboradores y se utilizó una muestra de 253. La metodología utilizada fue descriptiva, dado a las técnicas de observación que se utilizaron. Se dio como conclusión que, los colaboradores si tenían claro la filosofía de los municipios, debido a los carteles informativos que se colocaban en los pasillos, indicando que, para ellos dichas acciones eran parte del desarrollo de la cultura. Por otro lado, el clima organizacional no se encontró en estado satisfactorio, expresando no sentirse motivados ni reconocidos por sus labores, así mismo, indicaron que el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales no son desarrolladas ni fomentadas. Por ende, se propuso iniciativas de solución tales como un plan de capacitación referentes a cultura y clima a fin de desarrollar y mejorar el rendimiento de los colaboradores.

En México, Clark (2018) expuso una tesis referida a los factores influyentes en el desempeño laboral de los trabajadores pertenecientes a empresas hoteleras, basándose en el objetivo de determinar la influencia de diferentes factores sobre el desempeño de los colaboradores, tales como la satisfacción laboral, relación directa con los líderes, remuneración, condiciones físicas y trabajo en equipo. La metodología de dicha investigación fue de tipo

cuantitativo, así mismo, correlacional y explicativo; cabe señalar que, por criterio del autor se seleccionó a los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas para ser los evaluados bajo entrevistas. Los resultados indicaron que, las variables con mayor influencia en el desempeño laboral son, la remuneración, relación con líderes y la satisfacción laboral. Se llegó a la conclusión que, los colaboradores muestran un mejor desempeño cuando perciben un incentivo económico y un ascenso como tal, así mismo, cuando la comunicación directa con sus líderes es más fluida y no tensa. En tal sentido se recomendó a la gestión del talento basarse en dos puntos clave para mejorar el desempeño, construir estrategias de incentivos tangibles e intangibles, así mismo, implementar capacitaciones de relaciones interpersonales de líderes y colaboradores.

En Ecuador, Vilema (2018) elaboró una tesis sobre la adecuación de los factores del clima laboral para el desempeño de los colaboradores de una empresa de empaquetadura. El cual tuvo como objetivo proporcionar opciones de mejora al nivel de desempeño laboral en base a estrategias enfocadas en las relaciones interpersonales, valoración de trabajo y toma de decisiones. La metodología en la que se basó la investigación en mención fue del tipo cuantitativo correlacional. Los resultados arrojaron que, la facilidad y autonomía para tomar decisiones, así como también la motivación recibida, provienen de un buen clima organizacional; por otro lado, la productividad proviene del buen desempeño de los colaboradores. Según lo expuesto, Vilema da como conclusión la importancia de mantener un buen clima laboral el cual depende de la organización, gestionando capacitaciones para la mejora de relaciones interpersonales, toma de decisiones, y actividades de reconocimiento en el que se demuestre el valor identificada a la labor de cada trabajador. Así mismo, se recomendó implementar un plan que fomente las relaciones interpersonales, reconocimiento de labores y dinamizar la comunicación, puesto que estos programas tendrán como objetivo alentar y enriquecer la opinión de los trabajadores dentro de la organización.

En Ecuador, Santacruz (2017) desarrolló una tesis basada en la motivación como influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de un municipio metropolitano, con el objetivo de identificar el nivel de influencia de la motivación sobre el desempeño laboral de los colaboradores en mención. La investigación fue desarrollada bajo el de tipo descriptivo y no se calculó un número determinado como muestra, puesto que la población era tan solo de 128 trabajadores, motivo por el cual el autor decidió aplicar la encuesta a todos. Referente a la evaluación, algunos de los resultados más destacables fueron los siguientes: el 90% indicó que el ambiente físico de trabajo influye en el desempeño de los colaboradores; el 98% manifestó jamás haber recibido algún tipo de capacitación motivacional por parte del municipio; así mismo, el 100% afirmó no haber recibido algún tipo de incentivo. Se concluyó que, los colaboradores del municipio demostraron un alto nivel de desmotivación laboral, el cual repercutió en su desempeño, causados por el pésimo ambiente físico donde se labora, cero capacitaciones e incentivos, evaluaciones de desempeño sin objetivos de mejora. En tal sentido, se recomendó aplicar incentivos, reconocimientos, mejorar el ambiente físico, redistribuir de manera correcta las áreas, manteniéndose limpias, ergonómicas y ordenadas, aplicar de manera constante las evaluaciones de desempeño y trabajar las mejoras en base a los resultados.

En Ecuador, Alava & Gómez (2016) elaboraron un proyecto de tesis en base a los subsistemas de talento humano como influencia en el desempeño laboral del personal perteneciente a una institución pública; el cual tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión de los subsistemas de talento humano en el desempeño laboral. Dicha investigación fue del tipo descriptiva bajo el método cuantitativo. Los resultados demostraron que la gestión del talento humano no influía en su desempeño, sin embargo, en

la evaluación aplicada indicó que el desempeño de los colaboradores si es influenciado cuando reciben una correcta formación, constantes capacitaciones, un buen proceso de selección de personal y la escala de remuneraciones. En conclusión, se determinó que los subsistemas de la gestión de talento humano sí influyeron en el desempeño de los colaboradores. En tal sentido, se recomendó implementar un aplicativo de control de los subsistemas de talento humano creado por el autor de la investigación, el cual permitiría vincular de manera más eficaz a los equipos encargados de selección de personal, capacitación y compensación; así mismo, se recomendó incluir a todo el personal cada vez que se realicen encuestas de desempeño laboral, a fin de contar con resultados veraces el cual permita aplicar estrategias de mejora.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Crisóstomo (2019) desarrolló una investigación de tesis basada en la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el personal de un departamento de farmacia, perteneciente a un Hospital regional; el cual tuvo como objetivo determinar si la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral; en tal sentido, la investigación fue de tipo transversal, correlacional causal, con una población de 35 personas, por lo tanto, no se vio por conveniente calcular la muestra. Los resultados de la tesis indicaron que existía insatisfacción laboral de parte de los colaboradores, el cual se expresa en el momento de atender a los usuarios, y se según las estadísticas, esto es causado por la mala gestión del talento humano, así mismo que, no cuentan con las herramientas necesarias para poder desarrollar sus labores. En conclusión, se identificó que, si existió relación entre ambas variables, por ende, los colaboradores seguirían con un bajo desempeño laboral, mientras la gestión siga ignorando la importancia de fortalecer las capacidades del equipo humano, acciones de reconocimiento, motivación y comunicación con los líderes. Por ende, se dio como

recomendación, crear talleres de capacitación, mayor comunicación entre líderes y subalternos, construir objetivos en conjunto, para fortalecer el trabajo en equipo, así mismo, reconociendo a los colaboradores con más frecuencia.

Palomino (2018) elaboró una investigación referente a la Gestión del talento humano y el desempeño laboral en una Municipalidad Provincial, el cual se basó en el objetivo de hallar la relación entre la gestión del recurso humano y el rendimiento laboral. La tesis fue de tipo cuantitativa aplicada con el método hipotético deductivo. Los resultados evidenciaron que, si existió influencia moderada entre la gestión del recurso humano y el rendimiento laboral, así mismo indicaron lo importante que es para ellos las constantes capacitaciones y una adecuada selección de personal, toda vez que dependerá de una correcta gestión para contar con un equipo de profesionales adecuados. Se dio como conclusión que la gestión del talento humano tiene relación e influye en el desempeño laboral como también en la calidad del trabajo que demuestre cada colaborador.

Rojas & Vílchez (2018) desarrolló una investigación basada en la relación de la gestión del talento humano y el desempeño laboral en un puesto de salud, el cual tuvo como objetivo identificar la relación de la gestión del recurso humano y el rendimiento laboral. La investigación en mención tuvo un enfoque cuantitativo, el cual es secuencial y probatorio, en base a dicho método se trabajó con el total de colaboradores del puesto de salud, siendo 50 personas. Los resultados indicaron que, si existió una relación entre las variables estudiadas, y lamentablemente el profesional encargado del área de personal, no contaba con las habilidades necesarios para dicho puesto, el cual generó malestar en los colaboradores, siendo evidenciado en los resultados, debido a que existe un mal clima laboral, desmotivación, ausentismo laboral no registrado ni amonestado, perjudicando las



actividades de los compañeros que sí cumplen con sus labores, cero capacitaciones de comunicación y trabajo en equipo. Por lo tanto, se dio como conclusión que, si existe relación entre la gestión del Talento humano y el desempeño laboral, así como también en la calidad del trabajo demostrado por los trabajadores, como también el un correcto trabajo en equipo. Es por ello que se recomendó implementar con un alto nivel de urgencia, el área de gestión del talento humano en el puesto de salud, el cual cuente con un personal especializado para llevar a cabo todas las correcciones necesarias, así mismo la implementar nuevas acciones para mejorar el desempeño, trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.

Del Castillo (2017) realizó una investigación sobre la gestión del recurso humano y el rendimiento laboral en un Municipio distrital, el cual tuvo como objetivo definir la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, el cual se desarrolló bajo el método hipotético deductivo, así mismo, con un enfoque cuantitativo; referente a la población, se trabajó con el total de trabajadores, siendo 82 personas. El resultado de la investigación en base al objetivo ya indicado, asegura que si existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Así mismo, se dio como conclusión que el conocimiento, las habilidades profesionales, la motivación y las actitudes de los líderes de la empresa, también tienen un alto nivel de relación significativa con el desempeño de los colaboradores.

Nolberto (2017) desarrolló una tesis sobre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en una Municipalidad distrital, la cual se planteó como objetivo identificar la influencia entre ambas variables. Dicha investigación tuvo un enfoque del tipo cuantitativo; la población estuvo constituida por 232 trabajadores, y no hubo número de muestra debido a que fue no probabilística, siendo bajo selección del criterio del autor. Los

resultados arrojaron que, si existió influencia entre las variables en mención, así mismo, los trabajadores indicaron la importancia de contar con capacitaciones constantes para mejorar su desempeño. En conclusión, se indicó que, la gestión del recurso humano es fundamental para que los trabajadores expresen un buen desempeño laboral, teniendo en cuenta que también influye y tiene alto nivel de relación, la selección de personal y calidad de vida laboral. Así mismo, se recomendó que todos los candidatos a puesto dentro del municipio pasen por un proceso de selección, con el fin de captar al personal que cuente con las habilidades necesarias para el puesto, el cual también sume a mejorar el trabajo en equipo y lograr los objetivos trazados.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Marco fundamental**

#### **La teoría X e Y de Douglas McGregor**

La Teoría X e Y trata sobre los dos tipos de organizaciones referente a su relación con el recurso humano, las cuales muestran claras diferencias entre ellas, las más representativas entre una y otra es el estilo de dirección; la Teoría X, se basa en un estilo autoritario y la Teoría Y, mantiene un estilo democrático y participativo. Las empresas del estilo autoritario no permiten desarrollar a su recurso humano, en vista que delimitan sus labores dando indicaciones claras de qué hacer, cómo hacerlo, en qué tiempo deben estar los resultados y bajo qué parámetros se debe desarrollar cada tarea; demostrando que, las empresas del tipo X, son aquellas que obtienen un personal que trabaja sólo bajo indicaciones, sin opción a emitir opiniones y/o sugerencias, el cual trabaja hasta obtener el resultado ordenado con el único fin de no ser sancionados, señalado como incompetente y ser retirado de la empresa. Este tipo de empresas no delega y solo se basa en el nivel de mando y empoderamiento y de la dirección.

Tras el tipo de dirección de las empresas X, existe un trasfondo del por qué dichas empresas actúan así, siendo causadas por diversas ideas clásicas de autoritarismo y negatividad hacia la realidad de desarrollo de los empleadores, tales como afirmar que, si no se les da indicaciones no tendrán la capacidad para pensar en cómo hacerlo de manera correcta, no tienen ambiciones, aborrecen la responsabilidad, prefieren ser dirigidos, no se comprometen con los objetivos de la empresa, socializan demasiado y pierden el enfoque rápidamente, no tienen espíritu emprendedor y son reacios al cambio. Es por ello que, el autor de la Teoría X define como no adecuada este tipo de Dirección convencional, en vista que reprime al trabajador, y evita desarrollar nuevas oportunidades de mejora para la empresa (McGregor, 1960).

Es tal sentido, al dar a conocer el estilo convencional de dirección de empresas, se generó un nuevo estilo de gestión del recurso, denominándose Teoría Y, en la que propone un tipo de dirección democrática y participativa, relacionando a todas las líneas dentro de la organización, con el fin de lograr los objetivos trazados tanto de la empresa como el de cada colaborador dentro de su área de desarrollo. Siguiendo el enfoque de la teoría Y, se define en dar confianza al trabajador para desarrollar lealtad, en dar información y formación, para otorgar mejores y mayores conocimientos con el fin de desarrollar el potencial del colaborador, generando así, vínculo, lealtad, opinión, iniciativa para toma de decisiones, y un colaborador con una entrega diferente hacia sus labores, realizando sus actividades por lograr sus propios objetivos e ir de la mano con los de la empresa, con un horizonte de desarrollo profesional, cambiando la perspectiva un empleado convencional, el cual solo cumple sus tareas a fin de no perder el trabajo y bajo estrictas dirección en la que los limitan a expresar alguna opinión de mejora.

Es importante recalcar que la Teoría Y no es simple de aplicar en las organizaciones, debido a que generar confianza y facilitar todo tipo de comunicación, capacitación y seguridad lleva a construir nuevas estrategias de implementación para una correcta gestión del personal, en especial en empresas con un número amplio de factor humano, sin embargo, si es posible, más aún cuando se cumple realmente el fondo de teoría, ser una empresa democrática y participativa (McGregor, 1960).

La teoría X e Y, también es definida como la percepción de la naturaleza humana, básicamente enfocada en el comportamiento de cada individuo dentro de la una organización; estos comportamientos son influenciados por el estilo de toma de decisiones de los líderes, el tipo de operación de trabajo, la política de recurso humano y hasta el diseño de la organización, por cuanto dichos procesos de gestión son percibidos por el individuo y desatan en ellos ciertos comportamientos los cuales ellos deciden tener en base a la percepción positiva o negativa que captan de dichos procesos organizacionales.

Así mismo, los modelos X e Y, son llamados paradigmas, habida cuenta de que son parte de la explicación del comportamiento humano dentro de una organización; tales como la teoría X, donde se hace referencia a los colaboradores que solo trabajan por cumplimiento y reducen sus tareas al máximo, con el fin de solo guiarse a las instrucciones de sus líderes; por otro lado, la teoría Y, define a los colaboradores como aquellos que mantienen una conducta positiva ante la empresa, sintiéndose valorados por el tipo de cultura organizacional, en el que los líderes si aplican estrategias de motivación para obtener un mejor desempeño de parte de los colaboradores, logrando que se sientan parte de la

institución y se sientan motivados a tener la libertad de aportar ideas y decisiones que mejoren su tareas (Alecroy, 2008).

Es de vital importancia, recalcar las características de los colaboradores clasificados dentro de la teoría X; estos suelen repugnar su trabajo, evitan trabajar más de lo indicado, solo laboran por la necesidad de cubrir sus necesidades económicas, más no por tener algún tipo de vínculo afectivo con su labor o la organización, es por ello que, los líderes de dichas empresas suelen obligar a los trabajadores a cumplir con sus labores, dándoles indicaciones exactas, puesto que sienten estar seguros de que ellos no lo lograrán por criterio propio ni mucho menos por iniciativa de realizar sus labores de manera correcta, por ende, se convierte en una organización completamente autoritaria, con colaboradores que solo esperan indicaciones (Reyes, 2005).

Por otro lado, las características de los colaboradores pertenecientes a las empresas clasificadas dentro de la teoría Y, son aquellos que, en práctica con sus líderes se establece el inicio de la integración, desarrollan el esfuerzo físico y mental con el fin de entregar toda su destreza dentro de la organización, generan con más facilidad un estilo de adaptación y desarrollan iniciativas de mejor y búsqueda de nuevas oportunidades de aprendizaje dentro de la misma empresa, se permiten a sí mismos arriesgar a la toma de decisiones con el fin de resolver problemas.

En tal sentido, la teoría Y, define la creación de la integración de líderes y colaboradores dentro de la empresa, resaltando la libertad del colaborador respecto al desarrollo y evaluación de sus destrezas, permitiendo el logro de sus objetivos personales y organizaciones, dando paso al éxito encaminado de las metas establecidas por la empresa;

dejando una clara reflexión respecto que los humanos si aman trabajar, son responsables y puedan dar todo de ellos, pero siempre en cuando sean correctamente motivados por sus líderes (Reyes, 2005).

### **La teoría Z de William Ouchi**

La vida laboral y personal de manera integrada, es lo que define la teoría Z, es aquella que propone humanizar el ambiente de trabajo con el fin de mejorar el sentir del colaborador, quiere decir, enriqueciendo la autoestima del mismo, debido al ambiente agradable donde desarrolla su labor. El tal sentido, la Teoría Z es una nueva cultura empresarial, donde cada trabajador se desarrolla de manera plena e integrada con la organización, haciéndolos autónomos, con la facilidad de tomar decisiones, con la suficiencia de superarse a sí mismos de manera constante dentro de la organización, aportando así, grandes beneficios y resultados para el crecimiento de la empresa. La teoría Z definió la existencia de 3 tipos de empresas, las A, como americanas, las J, japonesas y las Z, la cual es definida por su nueva forma de cultura, siendo totalmente participativa, siendo ésta una de sus principales características, dado que se basa en las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la toma de decisiones de manera conjunta. Parte de los fundamentos de humanizar a la organización es con el fin de que el colaborador tenga el sentido de la pertenencia, quiere decir, que se sienta parte de la institución, identificándose como pieza fundamental para el logro de los objetivos compartidos con la empresa, asegurando un mejor desempeño y resultados exitosos para la organización (Ouchi, 1985).

Los principios de la Teoría Z son tres: la primera, confianza, refiriéndose a un comportamiento adecuado de parte del personal respecto a la delicada y sutil forma de exigencia de resultados; la segunda, intimidad, basándose en la relación empleado-jefe, la

cual indicada la preocupación personal que él líder o jefe puede y debe sentir por su colaborador, no limitándose a tener una relación únicamente funcional, demostrando así una preocupación más sensible y humana por su equipo de trabajo; y la tercera, sutileza, llamando así al trato particular que se le da a cada colaborador, demostrando lo único y diferente que es cada uno.

Por lo tanto, para implementar la teoría Z se tiene que establecer una serie de pasos, tales como: identificar la filosofía de la empresa con la que se ha ido trabajado para pasar a la transformación organizacional, la cual requerirá de definir la nueva cultura empresarial, construir nuevas estructuras, incentivos de reconocimiento, evaluación de promociones, establecer relación entre los colaboradores del tipo personal, con el fin de obtener relaciones interpersonales, realizar evaluación de los cambios que se van realizando, categorizar a los trabajadores, incrementar las líneas de carrera, incentivar a la participación.

En tal sentido, el objetivo de la teoría Z, tras la transformación cultural y organizacional que se incentiva a implementar, es mejorar el desempeño de los colaboradores con el nuevo estilo de trabajo, donde se demuestra que cada colaborador merece un trato único, en un ambiente y trato humanizado y con enfoque completamente participativo (Ouchi, 1985).

Cabe señalar que, actualmente se corrige toda aquella denominación sobre la teoría Z como una teoría de satisfacción en el trabajo, dado a que se basa en explicar cómo la integración de los esfuerzos de cada miembro de la organización, permite mejorar y desarrollar la autoestima de cada colaborador, expresándose a través del logro de objetivos compartidos con la empresa, el cual da como conclusión, que tanto los colaboradores como

la organización salen beneficiados gracias a este tipo de cultura de integración (Palomo, 2008).

Así mismo, la teoría Z también se define hoy en día como una de las filosofías más conversadas en referencia al management moderno, en vista de que el creador de dicha teoría llegó a la conclusión que las características que definían a las empresas clasificadas dentro de la teoría Z, tales como las empresas japonesas, no eran tan diferentes al tipo de dirección occidental, debido a que comparten valores similares, tales como: confianza, sutileza, equidad, comunidad, lealtad, humildad e integridad. Estos valores permiten integrar una idea de dirección moderna, en la que recalcan que el verdadero trabajo de fusión entre líderes y colaboradores son los que generan reales resultados de éxito (Palom, 1991).

### **La Teoría de la expectativa de Víctor Vroom**

La teoría de las expectativas se basa en cómo el ser humano actúa según lo que considera que recibirá tras terminar una actividad determinada, quiere decir que, el ser humano tras una acción concreta, espera según sus creencias ser recompensado. Así mismo, esta teoría explica cómo el ser humano dentro de una organización toma decisiones de acuerdo a los resultados que pretende alcanzar, los cuales considera más valiosos, siendo los que traerán consigo mayores recompensas según sus necesidades.

La teoría de la expectativa sirve como apoyo al entendimiento de los líderes del por qué los colaboradores se ven motivados por elegir cierto comportamiento entre tantas opciones; siendo clave para identificar el desempeño y los resultados obtenidos, los cuales se deben motivar con diferentes elementos motivacionales, como por ejemplo las remuneraciones de acuerdo al desempeño. Las recompensas otorgadas por las



organizaciones deben ser muy bien analizadas, toda vez que se deben identificar si realmente se está entregando a la persona merecedora de la recompensa de acuerdo a su desempeño, así mismo, si debe evaluar si la recompensa ofrecida es lo que realmente el colaborador está esperando; para esto, es fundamental que la empresa tenga claro que el entrenamiento constante a sus trabajadores aumentará sus capacidades, y buscarán esforzarse más, con el fin de ser recompensados según su desempeño (Vromm, 1964).

En base a la teoría de la expectativa, el autor desarrolló una fórmula en el cual explica de qué depende que el humano se sienta motivado y exprese un mejor desempeño, esta fórmula se basó en tres componentes: fuerza motivacional = expectativa x instrumentalidad x valencia. La expectativa consiste de qué invirtiendo X esfuerzo obtendrá X cierto resultado; la instrumentalidad trata sobre la función específica que tiene cada colaborador dentro de la organización, el cual lo convierte en pieza fundamental para el engranaje general de la empresa, el cual permite lograr los resultados esperados; y, por último, la valencia, se refiere a lo que valora cada trabajador, tales como la remuneración, reconocimiento público, promociones, vacaciones, incentivos, etc. Así mismo, en esta teoría existen tres procesos de relaciones fundamentales para desarrollarse en el ámbito laboral: relación entre esfuerzo y desempeño, el cual se trata del esfuerzo del trabajador y el desempeño que tiene tras dicho esfuerzo, afirmando que a mayor esfuerzo, se obtendrá un mayor rendimiento; relación entre rendimiento y refuerzo, el cual se basa que a mayor rendimiento, mayores recompensas; y tercera relación se basa entre refuerzo y valor, tratándose de la recompensa que el trabajador recibe y el valor que éste le dé a dicha recompensa (Vromm, 1964).

Cabe resaltar que, desde los años cuarenta se hablaba sobre los resultados del trabajo de los humanos en base a las expectativas que tenían de lo que recibirán a cambio, sin

embargo, no se fundamenta de manera completa tal como fue con el creador de la teoría de la expectativa, Víctor Vroom en 1964. Esta teoría resumió el estudio en base al nivel de importancia que tiene la motivación para obtener un verdadero y correcto esfuerzo de parte de los colaboradores, clasificándolas en tres principios como bien se detalló líneas arriba: expectativa, instrumentalidad y valencia; principios que se basan en la expectativa que guarda cada colaborador de acuerdo a lo que percibe y espera recibir de la organización. Entendiendo que, en base a un determinado esfuerzo, recibirán una determinada recompensa. Se concluye que el desempeño del colaborador se basará no solo en el sistema de motivación, sino también, en el desempeño de su entorno, quiere decir de los compañeros de trabajo, así también, del valor que recibirán de sus líderes y todo el proceso y sistema de motivación y recompensas que recibirán tras el esfuerzo de cumplir con sus actividades (Vélaz, 1996).

### **La teoría del Clima organizacional de Rensis Likert**

La teoría del clima organizacional desarrollada en 1976, explica cómo influye las condiciones, el ambiente y el clima en el comportamiento del colaborador, señalando también que, estas situaciones también son influenciadas por el tipo de líder a cargo de la compañía, determinando así la conducta del trabajador dentro de su centro de laborales, creando así un clima determinado (Rodríguez, 2015)

Para esto, el autor de la teoría en mención divide el clima laboral en 4 sistemas, los cuales afirma ser las razones por el cual el clima en una organización es de una determinada forma según ciertos factores los cuales se detalla a continuación: Sistema I – Clima del tipo autoritario explotador, el cual se basa en la poca y/o cero confianza que el líder mantiene en los trabajadores, siendo solo los ejecutivos aquellos responsables en tomar las decisiones, gestionar y desarrollar los objetivos, sin ninguna intervención ni participación de los

colaboradores, manteniéndolos en un ambiente de miedo, inseguridad, hostigados bajo amanezcas de incumplimiento, con recompensas esporádicas, casi nulas y satisfacción de necesidades básicas a las cuales deben solo conformarse; Sistema II – Clima del tipo autoritarismo paternalista, basándose en un ambiente de confianza de parte de los líderes con los colaboradores, claro está que las decisiones en su mayoría solo son tomadas en la alta dirección, aunque existen algunas excepciones con algunas puestos jerárquicamente menores, por otro lado, en ocasiones se utiliza castigos de amonestaciones para reforzar la motivación a seguir mejorando, este estilo juega mucho con las percepciones emocionales de los trabajadores, creyendo trabajar en un ambiente correctamente liderado y estructurado.

El Sistema III – Clima del tipo participativo consultivo, refiriéndose al involucramiento de los empleados de manera más participativa, normalmente las decisiones estratégicas se toman en la alta dirección, sin embargo se otorga confianza a los subordinados para la toma de decisiones en temas operativos referidos a sus áreas de trabajo, este estilo es bajo un enfoque dinámico el cual integra a los colaboradores a participar en los objetivos de la organización; por último, Sistema IV – Clima del tipo participativo en grupos, enfocándose en el estilo de trato de la alta dirección con los empleados, otorgando total confianza para la toma de decisiones, el cual se desarrolla bajo un proceso de responsabilidades establecidas a cada colaborador, a fin de que sean decisiones tomadas bajo total seriedad y profesionalismo, así mismo, estas responsabilidades son compartidas bajo un proceso dinámico en toda la organización, aplicando un ritmo de integración constante, generando una motivación entusiasta en cada colaborador, haciéndolos sentir partícipes y piezas fundamentales en el desarrollo de actividades, método de trabajo y en el establecimiento de logro de objetivos (Bordas, 2016).

El autor de la teoría en mención afirma que aquella organización que esté más cerca a la administración y gestión del Sistema IV logrará mejores niveles de productividad y relación laboral, generando un correcto y armonioso clima organizacional (ICFES, 2009).

### **La teoría de la Cultura organizacional de Igor Ansoff**

La teoría de la cultura organizacional propuesta en 1985 se basa en un análisis cuantitativo y cualitativo, debido a que afirma ser completamente medible, indicando que es parte del proceso de estructura y planeación estratégica de una organización. Así mismo, se afirma que, la cultura no solo se basa en los objetivos y resultados que se proponen lograr, sino también en los comportamientos diferenciados el cual harán que logren dichos objetivos trazados, el cual se convierten en el estilo organizacional que los hará diferenciarse ante otras compañías o instituciones (Méndez, 2020).

El autor de la teoría en mención presenta 4 propuestas denominadas tipos de cultura organizacional, tales como: la primero, estable, definiéndose como aquella organización con un estilo de valores gerenciales pasivos, no agitados, con actividades rutinarias, en peligro de crisis en caso se den cambios repentinos que los obliguen a adaptarse, teniendo una reacción negativa y reacia al cambio; segundo, reactiva, refiriéndose a los valores gerenciales como pendientes a los posibles cambios, con enfoques de eficiencia, facilidad de adaptación al cambio, aceptan riesgos y suelen reducir los problemas de eficiencia; tercero, anticipadora, esta se define como aquella que cuenta con valores gerenciales de planes preventivos, con un enfoque de sinergia e integración, previenen con anticipación posibles conflictos, amenazas y oportunidades externas, se anticipan a las situaciones de cambio, buscan constantes riesgos a fin de mejorar el desempeño de sus colaboradores los cuales no fueron positivos, a fin de desarrollarlos; cuarto y último, iniciativa, esta se refiere

a los valores gerenciales con ventajas de prevención anticipada, mantienen una conducta efectiva, su enfoque es en busca de los cambios innovadores, se alimentan de riesgos y ganancias, sus metas estables son el desarrollo del desempeño de los colaboradores (Calderón & Castaño, 2005).

### **2.2.2 Marco conceptual**

#### **Desempeño laboral**

Se define como desempeño laboral al comportamiento y actitud de los colaboradores dentro de una organización, las cuales permiten alcanzar el objetivo trazado por la empresa. Es por ello que, a mejor desempeño, mejores son los resultados para la organización; en tal sentido es de total relevancia enfatizar que las actitudes y comportamientos del recurso humano mantiene gran influencia en el nivel de desempeño que demostrarán, el cual tendrá gran repercusión en el desarrollo de labores y cumplimiento de metas y objetivos de la empresa (Chiavenato, 2000).

Así mismo, se define al desempeño laboral como el desarrollo del colaborador durante la jornada laboral, demostrando eficiencia y eficacia, quiere decir cuando el empleado cumple sus funciones de manera correcta sin ningún tipo de intervención que bloquee y desenfoque su labor, a menos que estas sean de parte de la organización en la que se dé alguna indicación para el desarrollo del trabajo (Chiavenato, 2001).

Por otro lado, el desempeño laboral también se define como un conjunto de fases en las que se mide el correcto cumplimiento de las metas trazadas por parte de la empresa, y justamente, es la empresa la encargada de aplicar estrategias de mejora continua con el fin

de que existe un desarrollo y mejoramiento constante en el proceso de trabajo, por ende en el desempeño de los colaboradores (Dessler, 2011).

El desempeño laboral es influenciado por las fortalezas y debilidades de cada ser humano, tales como capacidad innata, motivación personal y laboral, y el ambiente por el que se encuentra rodeado, considerando que dichos factores influyen de manera positiva o negativa en el individuo, de tal manera que tras dicha percepción (Bohlander & Snell, 2008).

### **Eficacia laboral**

Se define como eficacia el resultado de una acción, independientemente si el resultado logra ser positivo, o negativo; cabe precisar que, si el resultado es positivo, se denomina al resultado como eficiente, debido a los medios o recursos que se utilizar para lograr dicho resultado; por ende, se entiende como eficacia el resultado que se aspira obtener.

En tal sentido, la eficacia laboral o la eficacia dentro de una organización, se define como el objetivo que se presente obtener, el cual es influenciado y trabajado según ciertos componentes, tales como la calidad, la competencia, la productividad empresarial, nivel de eficiencia, etc (Fernández & Sánchez, 1997).

Así mismo, la eficacia laboral se define como los resultados de la persona que desarrolló una actividad determinada, mas no el comportamiento que tuvo en el desarrollo de la misma; es decir que, la eficacia laboral se trata del resultado obtenido tras una labor efectuada (Payette, 2000).

### **Eficiencia laboral**

La eficiencia se define como algo que se realiza de manera correcta o como corresponde, según los parámetros indicados de lo que se realice; Así mismo se define, como hacer las cosas lo mejor posible, a fin de que las cosas sean realizadas con un uso racional y correcto de los recursos que permitirán lograr la tarea o actividad planteada (Starr, citado por Fernández & Sánchez, 1997). Así mismo, la eficiencia laboral es cuando la empresa logra un nivel de efectividad de acuerdo a lo establecido y proyectado (Fernández & Sánchez, 1997).

La eficiencia dentro de una organización, es completa responsabilidad de cada uno de los colaboradores, dado a que depende de ellos la realización de las gestiones y/o actividades planteadas dentro de la empresa como base del logro de sus objetivos (Payette, 2000).

### **Compromiso organizacional**

Se define como compromiso organizacional al nivel de identificación con el que el colaborador se siente con la empresa; quiere decir, cuando el colaborador se preocupa por la organización, se identifica, se siente parte, demuestra y siente interés por sus labores, mantiene gran participación en la empresa, el cual implica la intención de ofrecer un valor agregado, así mismo, demuestra conciencia y responsabilidad respecto a la importancia e influencia de su labor como parte fundamental de la cadena de trabajo.

Los colaboradores que demuestran las características en mención, suelen ser los que registran menor cantidad de ausentismo, tardanzas, renunciaciones, actitudes inadecuadas que van contra la empresa, y representan al conjunto de colaboradores con menos nivel de rotación,

a menos que sea por su nivel de buen desempeño, definiéndose como cambios por ascensos. Así mismo, se define como el grado de identificación de parte del colaborador con las metas, objetivos, visión y misiones de la empresa, sintiendo la necesidad de pertenecer por voluntad propia y compromiso de identificación con la organización (Amorós, 2007).

### **Actitudes**

Las actitudes, específicamente de los colaboradores de una empresa, se basan primordialmente en las percepciones que captan de su entorno, el cual influyen en el comportamiento que expresan dentro de la organización (Urcola, 2010).

Así mismo, se refiere a las actitudes, un comportamiento completamente independiente y de decisión personal, la cual es difícil de controlar por parte de los líderes de una organización, pero si es posible alentar a lograr mejores actitudes de acuerdo a las estrategias de recurso humano que plantee cada empresa (Jiménez & Bueno, 2003).

### **Efectividad**

La efectividad se define como la suficiencia de lograr un efecto que se planteó alcanzar (Real Academia Española, 2020). Así mismo, se indica que, la efectividad es uno de los requisitos principales para el logro de metas organizacionales, considerando que, de ella depende un correcto desempeño de la empresa, por ende, es de vital importancia tener claro el propósito de cada meta u objetivo planteado, en vista de que solo así se podrá evidenciar el nivel de efectividad, según los resultados obtenidos (Lusthaus, et al., 2002).



## **Competencia laboral**

Se define como competencia laboral los conocimientos suficientes y habilidades necesarias con las que una persona logra favorablemente cumplir con los objetivos y/o tareas previamente planteadas por parte de la institución a la que pertenece. Así mismo, se define como el conjunto de destrezas que permite al colaborador desempeñarse dentro de su centro de trabajo.

A su vez, se indica que, la competencia laboral es influenciada por el contexto organizativo y tecnológico en el que el colaborador se desempeña, puesto que dichos elementos, permiten al trabajador desarrollar sus tareas con mayor profundidad, debido a las condiciones de trabajo en la que se desarrolle, aportando así, al desarrollo de sus competencias (Urquijo & Bonilla, 2008).

## **Liderazgo**

El liderazgo, se entiende como el proceso de influir, trascender, impactar, guiar y/o encaminar a un grupo determinado de personas, con el fin de lograr objetivos establecidos dentro de una organización. Así mismo, se indica que el liderazgo se ejerce por quien tiene características especiales y diferenciadoras dentro de una entidad, tales como por posiciones jerárquicas o elecciones por el grupo liderado.

Por otro lado, Chiavenato, define el liderazgo como aquella influencia interpersonal el cual es ejercida dentro de una situación determinada, con el fin de orientar el camino hacia el logro de uno o más objetivos planteados, los cuales son guiados por medio de una comunicación humana (Agüera, 2004).

### **Compromiso afectivo**

Se define como los lazos de afecto que las personas desarrollan con una organización, el cual se expresa mediante el cariño, inclinación y afición a la empresa, mediante una satisfacción de permanencia y expectativas positivas de lo que sienten y perciben recibir de la institución. Cabe señalar que, los colaboradores que cuentan con el compromiso afectivo, son aquellos que demuestran en todo el momento lo orgullosos que se sienten al ser parte de la organización (Meyer & Allen, 1997).

### **Compromiso de continuidad**

El compromiso de continuidad se define como la necesidad de trabajar del colaborador, el cual permanece dentro de la institución por cuestiones de temor de no encontrar otras oportunidades laborales en caso se retirará de la institución. Quiere decir, el colaborador mantiene un vínculo con la organización únicamente por el pago que recibe, el esfuerzo que le implica realizar sus tareas asignadas y el tiempo que ha ocupado o invertido dentro de la empresa.

Por ende, el colaborador se siente apegado a la organización a causa del temor de no encontrar otras oportunidades laborales, y en tal sentido, pone en peligro las necesidades que cubre con el sueldo percibido, el tiempo y esfuerzo invertido (Meyer & Allen, 1997).

### **Cultura organizacional**

La utilización de la palabra cultura tiene como fin expresar la idea del término en mención, conceptualizando como la realidad de una organización; donde pie a la observación natural de la existencia única y real de actitudes y desarrollo social del recurso humano

dentro de la organización, lo cual diferencia de una empresa a otras (Sypher, et al., citado por Fernández & Sánchez, 1997).

Así mismo, se define como cultura organizacional el conjunto de convicciones, normas, valores centrales e ideologías que sostiene el factor humano de la organización en la que se desempeñan, distinguiendo a una compañía de otras (Fernández & Sánchez, 1997).

Según una de las encuestas de Randstad en el 2011 se afirmó que la cultura organizacional es una de las estrategias con mayor efectividad, puesto que retiene a los colaboradores más talentosos y con mayor apego emocional por el modo de vinculación con la compañía, basándose en el involucramiento de los valores, ideas y estrategias de la empresas con cada colaborador, blindando su compromiso, su moral profesional y una mayor productividad, dicha afirmación se da luego de los resultados donde se evidenció que las empresas con mayor índice de despidos y reducción de sueldos han sido las más quebradas hasta el año de estudio, puesto que restaron importancia al factor humano, recibiendo de ellos menos compromiso, lealtad y un bajo desempeño. Esta encuesta se realizó en Madrid con más de mil empleados mayores de edad (Bayón, 2020).

### **Adaptabilidad**

Es la capacidad o cualidad del ser humano para adaptarse a los cambios, siendo una habilidad que permite adecuarse a diferentes situaciones, el cual se ha convertido en una de las habilidades más solicitadas y analizadas por los expertos de reclutamiento de personal, dado a que dichas personas son aquellas que logran obtener ventaja o superar situaciones de obstáculos, cambios repentinos y/o transformaciones de cultura organizacional (Arroyo, 2010).

## **Misión**

La misión de una organización es la naturaleza y propósito de la misma. Así mismo, son aquellas prioridades establecidas por la compañía, las estratégicas definidas, los programas de actividades, las políticas y habilidades con las que lograrán las metas establecidas (Manso, 2003). Así mismo, la misión es el carácter de la organización, el objetivo macro denominado como principal, el cual tiene como fin lograr los propósitos establecidos para con los clientes o/y población objetiva (Ballvé & Debeljuh, 2000).

## **Participación**

La participación se refiere exactamente al involucramiento de los colaboradores en las gestiones de la empresa; cuando un colaborador se compromete con actividades establecidas por la organización, suele apoyar dicha tarea o proyecto, lo hace suyo, se siente parte y lo sostiene hasta el término de la misma; ésta actitud del colaborador solo es dada con eficiencia y constancia cuando se siente comprometido con la organización, a su vez, cuando percibe de parte de la compañía la promoción y gestión de la invocación a la participación constante de parte del recurso humano (Fernández, 2015).

## **Orientación al cambio**

En primer lugar, se define el cambio como el paso de un estado a otro con un fin determinado o una causa específica. El cambio dentro de una organización se basa naturalmente en aquellas transformaciones de estructura, situaciones económicas, políticas, sociales y avances tecnológicos, los cuales motivan a la organización a pasar por cambios que involucran al recurso humano, siendo orientados a un proceso de adaptación.

La orientación al cambio es una gestión que debe ser desarrollada por los líderes de la organización, los cuales deben estar preparados y enfocados en el recurso humano, debido a que son ellos los actores de primera línea que afrontarán con su desempeño los cambios presentados (Equipo humano, 2018).

### **Aprendizaje organizativo**

Para entender el concepto de aprendizaje organizativo, primero se debe conceptualizar al aprendizaje, el cual se define como el conjunto de actitudes y habilidades que permiten procesar determinada información el cual conlleva a ser captada, analizada y retenida con el fin de mejorar conductas determinadas de acuerdo a lo aprendido; este conocimiento adoptado puede ser tanto de manera individual como grupal.

El aprendizaje desarrollado dentro de las empresas, al ser captado por un determinado grupo de personas pertenecientes a una compañía, es denominado aprendizaje organizativo, dejando claro que, la base fundamental para un aprendizaje en grupo depende del interés y capacidad de cada individuo, otorgando a la organización un modelo de sistema cognitivo que permite crecer y desarrollar los propósitos establecidos (López, Sánchez, & Murillo, 2004).

### **Propósitos estratégicos**

Se desprenden de los objetivos estratégicos, siendo los objetivos más audaces y a largo plazo; específicamente son deseos de la organización, retos que suelen ser establecidos como propósitos e imagen de como anhelan convertirse más adelante.

Cabe señalar que los propósitos estratégicos normalmente se trabajan en base a objetivos estratégicos a fin de ser logrados progresivamente, suelen dar carácter a la organización, considerando que el avance y desarrollo constante, da pie a lograr los objetivos planteados por las organizaciones (Torres, 2014).

### **Metas**

Las metas se definen como el conjunto de objetivos y acciones que una organización desarrolla con el fin de lograr propósitos planteados en un tiempo determinado; estas pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

Cabe señalar que las metas a corto plazo son medibles por ende suelen ser parecidas a los objetivos por dicha naturaleza, en cambio los objetivos a mediano y largo plazo no suelen facilitar una medición, por su propósito de gran amplitud y tiempo establecido; cabe señalar y precisar que, el logro de objetivos permite alcanzar las metas planteadas (Universidad ESAN, 2019).

### **Trabajo en equipo**

Es el lazo establecido entre dos o más personas, con el fin de organizar una determinada actividad, con el fin de lograr el desarrollo y ejecución del plan establecido. Así mismo, esta unión tiene como objetivo y nace gracias a la necesidad de unir fuerzas para alcanzar retos que individualmente son difíciles de lograr, puesto que esta unión se entiende como el desarrollo de mejoras de tiempo, mayor minuciosidad, eliminación de trabas y efectividad para el logro de los objetivos planteados como equipo.

Así mismo es importante recalcar que si un grupo determinado de personas van logrando una unión con resultados de una correcta integración, con objetivos establecidos y una comunicación fluida y armoniosa, esto permitirá convertirse en un equipo de trabajo (Randstad, 2015).

### **Desarrollo de capacidades**

Se define como el proceso por el cual los seres humanos, las compañías y los diferentes tipos de sociedades desarrollan determinadas capacidades para alcanzar los objetivos establecidos (Davis & Lemma, 2009). Así mismo, se trata sobre el mejoramiento de condiciones para el desempeño de los individuos, puesto que añadir valores agregados al desarrollo de las personas arrojará resultados de nuevos talentos, permitiendo la obtención de potenciales mucho más desarrollados y orientados (Rueda, 2014).

### **Clima organizacional**

Se define como la idea que mantiene cada colaborador según la percepción obtenida tras la comunicación interpersonal que existe con el conjunto de empleados de la organización a la que pertenece. Cabe señalar, que el clima organizacional es la interpretación totalmente individual de cada colaborador, tras el resultado de la percepción obtenida de la organización en sí, el cual conlleva a que cada empleado mantenga un comportamiento determinado (Méndez, Clima organizacional en Colombia - El IMCOC: un método de análisis para su intervención, 2006).

El clima organizacional normalmente está expuesto a cambios, dado que depende del comportamiento humano de cada colaborador; este fenómeno puede ser estudiado y medido

con calificativos de bueno, malo, satisfactorio, insatisfactorio, entre otros (Méndez, Clima organizacional en Colombia - El IMCOC: un método de análisis para su intervención, 2006).

Así mismo, el clima en una organización es fundamental para el desarrollo de la misma, toda vez que el ambiente percibido por los colaboradores es esencial para una correcta y esperada conducta, puesto que un ambiente armonioso permite la efectividad y compromiso de cumplimiento de tareas de parte de los colaboradores, tanto en lo productivo como en lo administrativo, brindando y mejorando una correcta comunicación entre el recurso humano, dado en la primera línea como en las posiciones con mayor jerarquía, permitiendo un clima con mayor sosiego, facilitando el desarrollo de actividades operativas y profesionales dentro de la organización (Álvarez, et al., 2016).

Por otro lado, el clima de la empresa también se encuentra ligado a la percepción del colaborador respecto a la estructura de la organización, tales como los soportes tecnológicos, implementos de trabajo, espacio físico, entorno grupal de compañeros, normativa de indicaciones para el desarrollo de actividades, la escala remunerativa, el otorgamiento de autonomía para la toma de decisiones y la motivación aplicada a los colaboradores, los cuales influyen en el comportamiento del colaborador, creando la atmósfera real de la compañía, permitiendo en base a ello, el logro de las metas y objetivos establecidos por la empresa (Álvarez, et al., 2016).

### **Motivación**

La motivación es aquel acto en el que se recompensa a alguien con el fin de obtener como resultado una actitud positiva ante algo; así mismo se conoce como motivación a aquella retribución tras haber logrado resultados positivos o productivos (Publicaciones



Vértice S.L, 2008). Cabe señalar, que la motivación es aquello que encamina, estimula, desarrolla y sostiene la conducta de un individuo (Vélaz, 1996).

### **Satisfacción laboral**

Se define como aquel resultado de la percepción del colaborador ante el ambiente en el que desarrolla sus labores y las expectativas personales cubiertas por la organización (Brief, citado por Galaz , 2003). Así mismo, se define como aquella respuesta emocional en el que se involucran sentimientos y afectividad del colaborador ante la organización según la percepción de sentir cubierta sus necesidades y el involucramiento con la institución (Chiang, Martín , & Núñez, 2010).

### **Comunicación**

Se conceptualiza de diferentes formas, tales como aquella capacidad de relación con el entorno que le rodea; así mismo, se define como aquel intercambio de información o ideas entre un grupo determinado de personas, siendo de dos a más.

Se afirma que, es la manera creada por naturaleza para lograr contacto con el exterior, generando así, las relaciones humanas; por otro lado, es la integración de diversas formas o técnicas que otorgan la facilidad de intercambiar mensajes de tipo escrito, visual y auditivo.

Cabe señalar que, la comunicación mantiene tres protagonistas fundamentales para el desarrollo de esta como tal, estos son denominados como: el emisor, aquel individuo que habla o emite la comunicación en primera instancia; el receptor, aquel individuo que recibe el mensaje, y por último, el mensaje en sí (Díez, 2006).

## **Dirección**

La dirección dentro de una organización se define como aquella actividad constante de parte de los líderes jerárquicos, en la que se basa en coordinar las actividades del recurso humano y desarrollar las tareas establecidas para lograr las metas propuestas para dicha organización; se requiere habilidades de liderazgo y conocimiento de manejo del factor humano, a fin de trabajar una correcta dirección, quiere decir, una correcta orientación para el desenvolvimiento de las actividades establecidas.

La dirección de un líder tiene como finalidad el desarrollo de planes, motivar al factor humano, orientar sus habilidades y capacidades, fomentar la comunicación interpersonal, supervisar las actividades y lograr las metas establecidas con su equipo de trabajo (Marr & García, 1997).

## **Estímulo**

El estímulo se define como la acción que busca generar una reacción de entusiasmo; referente al estímulo dentro de una organización se basa al reconocimiento que se le otorga al colaborador por el correcto desempeño en una determinada actividad o desempeño en general, a fin de generar entusiasmo y revivir la frescura con la que una persona ingresa por primera vez a una organización, el cual muchas veces se va perdiendo causado por el estrés laboral, rutina o esfuerzos naturales del trabajo. Cabe señalar que el estímulo dentro de la organización de parte de los líderes es fundamental para obtener un mejor y mayor desempeño laboral, puesto que permite reanimar al colaborador y enfocarlo con mayor entusiasmo al desarrollo de sus actividades (McClelland, 1989).

### **Realización personal**

La realización personal es aquel deseo de plenitud de un ser humano, donde perciba en sí mismo autonomía para la toma de decisiones, seguridad de independencia y capacidad suficiente para enfrentarse a situaciones de retos. Cabe señalar que, aquella persona que siente realización personal, es aquel que disfruta aprender y aplica lo ya aprendido; así mismo, trabaja en mantener un equilibrio constante entre sus necesidades y objetivos personales y profesionales, dado a que ambos conforman la realización plena que anhela mantener y seguir desarrollando (Del Rosal, 2010).

### **Reconocimiento**

El reconocimiento exactamente dentro de una organización se basa en el acto de reconocer al colaborador una acción determinada o su desempeño en sí, siendo una acción directa de alagar su labor; cabe señalar, que dicho reconocimiento puede ser a uno o más trabajadores. El accionar de reconocer por parte de un líder a los colaboradores es fundamental, lo cual genera en el colaborador un sentimiento de importancia y permanencia en la organización. Este reconocimiento es dado por los resultados evidentes del desempeño del empleado, el cual favorece a la organización permitiendo alcanzar los objetivos establecidos (McAdams, 1996).

### **Relación con los superiores**

La relación de un subordinado con el jefe, se basa en primer lugar en la claridad de la jerarquía existente, toda vez que, por dicha situación, se establece por naturaleza un correcto trato, en el que predominan la educación y los modales. Así mismo, hoy en día la relación de jefe y subordinado ha tomado mayor protagonismo en las organizaciones, convirtiéndose en uno de los principales motivos del tipo de conducta que adopta un

colaborador, generando un clima determinado según la percepción captada. En los últimos tiempos se ha observado que las relaciones con los superiores vienen siendo más fluidas y menos rígidas, permitiendo al colaborador mantener mayor espontaneidad en la expresión de sus ideas. Sin embargo, aún existen instituciones donde dicha relación aún se mantiene con notables barreras, lo cual genera en el colaborador menos posibilidades de expresar iniciativas de mejora o un desempeño con libre entusiasmo. Es importante señalar que, una buena relación jefe colaborador mejora por naturaleza la conducta de ambos individuos, lo cual desarrolla un armonioso y pacífico clima organizacional (Frías, 2001).

### **Convivencia**

La convivencia laboral depende de la inteligencia emocional de cada colaborador, puesto que de ello depende para un correcto comportamiento ante una situación de conflicto o diferencia entre el equipo de trabajo, esto quiere decir que, en caso de no tener dicha inteligencia emocional desarrollada, es muy probable que en una situación de conflicto las conductas de cada colaborador se salga de control y se genera desunión y el problema sea agrandado y afecte directamente a la organización, debido a que se vería directamente perjudicada ante el bajo rendimiento de los colaboradores por la distracción de enfrentamientos generados en el ámbito laboral. Es por ello que, fomentar un correcto comportamiento de compañerismo, será generador de un clima organizacional estable, basándose en normas, reglas y políticas de conducta y convivencia (Fuster, 2007).

### **Comunicación interpersonal**

Se define como la interacción entre dos o más personas. Este proceso de comunicación es aquella que genera un desarrollo un aprendizaje de cómo interactuar, siendo apoyo absoluto cuando se trata de iniciar vínculos con una organización, desarrollando la

facilidad de relacionarse en ámbitos específicos como el social, familiar y profesional. Así mismo el desarrollo de la comunicación interpersonal permite desenvolverse en el ámbito laboral, facilitando a posibles actividades como líder, en el proceso de toma de decisiones tanto personales como profesionales. En caso de no existir un correcto desarrollo de comunicación interpersonal se verán afectados los procesos de relación tanto personal como laboral (Estanqueiro, 1992).

## **2.3 Formulación de hipótesis**

### **2.3.1 Hipótesis general**

#### **Hipótesis general**

**H<sub>0</sub>:** La cultura y el clima organizacional no influyeron en el desempeño laboral según colaboradores pertenecientes a la generación Y, Perú -2021.

**H<sub>1</sub>:** La cultura y el clima organizacional influyeron en el desempeño laboral según colaboradores pertenecientes a la generación Y, Perú -2021.

### **2.3.2 Hipótesis específica**

#### **Hipótesis específicas**

La cultura y el clima organizacional influyeron en la eficacia laboral según colaboradores Millennials, Perú -2021.

La cultura y el clima organizacional influyeron en la eficiencia laboral según colaboradores Millennials, Perú -2021.

La cultura y el clima organizacional influyeron en el compromiso institucional según colaboradores Millennials, Perú -2021.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Método de investigación**

El método hipotético deductivo, es un tipo de práctica para el desarrollo de una investigación, el cual se basa en la observación del fenómeno de estudio, la creación de hipótesis, la explicación de los fenómenos y de la disyuntiva planteada, así mismo, permite deducir las posibles consecuencias con el objetivo de comprobar la verdad del problema y elegir según los resultados una de las hipótesis planteadas. Es por ello que, también se les define como deductivo, puesto a la comparación de los resultados y de las deducciones anticipadas según los antecedentes estudiados (Cegarra, 2012).

### **3.2 Enfoque**

El enfoque cuantitativo puro tiene como fin recolectar datos que informen sobre las variables de estudio, bajo el propósito de contrastar hipótesis gracias a cálculos estadísticos, permitiendo la comparación o relación de variables, como también de teorías (Hernández, Fernández y Baptista, citado por Carhuancho, Nolazco, Monteverde, Guerrero & Casana, 2019).

Así mismo, el enfoque cuantitativo otorga la facilidad de obtener la percepción de la población estudiada en base al fenómeno investigado, recolectando y analizando datos que permitirán responder al problema formulado y a la hipótesis planteada (Valderrama, citado por Carhuancho, et al., 2019).

### **3.3 Tipo de investigación**

La investigación proyectiva se define como la construcción de un plan, con el fin de ser una solución a una problemática identificada dentro de un conjunto humano, zona geográfica o una organización, en base a una revisión panorámica de la situación, el cual permite obtener mayor explicación de la inclinación que se obtendrá a futuro, todo esto, debido a los resultados de todo el proceso de investigación. La investigación proyectiva tiene como fin desarrollar investigación en base a procesos claros, los cuales son: formular, plantear y elaborar proyectos. Así mismo, es de vital importancia aclarar que, para que una investigación sea denominada proyectiva, tiene que tener un proceso sistemático de recaudación de datos, los cuales deben ser conceptualizados, estudiados, comparados, demostrados y pronosticado; considerando que estos permitirán identificar las posibles probabilidades, situaciones futuras, contingencias, restricciones y consecuencias. Y en base a dichas determinaciones, será posible determinar y construir propuestas de mejor en base a la problemática estudiada (Hurtado, 2000).

### **3.4 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación no experimental se define como un estudio el cual no ejecuta ningún tipo de tocamiento o adulteración de las variables, a fin de no transformar de manera intencional las variables independientes. Este diseño es el conjunto de estudios cuantitativos, tales como encuestas, estudios recopiladores de información, pronósticos, etc. La investigación no experimental tiene como objetivo estudiar hechos ya existentes, aquellos que ya ocurrieron, con el fin de analizar los efectos desprendidos (Hernández, et al., 2014).



### **3.5 Población, muestra y unidades informantes**

Para desarrollar un estudio en base a un conjunto de personas, es de vital necesidad e importancia recolectar la data correspondiente al fenómeno investigado, el cual permita obtener las características necesarias para el desarrollo de dicha investigación, una de ellas como base fundamental es la población, siendo el total de elementos que serán puestos en estudio (Tecla & Garza, 1982).

En base al tamaño de la población se define una parte representativa el cual se denomina muestra; teniendo en cuenta que, debido a dicha naturaleza, la muestra llevará consigo un margen de error en base a la población, denominándose error estándar (Tecla & Garza, 1982), En tal sentido, el desarrollo de una investigación en base a una muestra, permite reducir tiempo, recursos y minimizar posibles gastos. Así mismo, se define como cuantitativa, y otorga la obtención de datos necesarios para el análisis de la investigación, debido a su carácter representativo ante la población (Hernández & Mendoza, 2018).

El muestreo es la técnica utilizada para definir el tamaño de una muestra en base a la población, por ende, se debe precisar que dichos métodos se dividen en dos, muestreo probabilístico y muestreo no probabilístico. El muestreo probabilístico se basa en definir los resultados de manera general para hacerlos parte de la población, en base a cálculos estadísticos. El muestreo no probabilístico tiene como naturaleza no determinar un número de muestra, habida cuenta de que no es representativo de la población y solo se calcula de manera arbitraria o cabe decir, por el investigador (Carhuacho, et al., 2019).

En base al gran tamaño de la población a la que se enfocó la investigación, se decidió seleccionar la muestra bajo el método no probabilística, diferenciada de la siguiente manera:

300 colaboradores millennials para la variable cultura y clima y, 300 para la variable desempeño laboral, siendo colaboradores con cargos jerárquicos, tales como coordinadores, supervisores, jefes, directores y gerentes.

La unidad de análisis se define como aquella parte de la unidad de muestreo que brindará una información con mayor detalle, dado a que permite obtener mayor información referente a las posibles causas de la problemática estudiada. Cabe señalar, que es probable encontrar estudios en los que la unidad de muestreo sea la misma que la unidad de análisis, y esto dependerá de la cantidad de sujetos estudiados. La unidad de análisis sirve para extraer los datos necesarios, los cuales permitirán obtener una información final mucho más detallada y focalizada, con el fin de entender con mayor detenimiento la problemática planteada (Hernández & Mendoza, 2018).

### 3.6 Variables y dimensiones

Tabla 1

*Matriz de categorización/operacionalización de la variable Cultura organizacional*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escalas	Niveles y rangos
<b>C1: Cultura organizacional</b>	<b>D.1.1.</b> Adaptabilidad	<b>I1.</b> Orientación al cambio	1: Nunca 2: Casi nunca 3: Ocasionalmen te 4: Casi siempre 5. Siempre	Bajo (13-18)
		<b>I2.</b> Aprendizaje organizativo		Regular (19-24)
	<b>D.1.2.</b> Misión	<b>I3.</b> Propósitos estratégicos		Bajo (13-18)
		<b>I4.</b> Metas		Regular (19-24)
	<b>D.1.3.</b> Participación	<b>I5.</b> Trabajo en equipo		Bajo (13-18)
		<b>I6.</b> Desarrollo de capacidades		Regular (19-24)
				Alto (25-30)

*Fuente:* Elaboración propia (2021).

Tabla 2

*Matriz de categorización/operacionalización de la variable clima organizacional*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escalas	Niveles y rangos
<b>C2: Clima organizacional</b>	<b>D.2.1.</b> Liderazgo	<b>I1.</b> Dirección	1: Nunca 2: Casi nunca 3: Ocasionalmente 4: Casi siempre 5: Siempre	Bajo (13-18)
		<b>I2.</b> Estímulo		Regular (19-24)
	<b>D.2.2.</b> Motivación	<b>I3.</b> Realización personal		Bajo (13-18)
		<b>I4.</b> Reconocimiento		Regular (19-24)
<b>D.2.3.</b> Satisfacción laboral	<b>I5.</b> Satisfacción con el trabajo	<b>I6.</b> Relación con los superiores	Alto (25-30)	
			Bajo (13-18)	
<b>D.2.4.</b> Comunicación	<b>I7.</b> Convivencia	<b>I8.</b> Comunicación interpersonal	Regular (19-24)	
			Alto (25-30)	

*Fuente:* Elaboración propia (2021).

Tabla 3

*Matriz de categorización/operacionalización de la variable desempeño laboral*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escalas	Niveles y rangos
<b>C3: Desempeño laboral</b>	<b>D.3.1.</b> Eficacia laboral	<b>I1.</b> Actitudes	1: Nunca 2: Casi nunca 3: Ocasionalmente 4: Casi siempre 5: Siempre	Bajo (19-22)
		<b>I2.</b> Efectividad		Regular (23-26)
	<b>D.3.2.</b> Eficiencia laboral	<b>I3.</b> Competencia laboral		Alto (27-30)
<b>I4.</b> Liderazgo		Bajo (13-18)		
<b>D.3.3.</b> Compromiso institucional	<b>I5.</b> Compromiso afectivo	<b>I6.</b> Compromiso de continuidad	Regular (19-24)	
			Bajo (16-20)	
			Alto (25-30)	
			Alto (26-30)	

*Fuente:* Elaboración propia (2021).

### 3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.7.1. Técnica

La encuesta es una técnica de información, la cual se construye gracias a una serie de interrogantes aplicadas a un grupo determinado de personas, con el fin de obtener información requerida de un fenómeno estudiado. Cabe señalar que en la toma de encuestas

no se entabla una conversación para obtener mayor información, solo se limita a establecer las interrogantes con el fin de ser contestadas de forma directa; así mismo, dicho instrumento se aplica de manera organizada, respetando el tiempo disponible de los sujetos encuestados, con el fin de que las interrogantes sean contestadas con detenimiento y sin ningún tipo de distracción o intervención (Hurtado, citado por Carhuacho, et al., 2019).

### **3.7.1. Instrumento**

Se define como cuestionario a una lista de interrogantes las cuales mantienen un enfoque determinado referente a un tema en sí, el cual sirve para abstraer información vital del fenómeno estudiado. Cabe señalar, que el cuestionario se presenta de manera escrita en un documento al grupo de personas encuestadas, por ende, no es de vital necesidad que el encuestador se encuentre presente (Hurtado, citado por Carhuacho, et al., 2019).

### **3.7.2. Descripción**

Los instrumentos aplicados fueron tres cuestionarios, correspondientes una por variable de estudio, siendo estas cultura organizacional, clima organizacional y desempeño laboral.

La encuesta de la variable cultura organizacional fue construida en base a 18 preguntas, dirigidas a colaboradores millennials; con características previas de clasificación, puesto que se inició con preguntas tales como: actualmente labora o no y fecha de nacimiento, puesto que, esto permitió categorizar a los encuestados según a la generación a la que pertenecían y solo trabajar con los millennials. En el caso de la encuesta aplicada en base a la variable clima organizacional, se construyó con 24 preguntas, las cuales tuvieron las mismas preguntas de clasificación previa que la encuesta de cultura organizacional.

Por otro lado, la encuesta desprendida de la variable desempeño laboral se trabajó en base a 18 preguntas, dirigidas a colaboradores con cargos jerárquicos, debido a la naturaleza de la información requerida, en vista de que las evaluaciones de desempeño solo pueden ser desarrolladas por personal a cargo de equipos humanos, tales como: coordinadores, supervisores, jefes, directores o gerentes.

Los datos obtenidos fueron vaciados al programa Ms Excel, puesto que se procesaron bajo el diagrama de Pareto, obteniendo así los puntos críticos según los encuestados en base a cada variable estudiada.

### **3.7.3. Validación**

La validación de los instrumentos se da por medio de un juicio de expertos, método utilizado cada vez con mayor frecuencia, tratándose básicamente de requerir el apoyo profesional de una serie de personas con el fin de obtener un juicio de parte de ellos respecto al instrumento que será aplicado en base al fenómeno estudiado. Así mismo, este juicio tiene como fin proporcionar certeza al investigador de la fiabilidad de los instrumentos construidos, dado a que dicha aplicación supone medir de manera correcta las dimensiones del problema investigado (Arribas, 2004).

El Juicio de expertos referente a la validación de la encuesta construida fue dada por los siguientes profesionales: Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza, licenciada en administración, maestría en finanzas, maestría en entornos virtuales de aprendizaje y, doctora en administración; Dr. Fernando Alexis Nolazco Labajos, licenciado, maestro y doctor en el área de educación y, la Economista Elizabeth Espinoza Gutiérrez, contadora

pública colegiada, la cual cuenta con 42 años de servicio en cargos de jefe de administración en entidades privadas y públicas.

Tabla 4

*Expertos que validaron el instrumento*

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Opinión</b>
1. Dra. Carhuanchu Mendoza, Irma Milagros.	Administración – Finanzas- Investigación	Aplicable
2. Dr. Nolazco Labajos, Fernando Alexis	Administración – Investigación	Aplicable
3. Econ. Espinoza Gutiérrez, Elizabeth	Administración	Aplicable

El Juicio de expertos referente a la validación de la propuesta de solución fue dada por los siguientes profesionales: Dra. Irma Milagros Carhuanchu Mendoza, licenciada en administración, maestría en finanzas, maestría en entornos virtuales de aprendizaje y, doctora en administración; Dra. Gardi Melgarejo Victoria, especialista en administración y, la Economista Elizabeth Espinoza Gutiérrez, contadora pública colegiada, la cual cuenta con 42 años de servicio en cargos de jefe de administración en entidades privadas y públicas.

Tabla 5

*Expertos que validaron la propuesta*

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Opinión</b>
1. Dra. Carhuanchu Mendoza, Irma Milagros.	Administración – Finanzas- Investigación	Viable
2. Dra. Gardi Melgarejo, Victoria	Administración – Investigación	Viable
3. Econ. Espinoza Gutiérrez, Elizabeth	Administración	Viable

### **3.7.4. Confiabilidad**

Los instrumentos que son aplicados en una investigación, aparte de ser evaluados por un juicio de expertos a fin de obtener una correcta validación, también es de suma importancia que pasen por un análisis de fiabilidad, a través del coeficiente Alfa de Cronbach, por su nivel de fiabilidad y enfoque. Este método, tiene como objetivo medir el nivel de fiabilidad de la escala el cual se pretende medir (Tuapanta, et al., 2017). El Alfa de Cronbach arroja valores entre 0 y 1, por el cual no incide en la necesidad de fraccionar cada ítem del instrumento aplicado (Hernández, citado por Tuapanta, et al., 2017).

Así mismo, el valor límite el cual podrá ser aceptado como correcto para la fiabilidad del instrumento debe ser 0.7, en caso el valor sea menor daría inicio a un bajo nivel de la escala trabajada; en tal sentido, la importancia del valor obtenido es de vital necesidad, toda vez que responde a una correcta consistencia de correlación entre cada pregunta aplicada en el cuestionario, por ende, un valor mayor a 0.7 indica una fuerte y potente relación entre ellas (Molina, et al., citado por Tuapanta, et al., 2017).

### **3.8 Procesamiento y análisis de datos**

En primer lugar, se validará el cuestionario construido a fin de obtener la confiabilidad del mismo, luego se procederá con la aplicación del cuestionario de manera presencial; luego de la correcta aplicación se procederá con la tabulación de las respuestas según cada interrogante, éstas serán tabuladas en primer lugar en el programa Excel, para luego con mayor orden ser procesadas con el programa SPSS, el cual permitirá obtener data detallada de manera escrita, en tablas y gráficos, con el fin de visualizar los resultados con un enriquecido nivel de dinamismo que permitirá un análisis con mayor minuciosidad.

### **3.9 Aspectos éticos**

El desarrollo de la presente investigación se trabajará bajo extremo cuidado y respecto de la autoría de cada uno de los libros, revistas, artículos y tesis, aquellos que han sido tomados como referencia para el desarrollo de la investigación, los cuales serán referenciados de manera correcta bajo el estilo y norma APA.

Cabe señalar, el total respeto a las personas a quienes se les aplicó el cuestionario construido, manteniendo en total confidencialidad los datos otorgados y la elección de las respuestas. Así mismo, se afirma la veracidad y confiabilidad de la data estadística presentada, el cual no será alterada ni manipulada, con el fin de exponer resultados únicamente reales, veraces y confiables.



# CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

## 4.1 Contrastación de hipótesis

### Hipótesis general

**H0:** La cultura y clima organizacional no influyeron en el desempeño laboral según colaboradores Millennials, Perú -2021.

**H1:** La cultura y clima organizacional influyeron en el desempeño laboral según colaboradores Millennials, Perú -2021.

Nivel significancia: 0.05

Tabla 4

*Modelo de verosimilitud y prueba R2 sobre la cultura y clima organizacional como influencia en el desempeño laboral según los colaboradores Millennials, Perú – 2021.*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Estadístico	Valor
Sólo interceptación	150.502				Cox y Snell	,394
Final	.000	150.502	4	.001	Nagelkerke	,499
Función de enlace: Logit.					McFadden	,321

Según los resultados obtenidos en la tabla 1, el nivel de significancia calculado es 0.001 menor a 0.05; por lo tanto, se acepta el modelo donde la cultura y clima organizacional influyen en el desempeño laboral según colaboradores Millennials, Perú -2021; de esta manera, se calculó el valor de Cox Snell de .394 y Nagelkerke igual a .499, lo que permite afirmar que la cultura y clima organizacional influyeron entre 39.4% y 49.9% sobre el

desempeño laboral, por otra parte los datos del valor de McFadden resultó .321, el cual demuestra que existe un ajuste excelente de los datos.

### Hipótesis específica 1

**H0:** La cultura y el clima organizacional no influyeron en la eficacia laboral según colaboradores Millennials, Perú -2021.

**H1:** La cultura y el clima organizacional influyeron en la eficacia laboral según colaboradores Millennials, Perú -2021.

Nivel significancia: 0.05

Tabla 5

*Modelo de verosimilitud y prueba R2 sobre la cultura y el clima organizacional en la eficacia laboral según los colaboradores Millennials, Perú – 2021.*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Estadístico	Valor
Sólo interceptación	114.005				Cox y Snell	,218
Final	40.201	73.804	4	0.001	Nagelkerke	,254
Función de enlace: Logit.					McFadden	,126

Según los resultados obtenidos en la tabla 2, el nivel de significancia calculado es 0.001 menor a 0.05; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta el modelo donde la cultura y el clima organizacional influyeron en la eficacia laboral según los colaboradores Millennials, Perú -2021; de esta manera, se calculó el valor de Cox Snell de .218 y Nagelkerke igual a .254, lo que permite afirmar que la cultura y el clima organizacional influyeron entre 21.8% y 25.4% sobre la eficacia laboral según los colaboradores

Millennials, Perú -2021, por otra parte los datos del valor de McFadden resultó .126, el cual demuestra que existe un ajuste excelente de los datos.

### **Hipótesis específica 2**

**H0:** La cultura y el clima organizacional no influyeron en la eficiencia laboral según colaboradores Millennials, Perú -2021.

**H1:** La cultura y el clima organizacional influyeron en la eficiencia laboral según colaboradores Millennials, Perú -2021.

Nivel significancia: 0.05

Tabla 6

*Modelo de verosimilitud y prueba R2 sobre la cultura y el clima organizacional en la eficiencia laboral según los colaboradores Millennials, Perú – 2021.*

<b>Modelo</b>	<b>Logaritmo de la verosimilitud -2</b>	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>	<b>Estadístico</b>	<b>Valor</b>
Sólo interceptación	80.334				Cox y Snell	,172
Final	23.893	56.442	4	0.001	Nagelkerke	,249
Función de enlace: Logit.					McFadden	,162

Según los resultados obtenidos en la tabla 3, el nivel de significancia calculado es 0.001 menor a 0.05; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta el modelo donde la cultura y clima organizacional influyeron en la eficiencia laboral según los colaboradores Millennials, Perú -2021; de esta manera, se calculó el valor de Cox Snell de .172 y Nagelkerke igual a .249, lo que permite afirmar que la cultura y clima organizacional influyeron entre 17.2% y 24.9% sobre la eficiencia laboral según los colaboradores

Millennials, Perú -2021, por otra parte los datos del valor de McFadden resultó .162, el cual demuestra que existe un ajuste excelente de los datos.

### Hipótesis específica 3

**H0:** La cultura y el clima organizacional no influyeron en el compromiso institucional según colaboradores Millennials, Perú -2021.

**H1:** La cultura y el clima organizacional influyeron en el compromiso institucional según colaboradores Millennials, Perú -2021.

Nivel significancia: 0.05

Tabla 7

*Modelo de verosimilitud y prueba R2 sobre la cultura y el clima organizacional en el compromiso institucional según los colaboradores Millennials, Perú – 2021.*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Estadístico	Valor
Sólo interceptación	89.518				Cox y Snell	,143
Final	43.161	46.358	4	0.001	Nagelkerke	,165
Función de enlace: Logit.					McFadden	,076

Según los resultados obtenidos en la tabla 4, el nivel de significancia calculado es 0.001 menor a 0.05; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta el modelo donde la cultura y clima organizacional influyeron en el compromiso institucional según los colaboradores Millennials, Perú -2021; de esta manera, se calculó el valor de Cox Snell de .143 y Nagelkerke igual a .165, lo que permite afirmar que la cultura y clima organizacional influyeron entre 14.3% y 16.5% sobre la compromiso institucional según los colaboradores

Millennials, Perú -2021, por otra parte los datos del valor de McFadden resultó .076, el cual demuestra que existe un ajuste excelente de los datos.

## **4.2 Propuesta**

### **4.2.1 Priorización de los problemas**

Se aplicaron tres encuestas, enfocadas en personas pertenecientes a la generación millennials o también denominada, como generación Y, las cuales se encuentren laborando en el periodo 2021; con el fin de obtener sus percepciones respecto a la variable 1: Cultura organizacional; variable 2: Clima organizacional; y por último como variable dependiente: Desempeño laboral.

Cabe señalar que se tuvo una partición total de 300 personas bajo las características indicadas, aplicando las tres encuestas a las mismas personas, a fin de obtener resultados reales, parejos y bajo un mismo criterio en base a los tres fenómenos de estudio.

En tal sentido, se logró obtener información fundamental, resaltando los principales problemas identificados y expresados por los colaboradores Millennials, permitiendo así, el análisis de los temas más cruciales que más aquejan a los colaboradores dentro de su entorno profesional.

Cabe señalar que, la identificación y priorización de los problemas se trabajó con el diagrama de Pareto, a fin de visualizar los resultados de manera descendentes y reconocer los puntos críticos según los colaboradores millennials respecto a los temas de estudio.

Tabla 8

Pareto de la variable Cultura Organizacional.

Ítem	Problema	%	Sumatoria	20%
18. En su centro de labores existe personal que no cuenta con las habilidades necesarias, el cual genera problemas y retrasos	107	38.08%	38.08%	20%

### Interpretación:

En base a la tabla 5 y tras haber procesado la información obtenida de la encuesta aplicada a colaboradores Millennials, respecto a la variable independiente Cultura organizacional, se trabajó en base al análisis de Pareto, el cual arrojó como mayor punto crítico con un 38.08% al enunciado número 18, siendo el siguiente: En su centro de labores existe personal que no cuenta con las habilidades necesarias, el cual genera problemas y retrasos; en tal sentido, es de suma importancia dar solución al problema hallado, siendo de total responsabilidad de las instituciones, las cuales tienen el deber de intervenir en el desarrollo y mejoramiento de las habilidades y destrezas del personal con el que cuentan.

Tabla 9

Pareto de la variable Clima Organizacional.

Ítem	Problema	%	Sumatoria	20%
22. En vuestro centro de labores, la relación de amistad con los jefes generalmente se transforman en favoritismos y privilegios	160	22.60%	22.60%	20%

### Interpretación:

Según la tabla 6 y referente a la data obtenida tras la encuesta aplicada a colaboradores Millennials, respecto a la variable independiente Clima organizacional, se trabajó en base al análisis de Pareto, el cual arrojó como mayor punto crítico con un 22.60% al enunciado número 22, siendo el siguiente: En vuestro centro de labores, la relación de amistad con los jefes generalmente se transforman en favoritismos y privilegios; por lo tanto, dicho problema identificado tiene la necesidad de ser corregido desde los líderes

institucionales, puesto que ejercer una posición jerárquica no es una tarea simple, debido a que suele influir costumbres personales no necesariamente correctas; por ende, las instituciones juegan un papel fundamental respecto a la responsabilidad de alinear y conducir constantemente a sus líderes, no solo para lograr objetivos económicos, sino también, saber mantener, cuidar, motivar y ser un buen ejemplo para los colaboradores de primera línea.

*Tabla 10*  
*Pareto de la variable Desempeño laboral*

Ítem	Problema	%	Sumatoria	20%
2. El estado de ánimo de los colaboradores millennials influye en sus resultados	90	25.94%	25.94%	20%

### **Interpretación:**

Según la tabla 7 y respecto a la data obtenida de la encuesta aplicada a coordinadores, supervisores, jefes, directores y gerentes, respecto al desempeño laboral de los Millennials sobre la variable dependiente desempeño laboral, se trabajó en base al análisis de Pareto, el cual halló como mayor punto crítico con un 25.94% al enunciado número 2, siendo el siguiente: El estado de ánimo influye en sus resultados de los colaboradores millennials; en tal sentido, el problema identificado mantiene la necesidad de ser analizado y construir programas de solución como institución, debido a la influencia de un estado de ánimo decaído o negativo de parte del colaborador no sería positivo para la institución, puesto que dicha situación normalmente influye su desempeño, tal como lo afirma la encuesta aplicada; es por ello, que las organizaciones tienen la responsabilidad de actuar de manera inmediata ante situaciones similares, a fin de controlar cualquier afectación en los resultados estratégicos como empresa, así mismo, por el deber de velar y cuidar a su recurso humano.

#### **4.2.2 Consolidación del problema**

Según los resultados obtenidos en base al cuestionario aplicado a los colaboradores Millennials referente a la primera variable independiente denominada Cultura organizacional, se identificó que, el punto más crítico para los participantes fue: En su centro de labores existe personal que no cuenta con las habilidades necesarias, el cual genera problemas y retrasos. En tal sentido, dicha situación conlleva a identificar y suponer un grave problema en las instituciones debido a que esto genera resultados negativos para las organizaciones, así mismo, desencadena en el equipo de trabajo con malestar y frustración a causa de no fluir de manera orgánica en el trabajo debido al atraso y errores ocasionado por compañeros que no cuentan con las habilidades necesarias para el puesto en el que se desempeñan.

Cabe señalar que, la problemática identificada por los Millennials también suele ser ocasionada por el incorrecto proceso de selección al no detectar la falta de destrezas de los candidatos para los puestos vacantes según el perfil exigido, sin embargo, también suele ser ocasionado por la falta de desarrollo de cultura en el centro de labores, y parte de ella es la poca o nula implementación de capacitaciones para desarrollar y conducir de manera correcta las habilidades de los colaboradores, dado que son pieza fundamental para el crecimiento institucional tanto de manera interna como externa.

Por otro lado, en la segunda variable independiente denominada Clima organizacional, los millennials indicaron que el punto más crítico es: En vuestro centro de labores, las relaciones de amistad con los jefes generalmente se transforman en favoritismos y privilegios. Dicha problemática expresa un presunto problema referente al mal concepto de liderazgo que ejercen algunos colaboradores con mayor nivel jerárquico; y



lamentablemente, esta situación conlleva al aprovechamiento de ciertos colaboradores al identificar las facilidades que pueden obtener por el tipo de relación y trato que mantienen con sus líderes; situación que lamentablemente es muy fácil de percibir por el resto de colaboradores que si se esfuerzan por conseguir una línea de carrera o por el simple hecho de querer desempeñarse de manera correcta y justa.

Dicha situación identificada, desencadena un clima laboral negativo, decepcionante y hasta muchas veces frustrante para los colaboradores, desencadenando en ellos grandes posibilidades de desarrollar un bajo nivel de rendimiento laboral por la negatividad percibida en el ambiente de trabajo. Esta situación es fundamental ser revertida desde los líderes, dado a que son ellos los que generan y permiten este tipo de situaciones.

Por último, la variable dependiente de estudio denominada Desempeño laboral, enfocada en los colaboradores millennials, según los coordinadores, supervisores, jefes, directores y gerentes, arrojó como punto crítico lo siguiente: Su estado de ánimo influye en sus resultados. Lamentablemente este tipo de situaciones suelen darse en muchas organizaciones, considerando que el ser humano es un ser complejo referente a las diferentes emociones con las que vive y expresa, de acuerdo a las percepciones que tiene en base a su entorno; no siendo influyente únicamente en sus vidas personales, sino también en sus centros laborales, viéndose reflejado en el desempeño como colaborador, estos pueden ser resultados negativos o positivos, en vista de que dependen de su comportamiento en base a su estado de ánimo según lo que percibe de su entorno; y es ahí, donde el involucramiento de las instituciones es fundamental para mejorar el estado de ánimo de los colaboradores, con diferentes tipos de estrategias focalizadas en el recurso humano y manteniendo claro la diferenciación de las generaciones a las que pertenecen los colaboradores, debido a que dicha

diferenciación permite obtener información fundamental para una mejor orientación de las necesidades de cada individuo.

#### **4.2.3 Categoría solución**

En base a los problemas identificados como puntos críticos según los colaboradores Millennials, se ha propuesto como categoría solución, el desarrollo de Programas de competencias profesionales, mentoría y motivación.

El programa de competencias profesionales tendrá enfoque en los colaboradores de primera línea, con el fin de corregir errores identificados y expresados por los colaboradores Millennials, indicando la existencia constante de compañeros con habilidades no desarrolladas, generando problemas y retrasos en las jornadas laborales; en tal sentido, se propone como herramienta para todo tipo de institución un programa de capacitación enfocado en competencias laborales, con el fin de mejorar y alinear de manera correcta las diferentes destrezas que mantiene cada trabajador.

La teoría de las relaciones laborales, fue creada como término en 1885 y desarrollada como expresión en 1924 gracias al departamento de relaciones industriales perteneciente al Ministerio de trabajo del Reino Unido, indicó como parte de sus diferentes enfoques que, para las organizaciones es fundamental identificar y desarrollar las competencias laborales del su recurso humano, toda vez que, en base a ello identifican las posiciones correctas para los colaboradores, se convierte en una herramienta idóneas para la promoción de empleo y conlleva al crecimiento de la organización, puesto que genera una mayor y mejor productividad, así mismo, coloca a la empresa en una posición más competitiva, y todo esto,

gracias al rendimiento idóneo y profesional de los colaboradores (Blanch, Espuny, Gala, & Martín , 2003).

Cabe señalar, que el colaborador seguirá rindiendo en base a los objetivos personales y algunas veces en base al compromiso con la institución, pero, depende de las organizaciones, conducirlos a las posiciones correctas con el fin de desarrollar y obtener lo mejor de ellos, captando sus mejores habilidades y destrezas para el bien común de la institución como el del equipo de trabajo en general, dado que un rendimiento correcto del colaborador, conlleva a convertirse en un ejemplo entre compañeros y genera una labor con mayor fluidez, sin generar retrasos ni conflictos por la falta de habilidades necesarias para el puesto en el que se desempeña (Blanch, et al., 2003).

Así mismo, también se identificó como punto crítico, problemas de liderazgo referente a la incorrecta forma de involucramiento con el personal, otorgando beneficios por el nivel de confianza y amistad que se desarrolla entre jefe colaborador, llamándolo también como privilegios a causa de este tipo de relaciones, las cuales no son idóneas en un líder, dado que supone un gran problema del aprovechamiento de la posición, así mismo, expresa un pésimo ejemplo a los colaboradores en general, ocasionando dos tipos de trabajadores, aquellos que consideran que tener una relación más estrecha con el líder les traerá mayores beneficios, y otros, con una percepción negativa, haciéndoles ver que sus esfuerzos no son considerados, lo cual muchas veces genera el descenso del rendimiento laboral de los colaboradores; en tal sentido, se propone como categoría solución programas de mentoría.

Un programa de mentoría tiene como fin presentar a una persona con experiencia, sapiencia y confiabilidad, gracias a su recorrido de vida tanto personal como profesional, el

cual tiene como misión, compartir dichos conocimientos y guiar a diferentes tipos de personas según las necesidades presentadas (Quintero, 2016).

En tal sentido, la mentoría tiene gran relación y sustento gracias a la teoría fundamentada, desarrollada en el año 1967 por Glaser y Strauss, dicha teoría se basa en una metodología cualitativa, puesto que se desprende del aprendizaje logrado gracias a la absorción obtenida de la experiencia de otras personas, las cuales pasan por un inicial proceso de educación, aprendizaje, análisis y experiencias tanto positivas como negativas, las cuales logran en el individuo una ilustración idónea para ser compartida con el resto, convirtiendo su experiencia en una guía; en tal sentido, dicha teoría, tiene como objetivo conocer la realidad social en base a experiencias, convirtiéndolas en mentorías para el desarrollo de nuevos puntos de partida (Delgado, 2012).

El tercer punto crítico identificado como la influencia del estado de ánimo en los resultados dentro del centro de labores, indica la percepción de los colaboradores Millennials respecto al impacto que refleja el sentir del trabajador en su desempeño, ya sea por cuestiones personales o netamente laborales, siendo para la institución un problema con carácter de enfoque, revisión y acción de manera inmediata, en vista de que dicha situación conlleva a un buen o mal desempeño del colaborador.

A fin de mantener y mejorar el buen estado de ánimo del colaborador de acuerdo a sus diferentes necesidades, en base a la generación a la que pertenece, con referencia exacta a los colaboradores millennials, se propone como solución un programa de motivación, diferenciado como dineraria y no dineraria, a fin de satisfacer las necesidades de cada colaborador.

La importancia de la implementación de programas de motivación ya sean dinerarias y no dinerarias, son cada vez más relevantes e importantes en el desarrollo y enfoca del recurso humano dentro de las organizaciones, por cuanto se enfoca en satisfacer al colaborador en base a las diferentes necesidades que este tenga.

Por lo tanto, la teoría denominada la pirámide de las necesidades de Maslow, desarrollada en 1943, la cual fue distribuida en 5 categorías con el fin de entender las diferentes necesidades de los colaboradores, en primer lugar se detallaron las necesidades fisiológicas, siendo las más básicas para el ser humano, tales como el de alimento, descanso y estabilidad interna; en segundo lugar la necesidad de seguridad, tratándose de aquellos requerimientos de recursos económicos, un puesto de trabajo, estabilidad familiar y de salud; en tercer lugar la necesidad social, aquella que integra a la necesidad de relación con el exterior, el desarrollo de amistades y confianza; en cuarto lugar la necesidad básica el reconocimiento o también llamada como estima, el autor lo define como la necesidad del éxito que el ser humano anhela; como quinto y última necesidad, denominada como autorrealización y como una de las más complicadas de lograr, puesto que se trata de la importancia y necesidad del ser humano respecto a dejar huella con sus acciones, esta necesidad tiene como fin darle un sentido y enfoque a la existencia del individuo. Esta teoría se desarrolla con el fin de entender que el comportamiento del ser humano se basa en la satisfacción a las necesidades de cada individuo (Casas, 2002).

#### **4.2.4 Objetivo general de la propuesta**

##### **Objetivo general**

Mejorar el desempeño de los millennials en las organizaciones

### **Objetivos específicos**

Desarrollar las competencias profesionales de los colaboradores.

Mejorar las relaciones interpersonales con el jefe – colaborador.

Mejorar el estado de ánimo de los colaboradores.

#### **4.2.5 Impacto de la propuesta**

Mejoramiento del desempeño laboral de la generación millennials en base a los programas de capacitaciones de competencias profesionales a los colaboradores; así mismo, con programas de mentoría a los líderes institucionales, y el desarrollo de actividades de motivación.

#### **4.2.6 Direccionalidad de la propuesta**

La direccionalidad de la propuesta tuvo como fin desplegar actividades de mejora en base a cada problema identificado según los resultados obtenidos bajo el diagrama de Pareto, detallando el objetivo de cada propuesta, el inicio de las actividades, el KPI de evaluación y propuestas diseñadas para mejorar el desempeño de los colaboradores millennials. Así mismo, se indicó como presupuesto cero las actividades desarrolladas, dado a la naturaleza de inversión que implicaría la implementación de las propuestas, toda vez que se considera que los programas enfocados en el desarrollo del equipo humano es de total responsabilidad de las organizaciones, y no son costos que debe asumir el colaborador, es por ello que, dichos programas deberían ser considerados dentro de los presupuestos anuales de las gerencias de gestión del talento humano.

Tabla 11

Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivo	Actividades	Cronograma	Presupuesto	KPI	Entregable
Objetivo 1. Desarrollar las competencias profesionales de los colaboradores	Actividades 1	Inicio:01/ 2022 Fin:12/ 2022	Ingreso S/.0 Egresos S/.0	Índice de satisfacción= Colaboradores con niveles de satisfacción 4 y 5 / Total de colaboradores	1. Desarrollar el perfil de competencias profesionales en base a colaboradores millennials (Área administrativa) 2. Diseñar el programa de capacitación de competencias profesionales
	1.1. Buscar proveedores especialistas en capacitación de competencias profesionales.				
	1.2. Seleccionar a los 3 mejores proveedores en base a costos y paquete de servicios.				
	1.3. Obtener un contrato piloto.				
	1.4. Desarrollar un cronograma para la implementación de capacitaciones.				
Objetivo 2. Mejorar las relaciones interpersonales jefe - colaborador	Actividades 2	Inicio:01/ 2022 Fin:12/ 2022	Ingreso S/.0 Egresos S/.0	% de mentoring desarrollados = Número de líderes participantes / total de líderes	3. Diseñar un programa de mentoría enfocado en líderes
	2.1. Captar proveedores especialistas en mentoría.				
	2.2. Seleccionar a los 3 mejores proveedores en base a costos y nivel de experiencia.				
	2.4. Obtener un contrato piloto				
Objetivo 3. Mejorar el estado de ánimo de los colaboradores	Actividades 3	Inicio:01/ 2022 Fin:12/ 2022	Ingreso S/.0 Egresos S/.0	% de incentivos = N° de incentivos entregados / N° de incentivos programados	4. Desarrollar un programa de incentivos enfocado en los Millennials 5. Construir un programa de motivación (no dineraria) enfocado en los Millennials
	3.1. Desarrollar un programa de incentivos enfocado en los Millennials				
	3.2. Construir un programa de motivación enfocado en los Millennials				

#### **4.2.7. Entregable 1**

##### **Perfil general de competencias profesionales en base a colaboradores millennials**

###### **(Área administrativa)**

El perfil de competencias profesionales, tiene como objetivo identificar y verificar los conocimientos, habilidades y actitudes con los que debe contar un colaborador. Por ende, se consideró importante distribuir en tres puntos generales las competencias requeridas de parte de los colaboradores, a fin de diferenciarlas en base a las necesidades del puesto y de las habilidades que se busca en él.

En tal sentido, el perfil se distribuyó de la siguiente manera: la primera, competencias base, la cual permitirá identificar si el colaborador cuenta con las habilidades necesarias para responder a un proceso de aprendizaje y desarrollo; la segunda, competencias transversales, las cuales tienen como fin identificar las capacidades de comunicación interpersonal, solución de conflictos laborales, riesgo y facilidad para la iniciativa de toma de decisiones, entre otros de la misma naturaleza; por último, competencias técnicas generales, las cuales permitirán identificar si el colaborador cuenta con aquellos conocimientos, habilidades y actitudes para asumir riesgos de aprendizaje en base al ritmo de las transformaciones de la tecnología e innovación laboral.

La construcción del perfil de competencias profesionales en base a un enfoque general, tiene como fin responder y solucionar al punto crítico identificado según las respuestas de los millennials, respecto a la presencia de compañeros de trabajo que no contaban con las habilidades y destrezas necesarias, generando retrasos y malestar en el equipo; es por ello, que bajo un correcto perfil base de competencias, el área de recursos humanos o las gerencias de gestión de talento humano, pueden identificar de manera más



idónea al momento de captar y evaluar a los candidatos, así mismo, dicho perfil también aportaría como apoyo al momento de reubicar a los colaboradores que ya son parte de la institución.

El perfil elaborado se construyó en base a los instrumentos aplicados a los millennials, el cual permitió analizar de manera indirecta las competencias básicas con las que cuentan; así mismo, se elaboró en base a un análisis de experiencia, observación e investigación del comportamiento positivo y negativo de los millennials en el mundo laboral, permitiendo identificar las habilidades innatas con las que cuentan y la facilidad de aprendizaje y desarrollo que son capaces de demostrar y aportar.

Por otro lado, el perfil mantiene un enfoque general, por ende, se indicará como ejemplo el perfil de un área administrativa en base a la evaluación de colaboradores millennials (Ver anexo 2).

#### **4.2.8 Entregable 2**

##### **Programa de capacitación de competencias profesionales**

La elaboración de un programa de capacitación enfocado en competencias profesionales tiene como fin proponer a las instituciones el desarrollo de habilidades y destrezas de los colaboradores, conduciendo de manera íntima y profesional el descubrimiento natural de sus habilidades y la evolución de las mismas, siendo guiados por expertos en la gestión del talento humano, con el fin de reforzar sus competencias.

El programa se ha desarrollado en 14 temas, guiados en base al perfil construido en el punto que antecede la presente propuesta, con el fin de desarrollar a fondo y guiar al

colaborador con mayor profundidad cada sentido y razón de ser de las competencias requeridas.

Así mismo, se propuso posibles fechas con el fin de respetar los tiempos de carga laboral que corresponden al principio, mediados y fin de año, considerando solo los meses de abril, mayo, agosto, septiembre y noviembre. Además, se propone aplicar dichas capacitaciones por alrededor de 1 hora y al finalizar las labores, con el fin de obtener la concentración absoluta del colaborador y sin interrupciones.

Por otro lado, se indica el objetivo de los temas a tratar por cada clasificación, competencias base, transversales y técnicas. Así mismo, se recomienda que las capacitaciones sean realizadas por medio de la plataforma google meet o zoom, con el fin de evitar interrupciones presenciales en la labor diaria y aglomeraciones en los salones de capacitación, lo cual es idóneo evitar en épocas como en el periodo 2020 y 2021, a causa de la Covid-19.

Finalmente se recomienda, que el área encargada de evaluar las capacitaciones sea la jefatura de desarrollo, la cual depende de la gerencia de recursos humanos o también llamada, gerencia de la gestión del talento humano; en caso de no existir la jefatura de desarrollo, la capacitación debe ser evaluada por la misma gerencia antes mencionada, con el fin de evaluar la eficacia de dicho programa, bajo los niveles de medición: pésimo, regular y bueno.

Se recomienda que la capacitación sea aplicada bajo expertos contratados por la gerencia de recursos humanos, bajo un estricto análisis del paquete de temas a tratar, la

experiencia de los capacitadores y el costo por el servicio. Por último, se precisa que, los colaboradores no deben asumir ningún costo, debido a que debe ser asumida en su totalidad por las instituciones como parte del desarrollo a su recurso humano (ver anexo 3).

#### **4.2.9 Entregable 3**

##### **Programa de mentoría enfocado en líderes**

La mentoría se basa en la acción de compartir experiencias, conocimientos y habilidades de parte de un experto que haya recorrido por diferentes situaciones y vivencias profesionales que lo lleven a convertirse en una persona con la suficiente sapiencia el cual le permite compartirla, a fin de guiar a personas con la necesidad de seguir desarrollando sus habilidades y en especial cuando se ven en la necesidad de encontrar su camino en base a sus objetivos y metas, por ende, es común las mentorías en los líderes, ya sea jefes o gerentes.

Así mismo, los programas de mentoría no solo son para guiar a los líderes en los enfoques estratégicos financieros, comerciales o de proyectos, sino en cómo manejar al equipo humano, en vista de que es muy diferente ser líder a cumplir una función de liderazgo.

En tal sentido, según el punto crítico identificado respecto a los privilegios que algunos colaboradores obtienen gracias a la relación de amistad que se desarrolla con los jefes, se propone la implementación de un programa de mentoría para líderes, a cargo de la gerencia de recursos humanos, con el fin de conducir a los colaboradores jerárquicos bajo un lineamiento que los permita crecer como líderes y sepan trabajar las relaciones interpersonales, logrando tener claro el nivel de responsabilidad que asumen al convertirse en líderes de equipos de trabajo, sin sobreponer intereses o costumbres personales.

Se debe dejar claro que, el recurso humano, no solo se trata de los colaboradores de primera línea, sino el total de colaboradores incluyendo a todos aquellos que mantienen una posición jerárquica, y es de total responsabilidad de las instituciones el desarrollo constante de habilidades y destrezas de todo equipo humano, así mismo, implementando estrategias que no solo mejoren la productividad, sino también desde las conductos del colaborador, aportando en su mejora personal y profesional, conllevando a un mejor rendimiento de parte del recurso humano (ver anexo 4).

#### **4.2.10 Entregable 4**

##### **Programa de incentivos enfocado en los Millennials**

El punto crítico identificado como: el estado de ánimo de los colaboradores millennials influye en sus resultados; correspondiente a la encuesta aplicada a los coordinadores, supervisores, jefes, directores y gerentes, en base al desempeño laboral de los colaboradores millennials, el cual indica que el comportamiento y/o rendimiento de los trabajadores se basan en la percepción que gestan tanto de su ámbito personal como laboral, el cual son ocasionadas en la mayoría de casos, la satisfacción o insatisfacción a las diferentes necesidades que tengan como personas y colaboradores.

Por ende, en base a la responsabilidad y nivel de compromiso que las organizaciones tienen con los colaboradores, se propone la implementación de un programa de incentivos, con el fin de mejorar y aportar en la satisfacción de necesidades del equipo humano.

Así mismo, el programa de incentivos tendrá como fin mejorar el desempeño laboral, debido a su naturaleza motivadora, el cual produce en los colaboradores un mayor nivel de

productividad y en especial de actitud competitiva y positiva ante la valoración que percibirán de parte de sus empleadores.

Por otro lado, se construyó el programa de incentivos en base a las necesidades identificadas bajo experiencia, observación e investigación del comportamiento, necesidades y expectativas de los colaboradores millennials (ver anexo 5).

#### **4.2.11 Entregable 5**

##### **Programa de motivación no dineraria enfocado en los Millennials**

La propuesta de un programa de motivación no dineraria, se realizó en base al punto crítico identificado en la tercera variable, desempeño laboral, la cual fue mencionada en la propuesta que antecede la presente. Por ende, bajo la misma perspectiva de solución, se propone un plan no dinerario de motivación, con el fin de mejorar el estado de ánimo de los colaboradores, brindando desafíos que lo motivan a ser más competitivo, con iniciativas de superación y con el claro mensaje de valor que tienen para la organización a la que pertenecen.

Por otro lado, es importante recalcar que la generación millennials ha demostrado ser constantemente emocional no solo desde lado personal, sino también en el ámbito profesional; por ende, es fundamental identificar y tener claro como empresarios que, para los millennials es vital sentirse valorados dentro de las organizaciones, sólo así generan el sentido del compromiso con su labor y con la institución a la que pertenecen, puesto que al no sentir dicho vínculo, se genera dos grandes problemas, el bajo rendimiento laboral y la deserción; dichas situaciones adversas no solo se han identificado en los cuestionarios aplicados, sino en diferentes investigaciones que se han desarrollado a lo largo de estos años.

Cabe señalar que, las propuestas incluidas dentro del programa de motivación están empleadas en base a la misma forma de manejo trabajo con el que se ha desarrollado las propuestas que anteceden la presente, basándose bajo la experiencia, observación e investigación del comportamiento, necesidades y expectativas de los colaboradores millennials, respecto a los últimos años (ver anexo 6).

### **4.3 Discusión**

En el año 2020, Alvarado, López y Ponce desarrollaron una investigación en El Salvador, basada en la implementación de la cultura y clima organizacional para mejorar el desempeño laboral, lo cual conllevó a identificar como resultados en el que los colaboradores indicaron que si percibían una correcta cultura organizacional de parte de sus instituciones, sin embargo, no percibían lo mismo del clima organizacional, puesto que las instituciones no desarrollan estrategias de motivación ni de reconocimiento de sus esfuerzos, lo cual conllevaba a bajar el rendimiento laboral de gran parte del equipo humano. Por ende, los autores propusieron la implementación de un programa de capacitación, tanto en cultura organizacional, para seguir fomentando y de clima organizacional a fin de desarrollar programas de motivación.

Dicha investigación, comparte similitud con la propuesta aquí desarrollada, debido a que se enfatizan los programas de motivación a fin de desarrollar y mejorar el clima organizacional, puesto que los colaboradores en general, sin distinción de la generación a la que pertenecen, necesitan por naturaleza ser motivados, valorados y recompensados por su esfuerzo, siendo tal estrategia como una de las más importantes para impulsar y mejorar el clima organizacional.

La motivación como influencia en el desempeño laboral, fue el título denominado a la tesis desarrollada por Santa Cruz en el 2017 en el Ecuador, donde se identificó según su población de estudio que, el pésimo ambiente físico donde laboraban, la falta de capacitaciones técnicas y las evaluaciones de desempeño sin objetivos de mejora, repercutió en los colaboradores expresando un pésimo rendimiento laboral, por ende, el autor de la investigación recomendó implementar un presupuesto para la mejora del ambiente físico de trabajo, redistribuir de manera correcta las áreas, manteniéndose limpias, ergonómicas y ordenadas, así mismo, desarrollar evaluaciones de desempeño directamente por el área especializada, tal como la jefatura de recursos humanos, aplicando claros KPY's de evaluación final y estrategias claras de soluciones en base a los resultados, por último, implementación de programas de capacitaciones técnicas en base a cada área de la empresa.

En tal sentido, la investigación que antecede en presente párrafo, cuanta con grandes características de concordancia respecto a la necesidad de parte de los colaboradores de contar con espacios físicos que los motive a desarrollarse de manera correcta, sin ningún tipo de distracción por el tipo de condiciones en las que se encuentre. Es por ello que, en la investigación que se desarrolló se propuso dentro del programa de motivación no dineraria, la creación de áreas verdes, puesto que el equipo humano viene demostrando la necesidad desarrollarse en espacios cómodos donde no solo puedan laborar, sino también, darse un tiempo de liberación de estrés laboral.

Alva y Gómez en el 2016 desarrollaron una investigación en el Ecuador referente a los subsistemas de la gestión del talento humano como influencia en el desempeño laboral, detallando dichos subsistemas tales como: reclutamiento, selección, salarios, capacitaciones,

relaciones interpersonales y protocolos de renuncia y despido. Obteniendo como resultados que, los subsistemas de la gestión de talento humano sí influyeron en el desempeño de los colaboradores, indicando que para obtener un buen desempeño si es importante que la gestión del recurso humano sea direccionada de manera correcta. Proponiendo la implementación de un aplicativo de control de los subsistemas de talento humano creada por los mismos autores de la investigación en mención, con el fin de vincular de manera más eficaz a los equipos encargados de selección de personal, capacitación y compensación.

La tesis desarrollada por Alva y Gómez, soluciona el problema de manera técnica, enfocándose en el área de gestión del talento humano, sin embargo, más allá de crear un software para vincular los subsistemas de la gestión humana, es necesario considerar dichos subsistemas como base fundamental para mejorar los protocolos de acción, debido a que son la influencia directa en el desempeño laboral, puesto que, la existencia o no de un programa que permita vincular los protocolos, no conlleva a mejorar el rendimiento del colaborador, sino a mejorar la gestión técnica del área, el cual si bien es cierto, si repercutirá en la organización con la que se trabajará con el equipo humano, más no es una estrategia de solución directa al desempeño de los colaboradores, por ende, se podría indicar que, es una estrategia indirecta. Los colaboradores necesitan en primer lugar, que las estrategias de desarrollo de cada protocolo estén desarrolladas de manera correcta, y así sentirse en una organización organizada, direccionada, estrategia y con gestiones enfocadas en mejorar y desarrollar el equipo humano. Por ende, se considera que, la implementación de un programa para vincular los subsistemas antes mencionados, no sería una influencia directa para mejorar o no el desempeño laboral. Sin embargo, se valora, respeta y admira, la creación de dicho software, el cual, como aspecto técnico si se recomienda ser implementado en las áreas de gestión del talento humano.



En México se desarrolló una investigación basada en los factores que influyen en el desempeño laboral, tesis elaborada por Clark en el 2018; el cual arrojó como resultado que, el equipo humano suele demostrar un mejor desempeño laboral cuando perciben incentivos económicos, así mismo, cuando sus líderes promueven la comunicación interpersonal como equipo y de jefe colaborador. Por ende, se recomendó implementar estrategias de incentivos tangibles e intangibles y, capacitaciones de relaciones interpersonales para líderes y colaboradores.

La investigación de Clark, sustenta los problemas identificados en la presente investigación desarrollada, dado que, los incentivos y la comunicación de líder y colaborador son fundamentales para el equipo humano, puesto que lo mismo se identificó en la encuestas aplicadas a los millennials, indicando sus grandes expectativas respecto a dichos puntos, por ende, también se sugirió la implementación de un programa de incentivos y motivación no dineraria, con el fin de satisfacer las diferentes necesidades con las que cuenta un colaborador, así mismo, se propuso un programa de mentoring para líderes enfocado en la gestión del talento humano, con el fin de desarrollar al líder bajo correctos principios de lo que significa ser responsable de un equipo humano y saber trabajar con y para ellos.

Factores del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral, fue la tesis desarrollada por Vilema en el 2018 en el Ecuador. En dicha investigación, los colaboradores indicaron que, para ellos la autonomía para la toma decisiones y la implementación de programas de motivación, genera mayor compromiso y nivel de rendimiento, puesto que se sienten escuchados y valorados. Vilema recomendó, implementar un plan que fomente las relaciones interpersonales, reconocimiento de labores y dinamizar la comunicación, puesto

que estos programas tendrían alentarán y enriquecerán la opinión de los trabajadores dentro de la organización.

Por ende, dicha tesis comparte la visión de la tesis desarrollada, debido a que responde a las necesidades de los colaboradores, las cuales requieren de atención. Es por ello, que de manera más específica, se propuso la implementación de un programa de capacitación enfocado en las competencias profesionales de los colaboradores, con el fin de potenciar sus habilidades y desarrollar el vínculo de aprendizaje en conjunto con la organización, Así mismo, se recomendó en base a las necesidades de los colaboradores millennials, programas de mentoring para líderes, con el fin de guiar el liderazgo de los colaboradores con cargos jerárquicos y así, impactar en el recurso humano, alentando la correcta comunicación interpersonal y el manejo de equipos bajo objetivos direccionados, desencadenando un buen desempeño para el bien de la organización en general.

Por otro lado, en el ámbito nacional, Rojas y Vilches desarrollaron una investigación en el 2018 enfocada en identificar si existía relación o no en el desarrollo de la gestión del talento humano y el desempeño laboral, lo cual arrojó como resultado que, si existió una relación entre las variables estudiadas y, lamentablemente, el profesional encargado del área de gestión del talento humano, no contaba con las competencias necesarias para dicho puesto, el cual generó malestar en los colaboradores, influyendo en el rendimiento de todos. Por ende, los autores recomendaron remover y seleccionar un nuevo líder en el área mencionada, con las habilidades necesarias y requeridas para trabajar, desarrollar y potenciar el área, así mismo, para mejorar y motivar el rendimiento de los colaboradores.

En tal sentido, la tesis antes mencionada, comparte el problema identificado con la tesis desarrollada, puesto que para los colaboradores es de suma importancia contar con un equipo de trabajo que cuente con todas las competencias necesarias para desarrollarse según los puestos en los que se desempeñan, toda vez que, al no ser así, dicha situación genera retrasos, malestar, poca fluidez laboral y desmotiva el compromiso de los colaboradores respecto a su entrega en las actividades diarias, puesto que si no se obtienen lo mismo del equipo, los resultados seguirán siendo negativos; por ello que, en la investigación se propuso un perfil de competencias profesionales con enfoque general para los colaboradores millennials desarrollados en áreas administrativas, el cual indica la importancia de seleccionar al equipo bajo ciertos criterios de competencias, con el fin de evaluarlos, seleccionarlos y ubicarlos en las áreas correspondientes según las competencias innatas, desarrolladas o con grandes posibilidades de ser potenciadas.

Del Castillo, desarrolló una investigación en el Perú denominada: la gestión del talento humano y el rendimiento laboral, 2017. En el que se identificó como resultado de dicho análisis que, las variables gestión del talento y el rendimiento laboral si mantienen una relación en sí, así mismo, se dio como conclusión que el conocimiento, las habilidades profesionales, la motivación y las actitudes de los líderes de la empresa, también tienen un alto nivel de relación significativa con el desempeño de los colaboradores.

Dicha investigación, mantiene gran relación con lo identificado en la tesis desarrollada, puesto que, se afirma de igual forma, la importancia de desarrollar y fomentar el aprendizaje organizativo, las competencias profesionales, implementación de programas de motivación y la importancia de la labor de los líderes, puesto que dichos factores, impactan en el desempeño de los colaboradores.

En el Perú, Crisóstomo desarrolló una investigación en el 2019, titulada la gestión del talento humano y el desempeño laboral, con el objetivo de identificar si existe relación entre ambas variables; obteniendo un resultado afirmativo, así mismo, los colaboradores encuestados, indicaron que no se sentían valorados, puesto que no reciben las herramientas necesarias para desarrollar sus labores; por ende, el autor propuso crear talleres de capacitación, programas donde se promueva la comunicación entre líderes y subalternos construyendo objetivos en conjunto y, reconocer la laboral de los trabajadores con mayor frecuencia.

Según los problemas identificados en la tesis antes mencionada, se determina la coincidencia respecto a la importancia de capacitar a los colaboradores, puesto que dichos programas no solo fomentan el desarrollo técnico y de capacitadas, sino también, impactan en ellos, como factores de motivación, puesto que se les demuestra lo importante que es para la organización desarrollar las capacidades del equipo humano y potenciar sus habilidades como profesionales.

En el ámbito nacional, Palomino desarrolló una tesis en el 2018, enfocada en hallar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, el cual tuvo como resultado que si existió relación entre ambas variables analizadas, así mismo, gracias a las encuestas aplicadas a los colaboradores seleccionados, indicaron lo importante que es para ellos la implementación de constantes capacitaciones y una adecuada selección de personal, puesto que, de dicha selección dependerá contar con un equipo de profesionales adecuados.

En tal sentido, se reitera la coincidencia en la problemática identificada, en el que demuestra lo importante que es contar con profesionales aptos para asumir los puestos de cada organización, puesto que, en base a ello, la labor fluye y los equipos humanos funcionan de manera orgánica y sin problemas ni retrasos. Por ende, se reitera, lo importante de contar con un correcto perfil de competencias para las evaluaciones, selección, y ubicación de personal.

La gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral, fue el título denominado para la tesis desarrollada en Perú, construida por Norberto en el 2017; en el que los resultados arrojaron la existencia afirmativa de la influencia entre las variables estudiadas, así mismo, se indicó que, la gestión del recurso humano es fundamental para que los trabajadores expresen un buen desempeño laboral, puesto que influye en la gestión realizada para ofrecer una calidad de vida laboral. Así mismo, se recomendó fortalecer el protocolo de selección de personal, a fin de captar equipos que cuenten con las habilidades necesarias, así como también, mejorar y promover el trabajo en equipo, con el fin de lograr los objetivos trazados

En tal sentido, dicha investigación en base a una contrastación con la tesis desarrollada, se afirma y se resalta las recomendaciones propuestas por el trabajo antes mencionado, puesto que es fundamental, implementar soluciones desde el área que promueve y gestiona al equipo humano, tales como mejorar los protocolos de selección. Sin embargo, en comparación con la tesis desarrollada, se buscó implementar soluciones enfocadas en el personal ya existente a fin de mejorar el desempeño laboral, implementando un perfil general referente a áreas administrativas, con el fin de promover la evaluación a los colaboradores previos a ser reclutados y a los ya existentes, con el fin de reafirmar sus posiciones o iniciar

reubicaciones, por otro lado, se recomendó implementar programas de capacitación y guía en base a las competencias profesionales estructuras en el perfil previo, así mismo, se recomendó programas de incentivos y motivación, por último, un programa de mentoring para líderes, con el fin de corregir debilidades y potenciar las habilidades innatas en los líderes enfocados en la gestión del talento humano.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

**Primera** : En base al objetivo general de la tesis desarrollada, se concluyó que, la cultura y clima organizacional si influyen en el desempeño laboral, según los colaboradores millennials, Perú – 2021, lo cual conlleva a comprender la gran importancia de acción que deben tomar las organizaciones frente a la cultura y clima, puesto que enfocarse y plantear estrategias de desarrollo, impactará en el talento humano, por ende, en sus resultados.

**Segunda** : Así mismo, en base al primer objetivo específico, se determinó que la cultura y clima organizacional si influyen en la eficacia laboral según los colaboradores Millennials, Perú – 2021, en tal sentido, la repercusión en la eficacia laboral conlleva a comprender la importancia de captar y entender el comportamiento de los colaboradores, puesto que en base a ello, se identifica si realmente cumplen o no con sus labores de manera satisfactoria y cuáles son las causas que lo hacen cumplir de manera correcta y cuáles no. En la investigación se identificó que el estado de ánimo de los colaboradores influye en sus resultados, por ende, la eficacia de su desempeño se ve afectada.

**Tercera** : En base al segundo objetivo específico, se determinó que, la cultura y clima organizacional si influyen en la eficiencia laboral según colaboradores Millennials, Perú – 2021; situación, que conlleva a las organizaciones tomar en cuenta el desarrollo de sus capacidades profesionales, así como también

valorar las capacitaciones técnicas según el rubro de cada empresa, puesto que dichas acciones repercutirán en el desempeño de los colaboradores y en especial en mantenerlos bajo la expectativa del compromiso de la institución respecto al aprendizaje continuo y en conjunto.

**Cuarta** : Por último y en base al tercer objetivo específico, se determinó que, la cultura y clima organizacional si influyen en el compromiso institucional según colaboradores Millennials, Perú – 2021, lo cual genera gran impacto dado a lo fundamental que es contar con colaboradores comprometidos y leales a la institución a la que pertenecen, comprendiendo que el desarrollo de una buena y estructurada cultura, así mismo, como la fomentación bajo estrategias de un correcto clima organizacional desarrollado, generan en el colaborador mayor compromiso por la empresa a la que pertenecen, permaneciendo en ella por afecto y lealtad, así mismo por sentirse en un ambiente construido para ellos, buscando su comodidad no solo en los espacios físicos sino en las relaciones interpersonales entre todo el equipo humano.

**Quinta** : Los colaboradores millennials han demostrado la importancia que establecen al sentirse valorados, reconocidos, motivados, impulsados a desarrollarse, sentirse parte del aprendizaje organizativo, contar con un ambiente agradable y con líderes que trabajan con los equipos bajo conductas de un buen liderazgo y no simplemente ser el líder por lograr dicha posición jerárquica.



## 5.2 Recomendaciones

**Primera** : En base a los puntos críticos identificados, se recomienda a las gerencias de gestión del talento humano o también llamadas, recursos humanos, la implementación de programas de competencias profesionales, mentoría y motivación.

**Segunda** : En base a la cultura organizacional, se recomienda establecer objetivos como desarrollar las competencias profesionales de los colaboradores, con una serie de actividades, tales como:

Buscar proveedores especialistas en capacitación de competencias profesionales.

Seleccionar a los 3 mejores proveedores en base a costos y paquete de servicios.

Obtener un contrato piloto para ser revisado por el área legal.

Desarrollar un cronograma para la implementación de capacitaciones.

Por ende, se recomienda implementar y tomar en cuenta el perfil desarrollado en base a competencias profesionales enfocado en millennials y para áreas administrativas, así mismo, el programa de capacitación construida en base al perfil propuesto.

**Tercera** : Referente al clima organizacional, se recomienda establecer objetivos como mejorar las relaciones interpersonales jefe - colaborador, desarrollado en base a serie de actividades, tales como:

Captar proveedores especialistas en mentoría.

Seleccionar a los 3 mejores proveedores en base a costos y nivel de experiencia.

Obtener un contrato piloto a fin de ser revisado por el área legal.

En tal sentido, se recomienda implementar el programa diseñado de mentoría enfocado en líderes.

**Cuarta** : En base al desempeño laboral, se recomienda establecer objetivos como mejorar el estado de ánimo de los colaboradores, trabajándolo en base a una serie de actividades, tales como:

Desarrollar un programa de incentivos enfocado en los Millennials.

Construir un programa de motivación enfocado en los Millennials

En tal sentido, se recomienda implementar el programa diseñado de incentivos y motivación no dineraria, basado en las expectativas de colaboradores millennials.

**Quinta** : Por último, se recomienda que, los gerentes generales y las áreas de gestión del talento humano, valoren la importancia de identificar la generación a la que pertenecen sus colaboradores, puesto que, es necesario entender y comprender las necesidades del equipo humano, sus ambiciones, proyecciones y expectativas, con el fin de construir estrategias de mejora el cual conlleva no solo a mejorar el rendimiento laboral, sino también, ubicará a la organización como unas de las empresas con mayor impacto en la comunidad laboral.

## REFERENCIAS

- Agüera , E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Alava, M., & Gómez, K. (2016). *Influencia de los subsistemas de talento humano en el desempeño laboral del personal de institución pública coordinación zonal 8 periodo 2014 – Diseño de un aplicativo de control. (Tesis de maestría)*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil.
- Alecoy, T. (2008). *Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Alvarado, A., López, W., & Ponce, A. (2020). *Cultura y clima orgnizacional para mejorar el desempeño lde los empleados de las alcaldías municipales del distrito N°1 del departamento de San Vicente, año 2019*. San Vicente: Universidad de El Salvador.
- Álvarez, B., Castañeda, L., Gallo, C., Guzmán, W., Colmenares, R., Restrepo, D., . . . Rico, J. (2016). *Pymes: Gestión y clima organizacional*. Coruniamericana.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional, en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Aravena , C., & Fuentes, J. (2013). El desempeño mediocre de la productividad laboral en Americana Latina: una interpretación neoclásica. *CEPAL*, <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5373-desempeno-mediocre-la-productividad-laboral-america-latina-interpretacion>.
- Arribas, M. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. *Matronas Profesión*, [http://www.rincondepaco.com.mx/rincon/Inicio/Seminario/Documentos/Art\\_met/Disenio\\_validacion\\_cuestionarios.pdf](http://www.rincondepaco.com.mx/rincon/Inicio/Seminario/Documentos/Art_met/Disenio_validacion_cuestionarios.pdf).
- Arroyo, C. (2010). *La adaptabilidad al cambio como ideología*. Club Universitario.
- Ballvé, A., & Debeljuh, P. (2000). *Misión y valores*. Planeta S.A.I.C.
- Bayón, J. (2020). *Cultura empresarial*. Elearning S.L.
- Blanch, J., Espuny, M., Gala, C., & Martín , A. (2003). *Teoría de las relaciones laborales - Desafíos*. UOC.

- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración del recurso humano*. Thomson.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. ISBN: 978-84-362-7080-8.
- Calderón, G., & Castaño, G. (2005). *Investigación en Administración en America Latina*. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Monteverde, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. UIDE.
- Casas, A. (2002). *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. ESIC.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Diaz de Santos.
- Chiang, M., Martín, J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Servicios editoriales S.L.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Clark, Y. (2018). *Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicios de las empresas hoteleras del Sur de Sonora. (Tesis de doctorado)*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Cota, J., & Rivera, J. (2016). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. *Cyta*, <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>.
- Crisóstomo, M. (2019). *Gestión del Talento Humano y desempeño laboral del personal asistencial en el departamento de farmacia del Hospital regional de Huacho 2018. (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho.
- Davis, A., & Lemma, T. (2009). *Desarrollo de capacidades*. Programa de las naciones unidas para el desarrollo.
- Del Castillo, A. (2017). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Chaclacayo 2016. (Tesis de maestría)*. Universidad Cesar Vallejo. Lima.
- Del Rosal, V. (2010). *33 estrategias de realización personal*. W8 Education, Inc.

- Delgado, C. (2012). *La teoría Fundamentada: Decisión entre perspectivas*. AuthorHouse.
- Dessler, G. (2011). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Díez, S. (2006). *Técnicas de comunicación*. Ideaspropias Editorial.
- Equipo humano. (10 de Diciembre de 2018). *Equipo Humano: soluciones innovadoras en gestión de personas*. Obtenido de <https://www.equipo humano.com/orientacion-al-cambio/>
- Espaderos, A. (2016). *Relación entre desempeño y satisfacción laboral en el departamento de dirección financiera de la Municipalidad de Santa Lucía. (Tesis de maestría)*. Universidad Rafael Landívar. Escuintla.
- Estanqueiro, A. (1992). *Principios de comunicación interpersonal*. Narcea S.A.
- Fernández, I. (2015). *Felicidad organizacional, cómo construir felicidad en el trabajo*. B Chile S.A.
- Fernández, M., & Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional, concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Frías, P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales: hacia una nueva cultura y concertación empresarial*. Editores independientes.
- Fuster, F. (2007). *Retos laborales del nuevo milenio*. ISBN 978-1-84799-052-5.
- Galaz , J. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos en una Universidad estatal pública: La realidad institucional bajo el lente del profesor*. Ciudad de México: ANUIES.
- Hernández , R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Hernández, R., & Mendoza , C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Hurtado , J. (2000). *Metodología de la investigación, guía para una comprensión holística de la ciencia*. Quirón - Sypal.
- ICFES. (2009). *IV Encuentro de investigadores en Administración de empresas*. Universidad del Norte e ICFES.

- Indacochea, B., Alfonso, D., & Indacochea, B. (2018). El desempeño laboral: un problema social de la ciencia. *Dialnet*, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6596591>.
- Jiménez, A., & Bueno, J. (2003). *¿Qué motiva a sus colaboradores? no hay recetas*. Fundación Confemetal.
- López, J., Sánchez, M., & Murillo, P. (2004). *Cambiar con la sociedad, cambiar la sociedad*. Universidad de Sevilla.
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Plinio, G. (2002). *Evaluación organizacional, marco para mejorar el desempeño*. IDB Bookstore.
- Manso, F. (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Díaz de Santos S.A.
- Marr, R., & García, S. (1997). *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Díaz de Santos S.A.
- McAdams, J. (1996). *Premiar el desempeño*. Díaz de Santos S.A.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea S.A.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. MC Graw-Hill Interamericana.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia - El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Centro editorrial Universidad del Rosario.
- Méndez, C. (2020). *Innovación organizacional: cultura, condicion para la estrategia*. Editorial Universidad del Rosario.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace theory, research and application*. SaGE Publications.
- Mitta, D. (2019). *Gestión de la diversidad, el reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, qué los motiva y cómo retenerlos?* Departamento académico de ciencias de la gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Nolberto, M. (2017). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pichanaqui 2017. (Tesis de Título profesional)*. Huniversidad de Huánuco. Huánuco.

- Noticias, A. A. (2020). *El 81% de trabajadores considera al clima laboral muy importante para el desempeño*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-el-81-trabajadores-considera-al-clima-laboral-muy-importante-para-desempeno-722604.aspx>
- Ouchi, W. (1985). *Teoría Z*. Orbis S.A.
- Palom, F. (1991). *Círculos de calidad*. Marcombo Boixareu editores.
- Palomino, N. (2018). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en la Municipalidad de la provincia de Oyón 2018. (Tesis de Título profesional)*. Universidad César Vallejo. Lima.
- Palomo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC.
- Payette, A. (2000). *La eficacia de los gestores y las organizaciones*. PU QUEBEC.
- Popper, K. (1980). *La lógica de la investigación científica*. Tecnos S.A.
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Retribución de personal*. ISBN:978-84-92533-45-9.
- Quintero, G. (2016). *La mentoría en el proceso de enseñanza y aprendizaje*. Universidad del Rosario.
- Randstad. (19 de Mayo de 2015). Obtenido de [https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito\\_89/](https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito_89/)
- Real Academia Española. (2020). *RAE*. Obtenido de <https://dle.rae.es/efectividad>
- Reyes, A. (2005). *Administración de personal: relaciones humanas*. Limusa.
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rojas, R., & Vilchez, S. (2018). ). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús Lima 2018. (Tesis de maestría)*. Universidad Norbert Wiener. Lima.
- Rueda, J. (2014). *El desarrollo de capacidades*. Universidad de Barcelona.

- Santacruz, J. (2017). *La influencia de la motivación en el desempeño laboral de los funcionarios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, administración Zonal Eloy Alfaro en el año 2016. (Tesis de título profesional). Universidad Central del Ecuador. Guayaquil.*
- Tecla, A., & Garza, A. (1982). *Teoría, métodos y técnicas en la investigación social*. Taller Abierto.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. Grupo editorial Patria.
- Tuapanta, J., Duque, M., & Mena, A. (2017). Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de TIC en docentes universitarios. *Mkt Descubre*, <https://core.ac.uk/display/234578641?recSetID=>.
- Universidad ESAN. (19 de Septiembre de 2019). *ConexiónEsan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/09/como-diferenciar-los-objetivos-de-las-metas/>
- Urcola, J. (2010). *Dirigir personas: fondo y formas*. ESIC Editorial.
- Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo, manual para la gestión de sueldos y salarios*. Texto C.A.
- Vélaz, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Diaz de Santos S.A.
- Vilema, M. (2018). *Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores – Caso de estudio Codiempaques. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Guayaquil.*
- Vromm, V. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.
- Zocón, L., & Castañeda, D. (2019). Selección de personal y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Soluciones globales empresariales EIRL de la ciudad de Cajamarca. *Perspectiva, revista oficial de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo*, <https://doi.org/10.33198/rp.v20i1.00024>.



## **ANEXOS**

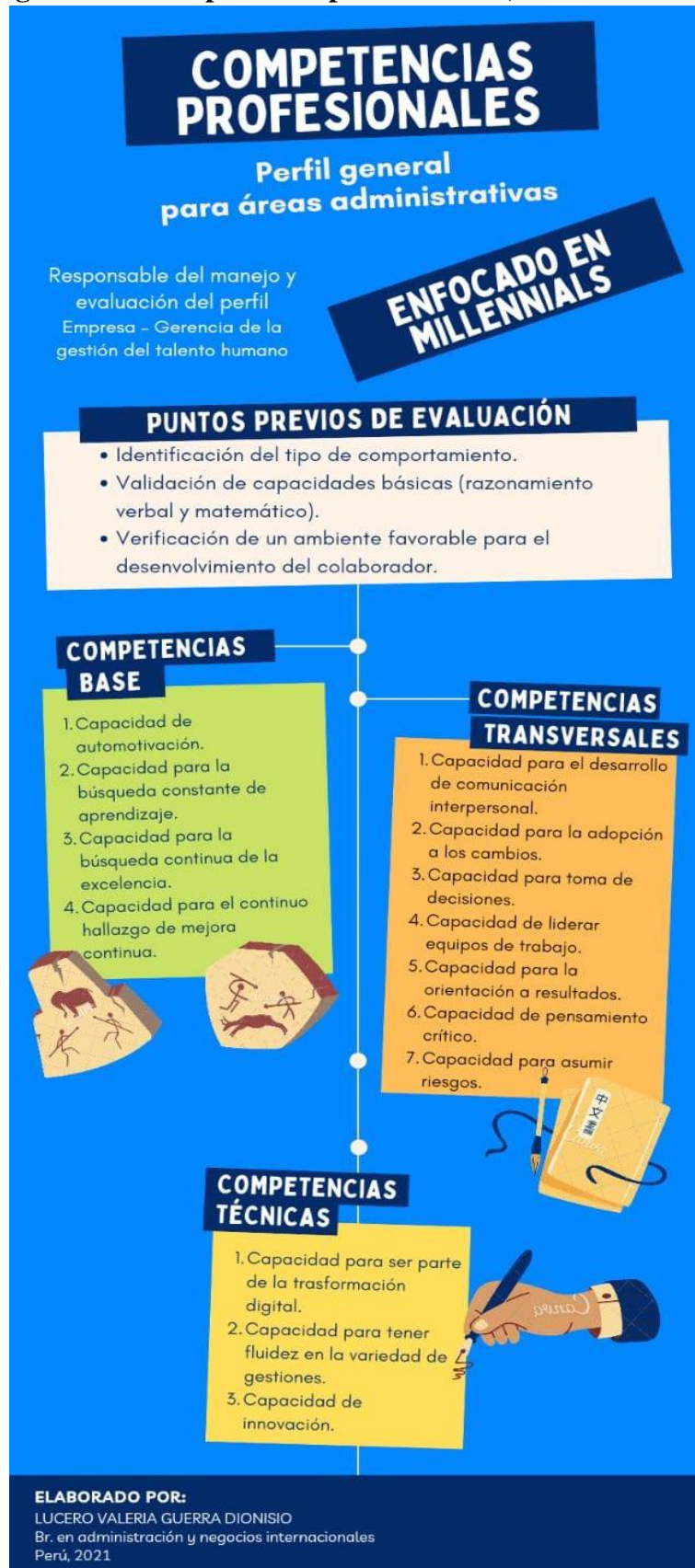
## Anexo 1: Matriz de consistencia

### Título: Influencia de la cultura y clima organizacional en el desempeño laboral según los colaboradores Millennials, Perú -2021

Problema general	Objetivo general	Hipótesis	Categoría 1: Cultural organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Cómo la cultura y el clima organizacional influyen en el desempeño laboral según colaboradores pertenecientes a la generación Y, Perú - 2021?	Determinar la influencia de la cultura y el clima organizacional en el desempeño laboral según colaboradores pertenecientes a la generación Y, Perú - 2021.	La cultura y el clima organizacional influyeron en el desempeño laboral según colaboradores pertenecientes a la generación Y, Perú - 2021.	<b>Adaptabilidad</b>	1. Orientación al cambio	1 al 3	1: Nunca 2: Casi nunca 3: Ocasionalmente 4: Casi siempre 5: Siempre	Bajo (13-18) Regular (19-24) Alto (25-30)
				2. Aprendizaje organizativo	4 al 6		Bajo (13-18) Regular (19-24) Alto (25-30)
			<b>Misión</b>	3. Propósitos estratégicos	7 al 9		Bajo (13-18) Regular (19-24) Alto (25-30)
				4. Metas	10 al 12		Bajo (13-18) Regular (19-24) Alto (25-30)
			<b>Participación</b>	5. Trabajo en equipo	13 al 15		Bajo (13-18) Regular (19-24) Alto (25-30)
				6. Desarrollo de capacidades	16 al 18		Bajo (13-18) Regular (19-24) Alto (25-30)
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Categoría 2: Clima organizacional				
¿Cómo la cultura y el clima organizacional influyen en la eficacia laboral según colaboradores Millennials, Perú - 2021?	Determinar la influencia de la cultura y el clima organizacional en la eficacia laboral según colaboradores Millennials, Perú - 2021.	La cultura y el clima organizacional influyeron en la eficacia laboral según colaboradores Millennials, Perú -2021.	Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
			<b>Liderazgo</b>	1. Dirección	1 al 3	1: Nunca 2: Casi nunca 3: Ocasionalmente 4: Casi siempre 5: Siempre	Bajo (13-18) Regular (19-24) Alto (25-30)
				2. Estímulo	4 al 6		Bajo (13-18) Regular (19-24) Alto (25-30)
			<b>Motivación</b>	3. Realización personal	7 al 9		Bajo (13-18) Regular (19-24) Alto (25-30)
				4. Reconocimiento	10 al 12		Bajo (13-18) Regular (19-24) Alto (25-30)
			<b>Satisfacción laboral</b>	5. Satisfacción con el trabajo	13 al 15		Bajo (13-18) Regular (19-24) Alto (25-30)

				6. Relación con los superiores	16 al 18		24) Alto (25-30)
¿Cómo la cultura y el clima organizacional influyen en la eficiencia laboral según colaboradores Millennials, Perú - 2021?	Determinar la influencia de la cultura y el clima organizacional en la eficiencia laboral según colaboradores Millennials, Perú - 2021.	La cultura y el clima organizacional influyeron en la eficiencia laboral según colaboradores Millennials, Perú -2021.	<b>Comunicación</b>	7. Convivencia	19 al 21		Bajo (13-18) Regular (19-24) Alto (25-30)
				8. Comunicación interpersonal	22 al 24		
				<b>Categoría 3: Desempeño laboral</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>	<b>Escala</b>	<b>Nivel</b>
¿Cómo la cultura y el clima organizacional influyen en el compromiso institucional según colaboradores Millennials, Perú - 2021?	Determinar la influencia de la cultura y el clima organizacional en el compromiso institucional según colaboradores Millennials, Perú - 2021.	La cultura y el clima organizacional influyeron en el compromiso institucional según colaboradores Millennials, Perú -2021.	<b>Eficacia laboral</b>	1. Actitudes	1 al 3	1: Nunca 2: Casi nunca 3: Ocasionalmente 4: Casi siempre 5. Siempre	Bajo (19-22) Regular (23-26) Alto (27-30)
				2. Efectividad	4 al 6		
			<b>Eficiencia laboral</b>	3. Competencia laboral	7 al 9		Bajo (13-18) Regular (19-24) Alto (25-30)
				4. Liderazgo	10 al 12		
			<b>Compromiso organizacional</b>	5. Compromiso afectivo	13 al 15		Bajo (16-20) Regular (21-25) Alto (26-30)
				6. Compromiso de continuidad	16 al 18		
<b>Tipo, nivel y método</b>		<b>Población, muestra y unidad informante</b>		<b>Técnicas e instrumentos</b>		<b>Procedimiento y análisis de datos</b>	
Sintagma: Holístico		Muestra: 300 colaboradores millennials para la variable cultura y clima Muestra: 300 colaboradores con cargos jerárquicos para la variable desempeño laboral		Técnicas: cuestionario.		Procedimiento: Análisis, desarrollo, interpretación y conclusión.	
Tipo: Proyectiva							
Nivel: Práctico				Instrumentos: Guía de encuesta.		Análisis de datos: SPSS y diagrama de Pareto	
Método: Cuantitativo							

## Anexo 2: Perfil general de competencias profesionales (área administrativa)



Fuente: Elaboración propia (2021).

Anexo 3: Programa de capacitación de competencias profesionales (Área administrativa)

**CORPORATIVO**

# PROGRAMA DE CAPACITACION

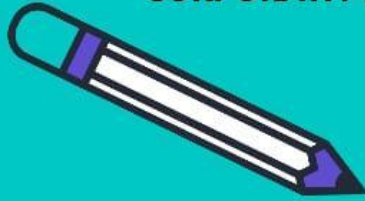
## Competencias profesionales Área administrativa

ENFOCADO EN:  
Colaboradores

### MILLENNIALS

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO  
Br. en administración y negocios internacionales  
Perú, 2021

**CORPORATIVO**



**Responsables de la contratación de la empresa capacitadora y seguimiento del programa:**



**Empresa – Gerencia de la gestión de talento humano**

**Área evaluadora del desarrollo y efectividad del programa:**



**Jefatura de desarrollo (Pertenece a la gerencia de GTH)**

**MÉTODO:  
Virtual**



ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO  
Br. en administración y negocios internacionales  
Perú, 2021



CORPORATIVO



## CAPACITACIÓN: **COMPETENCIAS BASE**

**1. Capacidad de automotivación**

1era semana de abril  
(1 hora / al finalizar las labores)

**2. Capacidad para la búsqueda constante de aprendizaje**

3ra semana de abril  
(1 hora / al finalizar las labores)

**3. Capacidad para la búsqueda continua de la excelencia**

1era semana de Mayo  
(1 hora / al finalizar las labores)

**4. Capacidad para el continuo hallazgo de mejora continua**

3ra semana de mayo  
(1 hora / al finalizar las labores)

**OBJETIVO:**

Mejorar las competencias base, por medio del desarrollo de automotivación, aprendizaje, búsqueda de la excelencia y mejora continua.



ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO  
Br. en administración y negocios internacionales  
Perú, 2021



CORPORATIVO



CAPACITACIÓN:

## COMPETENCIAS TRANSVERSALES

5. Capacidad para el desarrollo de comunicación interpersonal

1era semana de agosto  
(1 hora / al finalizar las labores)

6. Capacidad para la adopción a los cambios

7. Capacidad para toma de decisiones

3ra semana de agosto  
(1 hora / al finalizar las labores)

8. Capacidad de liderar equipos de trabajo

9. Capacidad para la orientación a resultados

1ra semana de setiembre  
(1 hora / al finalizar las labores)

10. Capacidad de pensamiento crítico

11. Capacidad para asumir riesgos

3ra semana de setiembre  
(1 hora / al finalizar las labores)

**OBJETIVO:** Guiar y mejorar el desarrollo de las competencias transversales en los colaboradores.



ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO  
Br. en administración y negocios internacionales  
Perú, 2021







Fuente: Elaboración propia (2021).



## PROGRAMA DE MENTORING

CON ENFOQUE EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO  
BR. EN ADMINISTRACIÓN Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021

### PARA LÍDERES CORPORATIVOS

---

#### *¿Qué es el mentoring?*

Es un programa especializado en colocar a un experto con grandes conocimientos en áreas específicas, el cual tiene como fin compartir sus experiencias, conocimientos y cumple el rol de guiar a quienes requieren de su sapiencia, a fin de convertirse en un modelo inspirador.

---

#### *Características del mentor*

- Pensamiento proyectivo.
- Conocedor de su potencial y debilidades.
- Mente proyectiva.
- Inteligencia emocional desarrollada.
- Deseo constante de actualización.
- Capacidad innata para compartir sus conocimientos.

---

#### *Objetivo*

Guiar a los líderes por un camino de excelencia enfocados en la gestión del talento humano, afrontando debilidades personales y profesionales, así mismo, potenciando habilidades innatas y desarrollando nuevas oportunidades de mejora.



# PROGRAMA DE MENTORING

CON ENFOQUE EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO  
BR. EN ADMINISTRACIÓN Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021

## *Enfocado en:*

- Líderes institucionales
- Supervisores
- Coordinadores gerenciales
- Jefes
- Directores
- Gerentes

## PARA LÍDERES CORPORATIVOS

---

### *Beneficios*

- Realce del talento innato del líder.
- Desarrollo de capacidades profesionales.
- Identificación de virtudes a fin de potencializarlos.
- Identificación de debilidades a fin de corregirlos.
- Multiplica el rendimiento a causa de la automotivación guiada.
- Mejora la capacidad de resiliencia.
- Mejora la capacidad de gestionar el conocimiento y aprendizaje.
- Motiva al desarrollo y crecimiento profesional.
- Inculca la cultura empresarial.
- Fomenta el fortalecimiento del clima organizacional
- Mejora la capacidad de adaptación a los cambios de estrategias organizacionales.
- Desarrollo de la capacidad a la adaptación y comprensión de los diferentes comportamientos de los colaboradores.
- Mejora la capacidad de intervención para la mejora de comunicación interpersonal entre los equipos de trabajo.

# PROGRAMA DE MENTORING

CON ENFOQUE EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO  
BR. EN ADMINISTRACIÓN Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021



## PARA LÍDERES CORPORATIVOS

---

### *Sesiones*

---

## INDICACIONES DE DESARROLLO

- El mentorado debe indicar cuales son los horarios y fechas de total disponibilidad para llevar las sesiones, a fin de no interrumpir sus labores y con el claro afán de obtener su concentración absoluta sin interrupciones ni distracciones.
- El mentor tendrá el compromiso de llamar en diferentes horarios y días al mentorado para realizar consultas del cómo se encuentra, cómo se siente, si tiene dificultad con algún tema y cómo piensa solucionarlo, con el fin de analizar la real personalidad y conducta como líder del mentorado frente a situaciones normales, comunes, bajo presión, conflictos o riesgo.
- Así mismo, el mentorado puede contactarse con el mentor en cualquier momento que requiere de sus recomendaciones o guías, por llamadas telefónicas, correos, o mensajes de texto (previa indicación de horarios disponibles).

# PROGRAMA DE MENTORING

CON ENFOQUE EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO  
BR. EN ADMINISTRACIÓN Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021

## PARA LÍDERES CORPORATIVOS

---

### *Sesiones*

---

## INICIACIÓN

- Intercambio de experiencias (a fin de generar confianza y el mentor capte la personalidad y comportamiento del mentorado).
- El mentorado debe indicar que recibe las sesiones de mentoring por voluntad propia, así mismo, debe indicar cuáles son sus expectativas y objetivos que desea lograr al recibir el programa *con enfoque en la gestión del talento humano*

# PROGRAMA DE MENTORING

CON ENFOQUE EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO  
BR. EN ADMINISTRACIÓN Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021



## PARA LÍDERES CORPORATIVOS

---

### *Sesiones*

---

## PROFUNDAZANDO

- El mentorado debe expresar sus más grandes logros como persona y profesional.
- El mentor retroalimentará las capacidades identificadas y proporcionará en base a su experiencia, valor para crear oportunidades de mejora, desarrollando nuevos conocimientos.
- El mentorado debe expresar las debilidades que haya identificado en sí mismo en base a experiencias personales y laborales.
- El mentor identificará las debilidades cada una de las debilidades a fin de explicar al mentor las posibles causas de dichas debilidades, orientándolo a cómo superar dichas barreras.

# PROGRAMA DE MENTORING

CON ENFOQUE EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO  
BR. EN ADMINISTRACIÓN Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021

## PARA LÍDERES CORPORATIVOS

---

### *Sesiones*

---

#### DISCUSIÓN

- El mentorado tendrá la oportunidad de pedir recomendaciones en base a diferentes disyuntivas que lo aquejan como profesional y líder.
- El mentor indicará cuáles sería los soportes específicos para solucionar nuevos problemas identificados.
- Se explorarán diferentes opciones para el desarrollo mental y de aprendizaje del mentorado en base a la posición en la que se encuentra.
- El mentor indicará cuales son los tipos de coaching específicos que el mentorado requiere.
- El mentor apoyará al mentorado a crear planes de acción cómo líder para un correcto manejo de equipos de trabajo.

# PROGRAMA DE MENTORING

CON ENFOQUE EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO  
BR. EN ADMINISTRACIÓN Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021



## PARA LÍDERES CORPORATIVOS

---

### *Sesiones*

---

## CONCLUSIÓN

- El mentor revisará bajo un check list cuales han sido las metas y objetivos que se lograron en base a lo planteado al inicio del programa.
- El mentor y el mentorado construirán un chek list de todas las buenas prácticas que se el líder logró gracias al programa.
- Se identificarán cuáles son las debilidades que aún no se han logrado superar, a fin de ampliar las sesiones y desarrollar nuevas orientaciones.

# PROGRAMA DE MENTORING

CON ENFOQUE EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO  
BR. EN ADMINISTRACIÓN Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021

*Fuente:* Elaboración propia (2021).

**Anexo 5: Programa de incentivos enfocado en colaboradores millennials**



## PROGRAMA DE INCENTIVOS CORPORATIVOS



ENFOCADO EN  
MILLENNIALS

*Mejorar el estado de ánimo de los colaboradores, cubriendo sus necesidades y expectativas económicas, potenciando su rendimiento laboral y compromiso con la institución.*

OBJETIVO:

*Se debe tener en cuenta que, los costos que generen la implementación de distintas las acciones, no son gastos, es una inversión en el talento humano.*

NOTA:

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO  
Br. en administración y negocios internacionales  
Perú, 2021



# PROGRAMA DE INCENTIVOS CORPORATIVOS

ENFOCADO EN MILLENNIALS



## ACCIONES

*El ofrecimiento de una escala remunerativa acorde a las ofertas del mercado laboral genera en el colaborador estabilidad en su rendimiento.*

ESCALA  
REMUNERATIVA  
ACORDE AL  
MERCADO  
LABORAL

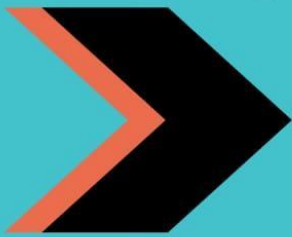
*El cual conlleva a que se sientan parte de una organización en la que ofrecen sueldos justos y no por debajo del mercado.*



ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO  
Br. en administración y negocios internacionales  
Perú, 2021

# PROGRAMA DE INCENTIVOS CORPORATIVOS

ENFOCADO EN MILLENNIALS



## ACCIONES

### LÍNEA DE CARRERA



*Ofrecer línea de carrera, genera ascensos y aumento de sueldos, en tal sentido se considera en el programa de incentivos dinerarios.*

*Para los millennials, identificar empresas que ofrezcan líneas de carrera es un atractivo muy influyente en ellos, ya que obtendrán la satisfacción de sus dos más grandes enfoques de necesidad:*

- *Desarrollo profesional*
- *Espectativas económicas.*

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO  
Br. en administración y negocios internacionales  
Perú, 2021

# PROGRAMA DE INCENTIVOS CORPORATIVOS

ENFOCADO EN MILLENNIALS



## ACCIONES

*Bajo las siguientes características:*

AUMENTO SALARIAL  
POR AÑOS DE  
SERVICIO



- *2 años dentro de la organización y bajo una evaluación de desempeño laboral: aumento de S/100 en su remuneración.*
- *4 años dentro de la organización y bajo una evaluación de desempeño laboral: aumento de S/100 en su remuneración.*

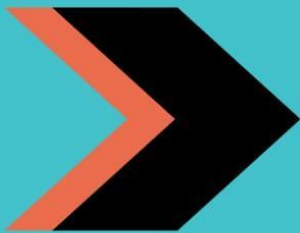
Luego de los 4 años, se debe ofrecer otro tipo de motivaciones como las no dinerarias, con el fin de no afectar los presupuestos remunerativos.

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO  
Br. en administración y negocios internacionales  
Perú, 2021



# PROGRAMA DE INCENTIVOS CORPORATIVOS

ENFOCADO EN MILLENNIALS



## ACCIONES

*La generación millennials se considera como una de las más proyectivas respecto al desarrollo contante y al hambre del éxito.*

OFRECER BECAS DE ESTUDIO



*Por ende, para los millennials, obtener becas de estudio de parte de sus centros de labores, genera en ellos mayor esfuerzo, mejor rendimiento, competitividad, fidelidad y compromiso con la organización.*

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO  
Br. en administración y negocios internacionales  
Perú, 2021

# PROGRAMA DE INCENTIVOS CORPORATIVOS

ENFOCADO EN MILLENNIALS



## ACCIONES

*La generación millennials suele mantenerse alerta a las recompensas que recibirá por la inversión de su tiempo y esfuerzo, es por ello que, crear kits de premios a los colaboradores que logren sus metas, se convierte para ellos en un propósito a cumplir, así como también, los conlleva a sentirse valorados.*

PREMIOS POR EL LOGRO DE METAS



*Se propone premios con iniciativas de descanso, liberación de estrés y vida sana.*

- *Boletos de viaje (para dos personas).*
- *Membresías de 3 meses para gimnasios .*
- *Cupón absoluto para el chequeo médico general de: colaborador, conyugue, hijos o padres (solo una de las opciones).*
- *Cupones completos para una sesión de masajes.*
- *Cupones completos para un día de club.*
- *Cupón completo para la compra de útiles escolares (válido para un hijo en el mes de febrero, marzo y abril).*

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO  
Br. en administración y negocios internacionales  
Perú, 2021

*Fuente: Elaboración propia (2021).*



**Anexo 6: Programa de motivación no dineraria enfocado en colaboradores millennials**



CORPORATIVO



# PROGRAMA DE: MOTIVACIÓN

NO DINERARIA

## OBJETIVO:

MEJORAR EL ESTADO DE ÁNIMO DE LOS COLABORADORES, CUBRIENDO SUS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS LABORALES Y PROFESIONALES, ESTIMULANDO Y POTENCIALIZANDO SU DESEMPEÑO LABORAL; ASÍ MISMO, DESARROLLANDO SU COMPROMISO INSTITUCIONAL.



ENFOCADO EN:

**COLABORADORES**

# MILLENNIALS

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO

BR. EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021

CORPORATIVO



# PROGRAMA DE: MOTIVACIÓN

NO DINERARIA

OBSERVACIÓN:

SE DEBE TENER EN CUENTA QUE,  
LOS COSTOS QUE GENEREN LA  
IMPLEMENTACIÓN DE DISTINTAS  
LAS ACCIONES, NO SON GASTOS,  
ES UNA INVERSIÓN EN EL  
TALENTO HUMANO.



ENFOCADO EN:  
**COLABORADORES**

## MILLENNIALS

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO

BR. EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021



CORPORATIVO



# PROGRAMA DE: MOTIVACIÓN

NO DINERARIA

RESPONSABLES DE LA  
IMPLEMENTACIÓN:



EMPRESA  
ÁREA: GERENCIA DE LA GESTIÓN  
DE TALENTO HUMANO

ENFOCADO EN:  
**COLABORADORES**

## MILLENNIALS

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO

BR. EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021

CORPORATIVO

# PROGRAMA DE: MOTIVACIÓN

NO DINERARIA

## Otorgar proyectos a corto plazo:

Los millennials son personas que buscan constantemente nuevos retos, pero las tareas a largo plazo suelen aburrirlos, por ende, es mejor plantearles metas a plazos cortos.

### ACCIÓN 1:



## Propósito de la empresa:

Demostrarles que la organización confía en sus capacidades

ENFOCADO EN:  
**COLABORADORES**

# MILLENNIALS

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO

BR. EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021

CORPORATIVO

# PROGRAMA DE: MOTIVACIÓN

NO DINERARIA

## Implementación de tecnología (por colaborador):

1. Celulares Smartphone, con paquete de datos de internet.
2. PC's o laptops que cuenten con velocidad óptima y capacidad acorde al manejo de información.

Los millennials es una generación que nació en medio del internet, esto genera en ellos la necesidad constante de trabajar en base al desarrollo de la tecnología.

## ACCIÓN 2:

## Propósito de la empresa:

Desarrollo tecnológico y rendimiento laboral con mayor nivel de rapidez y fluidez.

ENFOCADO EN:

COLABORADORES

# MILLENNIALS

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO

DR. EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021



CORPORATIVO

# PROGRAMA DE: MOTIVACIÓN

NO DINERARIA

**ACCIÓN 3:**

## **Programas de capacitación:**

Los millennials son colaboradores que buscan crecer profesionalmente y son ambiciosos del desarrollo de sus habilidades



## **Propósito de la empresa:**

Desarrollar habilidades profesionales y técnicas, mejorando el rendimiento laboral y generando mayor productividad.

ENFOCADO EN:

**COLABORADORES**

# MILLENNIALS

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERJA GUERRA DIONISIO

DR. EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021

CORPORATIVO

# PROGRAMA DE: MOTIVACIÓN

NO DINERARIA

## ACCIÓN 4:

### Proporcionarles un programa de coaching para colaboradores de primera línea:

A los millennials dichos programas les suele ser de alto interés por la necesidad innata de relacionarse con personas de mayor experiencia de las cuales puedan aprender y absorber nuevos conocimientos.



### Propósito de la empresa:

Potencializar las habilidades de los colaboradores conduciéndolos por un camino de mayor nivel profesional y desarrollando la sinergia entre compañeros de trabajo a fin de fortalecer la comunicación y fluidez laboral entre equipos.

ENFOCADO EN:

COLABORADORES

# MILLENNIALS

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERJA GUERRA DIONISIO

DR. EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021



CORPORATIVO

# PROGRAMA DE: MOTIVACIÓN

NO DINERARIA

## ACCIÓN 5:

### Ofrecer flexibilidad laboral:

La generación Y (millennials) disfrutan la flexibilidad laboral, la cual se refiere a ofrecerles la oportunidad de laborar desde casa, también denominado como office home, disminuyendo el estrés de la concentración de 8, 9 o más horas dentro de un solo espacio físico.



### Propósito de la empresa:

Obtener mayor nivel de creatividad y productividad del colaborador, dándole la oportunidad de abrir su mente en espacios donde el colaborador se sienta libre, cómodo (cómo en casa) y sin la presión de ser observado.

ENFOCADO EN:

COLABORADORES

# MILLENNIALS

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO

DR. EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021

CORPORATIVO

# PROGRAMA DE: MOTIVACIÓN

NO DINERARIA

## ¿Cómo estás y cómo te sientes dentro de la institución?:

Dicha consulta debe ser realizada por los jefes inmediatos o hasta por los mismos directivos organizacionales, ya que los millennials suelen ser colaboradores que aprecian al máximo el sentirse escuchados.

## ACCIÓN 6:



## Propósito de la empresa:

Conocer de manera directa a los colaboradores, saber que sienten y piensan de la organización.

ENFOCADO EN:

COLABORADORES

# MILLENNIALS

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERJA GUERRA DIONISIO

DR. EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021

CORPORATIVO

# PROGRAMA DE: MOTIVACIÓN NO DINERARIA

## ACCIÓN 7:

### Implementación de áreas verdes o de relajación :

Los espacios de relajación implementados por las empresas dentro de sus espacios físicos, logran un impacto psicológico positivo en los millennials, ya que logran liberar su estrés o momentos de tensión dentro de su mismo entorno laboral.



### Propósito de la empresa:

Disminuir el índice de colaboradores con estrés laboral, obtenido un mejor un mejor desempeño.

ENFOCADO EN:

COLABORADORES

# MILLENNIALS

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO

DR. EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021



CORPORATIVO

# PROGRAMA DE: MOTIVACIÓN

NO DINERARIA

## Implementación de programas de culturales:

Los millennials son considerados como una generación laboral hiperactiva, la cual crear programas culturales generará en ellos, distracción del estrés, competitividad, creatividad, trabajo en equipo e innovación:

- Concurso de bailes modernos.
- Concurso de danzas tradicionales.
- Concurso de decoración de oficinas.
- Concurso de creación de cuentos.
- Concurso de propuestas de mejora.

## ACCIÓN 8:

## Propósito de la empresa:

Motivar a los colaboradores el trabajo en equipo y mejorar las relaciones interpersonales.

ENFOCADO EN:

COLABORADORES

# MILLENNIALS

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO

DR. EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021

CORPORATIVO

# PROGRAMA DE: MOTIVACIÓN

NO DINERARIA

## Implementación de un "periódico mural del talento humano":

Donde se resalte los logros profesionales de cada uno de los colaboradores, renombrando logros como:

### Laborales

- El logro de metas.
- Ascensos.

### Profesionales:

- El inicio o culminación de un curso.
- El inicio o culminación de un diplomado.
- El inicio de una especialidad o grado.
- La obtención del título o grado.
- La obtención de becas profesionales.

### Personales

- Cumpleaños.
- El nacimiento de un hijo.
- El inicio de la contracción o compra de una casa.

## ACCIÓN 9:

## Propósito de la empresa:

Demostrar al colaborador que la organización se siente orgullosa de ellos y que celebra sus logros.

ENFOCADO EN:

COLABORADORES

# MILLENNIALS

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO

DR. EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021

CORPORATIVO

# PROGRAMA DE: MOTIVACIÓN

NO DINERARIA

## La implementación de un buzón de sugerencias a cargo de la Gerencia General:

Los millennials es una generación que busca sentirse escuchado y valorado no solo por sus jefes directos, sino también por sus líderes institucionales.

**ACCIÓN 10:**

## El buzón debe tener las siguientes características:

- Colocados en los pasillos de las diferentes áreas.
- Gráficamente visible.
- Llamativo (indicando que es solo para el uso de colaboradores).
- Mensajes anónimos con el fin de respetar la identidad del colaborador.
- Con mensajes de: Tu opinión nos importa / la Gerencia General te escucha.



## Propósito de la empresa:

Expresar al colaborador que es escuchado y valorado por la misma gerencia general y que su opinión es fundamental para establecer cambios de mejora.

ENFOCADO EN:

**COLABORADORES**

# MILLENNIALS

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERIA GUERRA DIONISIO

DR. EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021



CORPORATIVO

# PROGRAMA DE: MOTIVACIÓN

NO DINERARIA

**Implementación de estrategias para el desarrollo de la cultura y clima organizacional:**

Los millennials suelen ser colaboradores que aprecian y valoran las estrategias de clima y cultura de parte de las empresas en las que se desarrollan, ya que es indicio de lo importante que es para la organización al mantener una correcta gestión del talento humano.

**ACCIÓN 11:**

**Propósito de la empresa:**  
Expresar compromiso, confianza y valor al talento humano, posicionándose como una de las empresas enfocadas en el desarrollo de su equipo humano y en el crecimiento de su cultura organizacional.

ENFOCADO EN:  
**COLABORADORES**  
**MILLENNIALS**

ELABORADO POR:  
LUCERO VALERJA GUERRA DIONISIO

DR. EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PERÚ, 2021

Fuente: Elaboración propia (2021).

## Anexo 7: Instrumento cuantitativo - Cultura organizacional

### INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS COLABORADORES MILLENNIALS

(Instrumento cuantitativo)

Estimado colaborador:

El instrumento que se presenta a continuación pretende medir la cultura organizacional. Su aporte es valioso, se agradecerá marcar solo una alternativa de acuerdo a su percepción.

Edad:

Nacido entre: 1994 – 2010	
Nacido entre: 1981 – 1993	
Nacido entre: 1969 - 1980	

¿Actualmente se encuentra laborando?

Si	
No	

Nunca (1)	Casi nunca (2)	Ocasionalmente (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
--------------	-------------------	-----------------------	---------------------	----------------

Nro.	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Adaptabilidad</b>						
1	El equipo de trabajo con el cual labora responde con rapidez y flexibilidad a los cambios.	N	CN	O	CS	S
2	Constantemente se mejoran los procesos de trabajo en vuestro centro de trabajo.	N	CN	O	CS	S
3	A menudo se reúnen las diferentes áreas a fin de proponer cambios de mejora.	N	CN	O	CS	S
4	Las fallas son tomadas como oportunidades de mejora y aprendizaje con el equipo de trabajo.	N	CN	O	CS	S
5	Los líderes de vuestro centro de trabajo suelen alentar innovación y toma de riesgos al equipo de trabajo.	N	CN	O	CS	S
6	Los compañeros de trabajo comparten sus conocimientos.	N	CN	O	CS	S
<b>Dimensión: Misión</b>						



7	Su centro de labores comparte con todo el equipo las direcciones estratégicas.	N	CN	O	CS	S
8	Tiene claro los objetivos a corto, mediano y largo plazo de su centro de labores.	N	CN	O	CS	S
9	La misión de vuestro centro de labores es clara, lo cual conduce la dirección de su trabajo.	N	CN	O	CS	S
10	Su actual centro de trabajo desarrolla reuniones recurrentes a fin de acordar los objetivos que se deben alcanzar.	N	CN	O	CS	S
11	En su centro de trabajo constantemente se verifica el avance de tareas asignadas por áreas, a fin de compararla con las metas trazadas.	N	CN	O	CS	S
12	En su centro de labores se aplican herramientas dinámicas para el control de avance de tareas asignadas, a fin de que todo el equipo visualice el progreso.	N	CN	O	CS	S
<b>Dimensión: Participación</b>						
13	Vuestros compañeros y usted logran formar un equipo de trabajo.	N	CN	O	CS	S
14	Los líderes jerárquicos de vuestro centro de labores suelen alentar la cooperación entre áreas.	N	CN	O	CS	S
15	Para los líderes de su actual centro de labores es fundamental organizar equipos de trabajo para obtener la participación de todos.	N	CN	O	CS	S
16	En algunas ocasiones el liderazgo es delegado y el personal puede decidir gracias a sus capacidades.	N	CN	O	CS	S
17	En vuestro de centro de labores existe capacitaciones para el desarrollo de habilidades.	N	CN	O	CS	S
18	En su centro de labores existe personal que no cuenta con las habilidades necesarias, el cual genera problemas y retrasos .	N	CN	O	CS	S

## Anexo 8: Instrumento cuantitativo - Clima organizacional

### INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS COLABORADORES MILLENNIALS

(Instrumento cuantitativo)

Estimado colaborador:

El instrumento que se presenta a continuación pretende medir el clima organizacional. Su aporte es valioso, se agradecerá marcar solo una alternativa de acuerdo a su percepción.

Edad:

Nacido entre: 1994 – 2010	
Nacido entre: 1981 – 1993	
Nacido entre: 1969 - 1980	

¿Actualmente se encuentra laborando?

Si	
No	

Nunca (1)	Casi nunca (2)	Ocasionalmente (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
--------------	-------------------	-----------------------	---------------------	----------------

Nro.	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>Dimensión: Liderazgo</b>					
1	En su centro de labores, el estilo de liderazgo facilita la resolución de conflictos internos y externos.	N	CN	O	CS	S
2	Las indicaciones del líder de vuestro centro de trabajo son claras y estructuradas.	N	CN	O	CS	S
3	Vuestro líderes actuales cuentan con las destrezas necesarias para dirigir equipos de trabajo.	N	CN	O	CS	S
4	Vuestra institución comunica y/o celebra con los colaboradores cada vez que se culmina de manera satisfactoria un proyecto trazado.	N	CN	O	CS	S
5	Vuestros líderes informan periódicamente sobre el avance de metas y logro de objetivos.	N	CN	O	CS	S
6	Vuestro centro de trabajo ofrece incentivos por el logro efectivo de tareas y/o proyectos asignados.	N	CN	O	CS	S

<b>Dimensión: Motivación</b>						
7	El trato entre colegas es con respeto.	N	CN	O	CS	S
8	Vuestros compañeros de trabajo tienen interés por crear, establecer y mantener relaciones personales.	N	CN	O	CS	S
9	Vuestro centro de trabajo le consulta sobre sus iniciativas para mejorar la calidad de los procesos.	N	CN	O	CS	S
10	Vuestro líder institucional lo felicita de manera personal cuando logra resultados positivos.	N	CN	O	CS	S
11	En fechas de onomástico, vuestro líder institucional saluda a los colaboradores manera personal (ya sea de manera presencial, mensaje o detalle).	N	CN	O	CS	S
12	En vuestro centro de trabajo existe un periódico mural dedicado a los "colaboradores", al con el fin de felicitarlos ya sea por razones laborales y/o profesionales.	N	CN	O	CS	S
<b>Dimensión: Satisfacción laboral</b>						
13	El "estilo" de presión que ejercen sus líderes lo considera como autoritarismo.	N	CN	O	CS	S
14	En vuestro centro de trabajo se siente un ambiente armonioso.	N	CN	O	CS	S
15	En su centro de labores, vuestro los líderes resaltan su capacidad profesional.	N	CN	O	CS	S
16	En su centro de labores, vuestro líder institucional se toma el tiempo de consultarle cómo se siente dentro de la empresa.	N	CN	O	CS	S
17	Su jefe inmediato le consulta con frecuencia su opinión para obtener oportunidades de mejora dentro de vuestra área.	N	CN	O	CS	S
18	Siente la confianza necesaria para solicitar a su jefe inmediato el feedback de sus labores.	N	CN	O	CS	S
<b>Dimensión: Comunicación</b>						
19	El estilo de comunicación de vuestro líder institucional facilita la participación de los equipo en las actividades realizadas.	N	CN	O	CS	S
20	En vuestro centro de labores se respeta las opiniones y sugerencias de los colaboradores.	N	CN	O	CS	S
21	Su jefe inmediato fortalece e incentiva la confianza y comunicación dentro del equipo.	N	CN	O	CS	S
22	En vuestro centro de labores, la relación de amistad con los jefes generalmente se transforman en favoritismos y privilegios.	N	CN	O	CS	S
23	Vuestros compañeros de labores suelen hablar bien de su centro de trabajo.	N	CN	O	CS	S
24	En vuestro centro de trabajo, las capacitaciones de comunicación interpersonal causan impacto positivo entre los colaboradores.	N	CN	O	CS	S

**Anexo 9: Instrumento cuantitativo - Desempeño laboral**

**INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES MILLENNIALS SEGÚN COORDINADORES, SUPERVISORES, JEFES, DIRECTORES Y GERENTES**

(Instrumento cuantitativo)

**Estimado colaborador:**

El instrumento que se presenta a continuación pretende medir el desempeño laboral. Su aporte es valioso, se agradecerá marcar solo una alternativa de acuerdo a su percepción.

Edad:

Nacido entre: 1994 – 2010	
Nacido entre: 1981 – 1993	
Nacido entre: 1969 - 1980	

¿Actualmente se encuentra laborando?

Si	
No	

Nunca (1)	Casi nunca (2)	Ocasionalmente (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
--------------	-------------------	-----------------------	---------------------	----------------

Nro.	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>SUB CATEGORÍA: Eficacia laboral</b>					
1	El nivel de compromiso de los colaboradores millennials mejora la calidad de su trabajo.	N	CN	O	CS	S
2	El estado de ánimo de los colaboradores millennials influye en sus resultados.	N	CN	O	CS	S
3	Ante situaciones de conflicto la reacción de los millennials es controlada.	N	CN	O	CS	S
4	Los colaboradores millennials obtienen resultados efectivos cuando se enfrente a nuevos retos.	N	CN	O	CS	S
5	En épocas de carga laboral los millennials culminan sus actividades a tiempo.	N	CN	O	CS	S
6	El desempeño laboral de los millennials suelen tener resultados eficaces dentro sus áreas.	N	CN	O	CS	S

<b>SUB CATEGORÍA: Eficiencia laboral</b>						
7	Los colaboradores al inicio del día estructuran sus actividades para desarrollar su jornada.	N	CN	O	CS	S
8	Los colaboradores millennials cuentan con la capacidad de solucionar conflictos laborales.	N	CN	O	CS	S
9	Los millennials cuentan con capacidad de autonomía para solucionar conflictos que se presentan en el centro de trabajo.	N	CN	O	CS	S
10	Los líder delegan responsabilidad a los colaboradores millennials a fin de lograr eficiencia.	N	CN	O	CS	S
11	Los millennials captan con facilidad el ejemplo de los líderes referente a las gestiones eficientes.	N	CN	O	CS	S
12	El estilo de liderazgo influye en los millennials para que logren resultados eficientes.	N	CN	O	CS	S
<b>SUB CATEGORÍA: Compromiso institucional</b>						
13	Los millennials saben con exactitud y firmeza la misión y visión de vuestro centro de labores.	N	CN	O	CS	S
14	Los colaboradores millennials trabajan en días y horarios no laborables.	N	CN	O	CS	S
15	Los colaboradores aportan ideas para mejorar los procesos propios de su área e institución.	N	CN	O	CS	S
16	Los colaboradores millennials invierten esfuerzo y tiempo en su actual centro de labores solo con el fin de asegurar su puesto.	N	CN	O	CS	S
17	En caso de encontrar una mejor oferta laboral los millennials dejarían su actual centro de labores.	N	CN	O	CS	S
18	Los millennials demuestran compromiso con la institución a fin de no ser desvinculados.	N	CN	O	CS	S

Anexo 10: Fichas de validación del instrumento - Cultura organizacional



Universidad  
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario para medir la percepción de la Cultura organizacional

Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones								
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.													
Dimensión 1: Adaptabilidad		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje									
Indicador 1: Orientación al cambio		El ítem no es suficiente para medir la sub categoría	No existe relación entre el ítem, sub categoría e	Es necesario incrementar los ítems.	Es suficiente el número de ítems, son congruentes	4	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría	No existe relación entre el ítem, sub categoría e	Es necesario incrementar los ítems.	Es suficiente el número de ítems, son congruentes	4	No existe coherencia entre la categoría, sub	Existe escasa relación entre la categoría, sub	Existe regular relación entre la categoría, sub	Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub	4	La eliminación del ítem no afecta al indicador.	El ítem no mide de manera relevante el indicador.	El ítem requiere aún modificaciones para ser	El ítem es relevante y debe ser incluido en el	4									
1.	El equipo de trabajo con el cual labora responde con rapidez y flexibilidad a los cambios.																					4	4	4	4	4	4	4	4	
2.	Constantemente se mejoran los procesos de trabajo en vuestro centro de trabajo.																					4	4	4	4	4	4	4	4	
3.	A menudo se reúnen las diferentes áreas a fin de proponer cambios de mejora.																					4	4	4	4	4	4	4	4	
Indicador 2: Aprendizaje organizativo		El ítem no es suficiente para medir la sub categoría	No existe relación entre el ítem, sub categoría e	Es necesario incrementar los ítems.	Es suficiente el número de ítems, son congruentes	4	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría	No existe relación entre el ítem, sub categoría e	Es necesario incrementar los ítems.	Es suficiente el número de ítems, son congruentes	4	No existe coherencia entre la categoría, sub	Existe escasa relación entre la categoría, sub	Existe regular relación entre la categoría, sub	Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub	4	La eliminación del ítem no afecta al indicador.	El ítem no mide de manera relevante el indicador.	El ítem requiere aún modificaciones para ser	El ítem es relevante y debe ser incluido en el	4									
4.	Las fallas son tomadas como oportunidades de mejora y aprendizaje con el equipo de trabajo.																					4	4	4	4	4	4	4	4	








**Validado por:**

Apellidos	<b>Nolazco Labajos</b>	
Nombres	<b>Fernando Alexis</b>	
Profesión	<b>Docente</b>	
Máximo grado obtenido	<b>Doctor</b>	
Especialidad	<b>Metodología</b>	
Años de experiencia	<b>15 años</b>	
Cargo que desempeña actualmente	<b>Catedrático</b>	DNI: <b>40086182</b>
		Sello y firma: 
Fecha	<b>Abril</b>	

**Validado por:**

Apellidos	<b>Carhuanchu Mendoza</b>	
Nombres	<b>Irma Milagros</b>	
Profesión	<b>Administradora</b>	
Máximo grado obtenido	<b>Doctora</b>	
Especialidad	<b>Metodología</b>	
Años de experiencia	<b>15 años</b>	
Cargo que desempeña actualmente	<b>Catedrática</b>	DNI: 40460914
		Sello y firma:
Fecha	<b>Abril</b>	

**Validado por:**

Apellidos	Espinoza Gutiérrez	
Nombres	Elizabeth	
Profesión	Contabilidad	
Máximo grado obtenido	Contador público colegiado	
Especialidad	Administración	
Años de experiencia	42	
Cargo que desempeña actualmente	Jefa del Área de Gestión Administrativa de la UGEL 13, Yauyos	DNI: 22461285
		Sello y firma: 
Fecha	11 de julio de 2021	

Anexo 11: Fichas de validación del instrumento - Clima organizacional



Universidad  
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario para medir la percepción del Clima organizacional

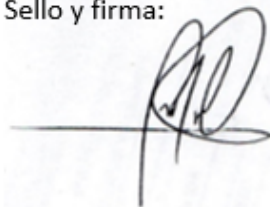
Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
<b>Dimensión 1: Liderazgo</b>																						
Indicador 1: Dirección																						
1.	En su centro de labores, el estilo de liderazgo facilita la resolución de conflictos internos y externos.	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría e	No existe relación entre el ítem, sub categoría e	Es necesario incrementar los ítems.	Es suficiente el número de ítems, son	4	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría e	No existe relación entre el ítem, sub categoría e	Es necesario incrementar los ítems.	Es suficiente el número de ítems, son	4	No existe coherencia entre la categoría, sub	Existe escasa relación entre la categoría, sub	Existe regular relación entre la categoría, sub	Existe relación alta y exigida entre la categoría.	4	La eliminación del ítem no afecta al indicador.	El ítem no mide de manera relevante el	El ítem requiere aún modificaciones para ser	El ítem es relevante y debe ser incluido en el	4	
2.	Las indicaciones del líder de nuestro centro de trabajo son claras y estructuradas.					4					4					4					4	
3.	Vuestro líderes actuales cuentan con las destrezas necesarias para dirigir equipos de trabajo.					4					4					4					4	
Indicador 2: Estímulo																						
4.	Vuestra institución comunica y/o celebra con los colaboradores cada vez				4					4					4					4		







**Validado por:**


Apellidos	<b>Nolazco Labajos</b>	
Nombres	<b>Fernando Alexis</b>	
Profesión	<b>Docente</b>	
Máximo grado obtenido	<b>Doctor</b>	
Especialidad	<b>Metodología</b>	
Años de experiencia	<b>15 años</b>	
Cargo que desempeña actualmente	<b>Catedrático</b>	DNI: <b>40086182</b>
		Sello y firma: 
Fecha	<b>Abril</b>	



**Validado por:**

Apellidos	<b>Carhuancho Mendoza</b>	
Nombres	<b>Irma Milagros</b>	
Profesión	<b>Administradora</b>	
Máximo grado obtenido	<b>Doctora</b>	
Especialidad	<b>Metodología</b>	
Años de experiencia	<b>15 años</b>	
Cargo que desempeña actualmente	<b>Catedrática</b>	DNI: 40460914
		Sello y firma:
Fecha	<b>Abril</b>	

**Validado por:**

Apellidos	Espinoza Gutiérrez	
Nombres	Elizabeth	
Profesión	Contabilidad	
Máximo grado obtenido	Contador público colegiado	
Especialidad	Administración	
Años de experiencia	42	
Cargo que desempeña actualmente	Jefa del Área de Gestión Administrativa de la UGEL 13, Yauyos	DNI: 22461285
		Sello y firma: 
Fecha	11 de julio de 2021	

Anexo 12: Fichas de validación del instrumento - Desempeño laboral



Universidad  
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

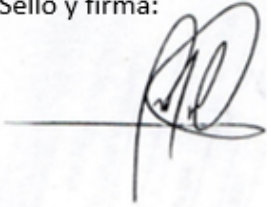
Ficha de validez del cuestionario para medir la percepción del desempeño laboral

Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones																				
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.																									
Dimensión 1: Eficacia laboral		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje																					
Indicador 1: Actitudes		El ítem no es suficiente para medir la sub categoría	No existe relación entre el ítem, sub categoría e	Es necesario incrementar los ítems.	Es suficiente el número de ítems, son congruentes	4	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría	No existe relación entre el ítem, sub categoría e	Es necesario incrementar los ítems.	Es suficiente el número de ítems, son congruentes	4	No existe coherencia entre la categoría, sub	Existe escasa relación entre la categoría, sub	Existe regular relación entre la categoría, sub	Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub	4	La eliminación del ítem no afecta al indicador.	El ítem no mide de manera relevante el indicador.	El ítem requiere aún modificaciones para ser	El ítem es relevante y debe ser incluido en el	4																					
1.	El nivel de compromiso de los colaboradores millennials mejora la calidad de su trabajo.																																									
2.	El estado de ánimo de los colaboradores millennials influye en sus resultados.																																									
3.	Ante situaciones de conflicto la reacción de los millennials es controlada.																																									
Indicador 2: Efectividad		El ítem no es suficiente para medir la sub categoría	No existe relación entre el ítem, sub categoría e	Es necesario incrementar los ítems.	Es suficiente el número de ítems, son congruentes	4	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría	No existe relación entre el ítem, sub categoría e	Es necesario incrementar los ítems.	Es suficiente el número de ítems, son congruentes	4	No existe coherencia entre la categoría, sub	Existe escasa relación entre la categoría, sub	Existe regular relación entre la categoría, sub	Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub	4	La eliminación del ítem no afecta al indicador.	El ítem no mide de manera relevante el indicador.	El ítem requiere aún modificaciones para ser	El ítem es relevante y debe ser incluido en el	4																					
4.	Los colaboradores millennials obtienen resultados efectivos cuando se enfrente a nuevos retos.																																									






**Validado por:**

Apellidos	<b>Nolazco Labajos</b>	
Nombres	<b>Fernando Alexis</b>	
Profesión	<b>Docente</b>	
Máximo grado obtenido	<b>Doctor</b>	
Especialidad	<b>Metodología</b>	
Años de experiencia	<b>15 años</b>	
Cargo que desempeña actualmente	<b>Catedrático</b>	DNI: <b>40086182</b>
		Sello y firma: 
Fecha	<b>Abril</b>	

**Validado por:**

Apellidos	<b>Carhuanchu Mendoza</b>	
Nombres	<b>Irma Milagros</b>	
Profesión	<b>Administradora</b>	
Máximo grado obtenido	<b>Doctora</b>	
Especialidad	<b>Metodología</b>	
Años de experiencia	<b>15 años</b>	
Cargo que desempeña actualmente	<b>Catedrática</b>	DNI: 40460914
		Sello y firma:
Fecha	<b>Abril</b>	

**Validado por:**

Apellidos	Espinoza Gutiérrez	
Nombres	<b>Elizabeth</b>	
Profesión	<b>Contabilidad</b>	
Máximo grado obtenido	Contador público colegiado	
Especialidad	<b>Administración</b>	
Años de experiencia	<b>42</b>	
Cargo que desempeña actualmente	<b>Jefa del Área de Gestión Administrativa de la UGEL 13, Yauyos</b>	DNI: 22461285
		Sello y firma: 
Fecha	11 de julio de 2021	



## Anexo 13: Fichas de validación de la propuesta



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

**Título de la investigación:** Influencia de la cultura y clima organizacional en el desempeño laboral según los colaboradores Millennials, Perú -2021  
**Nombre de la propuesta:** Programas de competencias profesionales, mentoría y motivación.

Yo, Irma Milagros Carhuano Mendoza, identificado con DNI Nro 40460914. Especialista en metodología. Actualmente laboro en la Universidad Privada Norbert Wiener, ubicada en Arequipa, Cercado de Lima 15033. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	*		*		*			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	*		*		*			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	*		*		*			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	*		*		*			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	*		*		*			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	*		*		*			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	*		*		*			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	*		*		*			

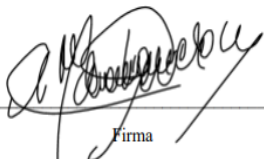
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	*		*		*			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	*		*		*			

Y después de la revisión opino que:

1. Que la respuesta aporta a la solución del problema

2. ....

Es todo cuanto informo;

  
Firma

Fecha: 9 de julio de 2021

<b>Apellidos y nombres:</b>	Carhuano Mendoza Irma Milagros		
<b>Profesional en:</b>	Administración	<b>Máximo grado:</b>	Doctorado
<b>Experiencia en años:</b>	18	<b>Experto en:</b>	Administración – Finanzas- Investigación
<b>DNI:</b>	40460914	<b>Celular:</b>	983938868

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

**Título de la investigación:** Influencia de la cultura y clima organizacional en el desempeño laboral según los colaboradores Millennials, Perú -2021  
**Nombre de la propuesta:** Programas de competencias profesionales, mentoría y motivación.

Yo, Victoria Gardi Melgarejo con DNI N° 04066364 Especialista en Administración Actualmente laboro en Universidad Norbert Wiener, ubicada en la Av. Arequipa, Cercado de Lima 15033. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			

9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. La propuesta es viable y coherente
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: 13 de julio del 2021

<b>Apellidos y nombres:</b>	Gardi Melgarejo Victoria		
<b>Profesional en:</b>	Administración de empresas	<b>Máximo grado:</b>	Doctora
<b>Experiencia en años:</b>	20	<b>Experto en:</b>	Administración
<b>DNI:</b>	04066364	<b>Celular:</b>	965048970

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

**Título de la investigación:** Influencia de la cultura y clima organizacional en el desempeño laboral según los colaboradores Millennials, Perú -2021

**Nombre de la propuesta:** Programas de competencias profesionales, mentoría y motivación.

Yo, Elizabeth Espinoza Gutiérrez con DNI N° 22461285. Especialista administración. Actualmente laboro en la UGEL N°13 - Yauyos, ubicada en Yauyos 15775.

Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			

7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. Consistente
2. Viable

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: 11 de julio de 2021

<b>Apellidos y nombres:</b>	Elizabeth Espinoza Gutiérrez		
<b>Profesional en:</b>	Contabilidad	<b>Máximo grado:</b>	Contador público colegiado
<b>Experiencia en años:</b>	42	<b>Experto en:</b>	Administración
<b>DNI:</b>	22461285	<b>Celular:</b>	967 004 319

**Anexo 14: Base de datos de la variable cultura organizacional (instrumento cuantitativo)**

VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL																		
N° de participantes	Ítems																	
	Dimensión: ADAPTABILIDAD						Dimensión: MISIÓN						Dimensión: PARTICIPACIÓN					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1	4
2	4	4	3	4	3	3	4	5	5	2	4	3	4	5	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2
4	5	2	2	5	3	5	3	4	5	2	3	1	5	3	4	3	2	2
5	4	4	4	3	4	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3
6	4	5	3	5	4	5	2	4	4	4	5	2	5	4	4	3	3	2
7	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	1
8	3	4	2	5	2	3	4	3	4	5	3	2	5	4	5	5	3	2
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
11	4	4	3	5	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2
12	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	2
13	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	4	3	3
15	5	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	5	4	5	3
16	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	2
17	4	3	4	4	2	3	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
19	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1
20	3	5	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	5	4	4	4	3	4
21	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	2
22	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3
23	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3
24	4	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	2
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
26	3	5	5	5	4	3	4	5	5	5	3	4	4	4	5	3	5	2
27	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	2	4	4	2	5
28	4	3	4	4	3	5	3	5	3	2	4	3	5	5	5	4	2	4
29	3	3	1	5	3	2	1	5	3	3	1	3	4	4	5	3	3	3
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
32	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2
33	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3
34	3	4	5	5	4	3	4	5	4	4	3	3	4	3	4	5	4	3

35	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
36	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2
39	3	4	3	4	4	3	3	5	4	3	4	3	3	4	4	3	5	3
40	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	3	3	3
41	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3
42	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	5	5	2	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2
44	3	3	4	3	2	4	2	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3
45	4	4	3	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
46	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	2
47	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	3	2	2
48	5	3	3	4	3	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3
49	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	3	3	2
50	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	5	1
51	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	2
52	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
53	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4
54	3	5	3	4	4	2	4	5	5	5	3	4	4	4	3	4	3	2
55	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	2
56	5	5	4	4	5	4	3	5	3	2	4	3	5	5	5	5	5	5
57	4	4	5	5	4	4	1	5	3	3	1	3	5	3	4	4	3	3
58	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	2
60	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5
61	3	4	3	4	4	3	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	3
62	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3	5	3
63	4	5	4	4	4	5	3	3	3	3	2	2	5	5	5	3	3	3
64	3	3	3	4	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3
65	5	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3
66	3	3	4	3	2	4	1	5	3	3	1	3	4	4	3	4	3	2
67	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	3
68	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
69	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	2
70	5	3	3	4	3	4	3	5	5	4	4	3	5	3	4	3	2	2
71	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
72	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	2	2	5	4	4	3	3	2
73	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	1
74	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	2
75	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
76	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4

77	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3	2
78	5	3	4	4	4	5	3	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	1
79	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	3	5	4	5	5	3	2
80	4	4	4	5	4	4	3	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5
81	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
82	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	4	3	2
83	5	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
84	3	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4
85	4	4	4	5	4	4	1	5	3	3	1	3	4	4	3	4	3	2
86	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	1
87	3	3	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	2
88	5	5	2	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
89	3	3	4	3	2	4	3	5	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4
90	4	4	3	5	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	3	2
91	5	4	4	4	5	5	3	3	3	3	2	2	4	5	4	4	4	4
92	5	4	5	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	2
93	5	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	2	2
94	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	2
96	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	1
97	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	4	3	5	4	5	5	3	2
98	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5
99	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4
100	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	2	2	4	4	3	4	3	2
101	5	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	1
102	3	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3
103	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	2
104	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	1
105	3	3	3	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	2
106	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5
107	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
108	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	2	2	4	4	3	4	3	2
109	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	1
110	5	3	4	4	4	5	3	3	3	3	2	2	5	4	5	5	3	2
111	3	4	3	4	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
112	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4
113	4	5	4	4	4	5	1	5	3	3	1	3	4	4	3	4	3	2
114	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
115	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4
116	3	4	3	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3	2
117	4	4	4	5	4	4	3	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	1
118	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	2

119	3	3	3	4	4	3	1	5	3	3	1	3	5	5	5	5	5	5
120	5	5	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
121	3	3	4	3	2	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	2
122	4	4	3	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
123	5	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	2
124	5	4	5	3	5	5	4	5	4	4	3	3	5	4	5	5	3	2
125	5	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	5	5	5	5	5	5
126	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3	3	4	3	4	4
127	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	2
128	5	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
129	5	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	2
130	5	4	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	3	2	2
131	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3
132	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	5	4	4	3	3	2
133	5	5	4	4	5	4	3	3	3	3	2	2	4	4	5	4	5	1
134	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	2	2	5	4	5	5	3	2
135	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
136	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4
137	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2
138	3	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	1
139	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3
140	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4	3	5	4	4	3	3	2
141	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	1
142	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	2
143	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	1
144	4	4	3	3	4	5	3	5	5	4	4	3	5	4	5	5	3	2
145	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5
146	5	3	4	4	4	5	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4
147	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	3	2
148	5	5	2	4	4	5	3	3	3	3	2	2	4	5	4	4	4	4
149	3	3	4	3	2	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	2
150	4	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	2
151	5	4	4	4	5	5	1	5	3	3	1	3	5	5	5	5	5	5
152	5	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
153	5	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	2
154	5	4	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
155	5	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	3	5	4	5	5	3	2
156	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
157	5	3	3	4	3	4	1	5	3	3	1	3	3	3	4	3	4	4
158	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2
159	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	1
160	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3

161	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	4	3	5	4	4	3	3	2
162	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	1
163	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	2	2	5	4	5	5	3	2
164	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	2	2	4	4	5	4	5	1
165	5	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	3	2
166	3	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
167	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
168	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	2
169	3	3	3	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
170	5	5	2	4	4	5	3	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	1
171	3	3	4	3	2	4	4	5	4	4	3	3	5	4	5	5	3	2
172	4	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
173	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4
174	5	4	5	3	5	5	3	5	5	4	4	3	4	4	3	4	3	2
175	5	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4
176	5	4	3	5	4	4	3	3	3	3	2	2	4	4	4	3	3	2
177	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	5	4	5	5	3	2
178	5	4	5	3	5	5	3	3	3	3	2	2	5	5	5	5	5	5
179	5	3	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	3	3	4	3	4	4
180	5	4	5	3	5	5	3	3	3	3	2	2	4	4	3	4	3	2
181	5	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4
182	5	4	3	5	4	4	3	3	3	3	2	2	5	4	5	5	3	2
183	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
184	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4
185	5	5	4	4	5	4	1	5	3	3	1	3	4	4	3	4	3	2
186	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	1
187	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3
188	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
189	5	3	4	4	4	5	3	5	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4
190	3	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	2
191	5	5	5	5	5	5	1	4	2	3	1	3	4	4	5	4	5	1
192	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
193	3	3	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	2
194	3	4	3	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	1
195	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	3	5	4	5	5	3	2
196	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	1
197	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	3	3	5	4	5	5	3	2
198	5	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
199	3	3	4	3	2	4	5	4	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4
200	4	4	3	5	3	4	3	5	5	4	4	3	4	4	3	4	3	2
201	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4
202	5	4	5	3	5	5	3	3	3	3	2	2	4	4	5	4	5	1



203	5	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	5	4	5	5	3	2
204	5	4	3	5	4	4	3	3	3	3	2	2	5	5	5	5	5	5
205	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	3	4	3	4	4
206	5	4	5	3	5	5	3	3	3	3	2	2	4	4	3	4	3	2
207	5	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4
208	5	4	5	3	5	5	3	3	3	3	2	2	4	4	4	3	3	2
209	5	3	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	3	2
210	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
211	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
212	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	2
213	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
214	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	2
215	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	5	4	5	5	3	2
216	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	5	5	5	5	5	5
217	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
218	5	3	4	4	4	5	3	3	3	3	2	2	4	4	3	4	3	2
219	3	3	3	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4
220	3	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	2
221	5	5	5	5	5	5	1	5	3	3	1	3	5	5	5	5	5	5
222	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
223	3	3	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	2
224	5	5	2	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	1
225	3	3	4	3	2	4	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3
226	4	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
227	5	4	4	4	5	5	1	5	3	3	1	3	3	3	4	3	4	4
228	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2
229	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	1
230	5	3	3	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3
231	5	4	3	5	4	4	3	5	5	4	4	3	5	4	4	3	3	2
232	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	1
233	4	5	5	5	4	4	3	3	3	3	2	2	5	4	5	5	3	2
234	5	5	4	4	5	4	3	3	3	3	2	2	4	5	4	4	4	4
235	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	1
236	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	2
237	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
238	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4
239	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3	2
240	3	3	3	4	4	3	3	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4
241	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2
242	5	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	2
243	3	3	4	3	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
244	4	4	3	5	3	4	3	5	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4

245	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	3	2
246	5	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	4	5	4	4	4	4
247	5	4	5	3	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2
248	5	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	5	4	5	5	3	2
249	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
250	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4
251	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5
252	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4
253	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3	2
254	3	4	3	4	4	3	3	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	1
255	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
256	5	3	4	4	4	5	3	3	3	3	2	2	5	4	4	3	3	2
257	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	1
258	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	5	4	5	5	3	2
259	5	5	2	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4
260	3	3	4	3	2	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	1
261	4	4	3	5	3	4	1	5	3	3	1	3	5	4	5	5	3	2
262	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
263	5	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4
264	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3	2
265	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
266	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	2
267	3	3	3	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	2
268	5	5	2	4	4	5	3	5	5	4	4	3	4	4	3	4	3	2
269	3	3	4	3	2	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4
270	4	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	2
271	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	2
272	5	3	3	4	3	4	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5
273	5	4	5	3	5	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
274	5	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	4	4	3	4	3	2
275	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4
276	4	5	5	5	4	4	3	3	3	3	2	2	4	4	4	3	3	2
277	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	3	2
278	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
279	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
280	3	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
281	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4
282	5	3	4	4	4	5	3	5	5	4	4	3	4	4	3	4	3	2
283	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	1
284	4	4	3	5	3	4	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	3
285	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	2
286	5	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	1

287	5	4	5	3	5	5	1	5	3	3	1	3	5	4	5	5	3	2
288	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
289	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	1
290	3	3	3	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3
291	5	5	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	2
292	3	3	4	3	2	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	1
293	4	4	3	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	2
294	5	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4
295	5	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4
296	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	1
297	5	3	3	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3
298	5	4	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	2
299	5	3	4	4	4	5	3	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	1
300	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	3	3	5	4	5	5	3	2

**Anexo 15: Base de datos de la variable clima organizacional (instrumento cuantitativo)**

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL																								
N° de particip antes	Ítems																							
	Dimensión: LIDERAZGO						Dimensión: MOTIVACIÓN						Dimensión: SATISFACCIÓN LABORAL						Dimensión: COMUNICACIÓN					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	3	3	3	2	2	2	3	2	1	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	2	3	5	3	2
2	3	3	4	3	3	2	4	4	3	3	5	2	3	3	3	4	3	4	2	3	5	5	4	3
3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3
4	2	3	3	3	2	1	5	3	2	1	1	2	3	4	4	1	2	3	2	1	2	3	5	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4
6	3	4	4	5	4	4	5	2	4	5	5	5	2	4	5	5	4	2	4	4	5	2	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3
9	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5
10	3	4	5	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	4
11	5	4	4	3	2	3	5	3	3	5	4	5	2	4	3	5	5	4	3	4	5	4	4	4
12	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
13	5	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	5	4	5	4	4	4
14	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	1	2	2	4	2	1	3	3	3	4	4	2	4	4
15	4	5	4	3	4	3	5	3	4	5	4	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3
16	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	1	5	5	4	3	5	4	5	5	1	5	5
17	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
18	5	5	5	5	5	1	5	3	5	4	5	1	1	5	3	3	5	5	5	4	5	1	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	1	5	5	4	3	5	5	5	5	3	5	5
20	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	3	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	5

21	4	5	5	3	4	5	5	4	4	1	5	1	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	3
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4
23	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	2	3	5	3	5	5	4	4	5	2	4	4
24	4	5	4	3	5	3	5	4	4	4	5	1	3	4	1	3	4	5	4	4	4	2	4	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
26	3	5	5	4	4	3	5	3	3	5	5	3	2	3	3	3	4	3	5	4	4	2	4	4
27	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	1	3	4
28	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	1	3	4	3	2	4	3	3	4	4	2	4	3
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3
32	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	2	5	5	5	4	5	5	4	5	1	5	5
33	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	3	4	4	3	4	5	4	1	3	4
34	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4
35	3	4	4	3	2	2	4	3	3	4	5	5	2	4	4	2	3	4	3	3	3	1	4	3
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	4	5	5	4	5	1	5	1	5	3	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5
39	3	4	4	5	3	4	4	3	2	3	5	1	4	3	3	3	2	2	3	4	3	5	3	4
40	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	2	2	5	4	3	4	4	4	4	5	2	4	3
41	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	3	4	5	5	4	5	1	4	5
42	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2
43	5	5	5	4	5	3	5	4	3	5	4	2	1	4	5	4	4	4	5	4	5	1	3	4
44	3	2	3	2	3	1	4	3	3	2	3	2	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3
45	4	5	3	3	4	1	5	4	5	5	4	5	1	5	5	4	3	5	3	2	3	5	3	2
46	3	4	3	4	4	2	3	4	3	4	3	3	2	5	5	5	5	5	2	3	5	5	4	3
47	4	3	3	4	4	3	5	3	3	5	4	5	2	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3

48	3	4	2	3	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	2	1	2	3	5	3
49	3	4	4	3	5	2	3	5	4	5	5	4	2	3	5	3	5	5	3	4	3	4	4	4
50	3	4	5	3	3	3	5	3	3	3	1	2	3	4	1	3	4	5	4	4	5	2	4	4
51	5	4	4	3	2	3	5	3	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
52	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	2	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3
53	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
54	3	4	3	3	3	3	5	3	5	4	5	1	3	4	3	2	4	3	3	5	3	3	4	4
55	4	5	4	3	4	3	5	4	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4
56	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	1	4	4	4	4	4	5	5	5	1	5	5
57	4	4	3	4	5	5	5	4	4	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
58	5	5	5	5	5	1	5	5	5	3	5	4	2	5	5	5	4	5	3	4	4	2	4	4
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	3
60	5	4	5	3	5	3	5	4	4	4	5	1	4	3	4	4	4	5	4	5	5	1	5	5
61	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	2	3	4	4	4	5	4	5	4
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5
63	4	5	5	4	5	5	5	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
64	4	5	4	3	5	3	4	3	2	3	5	1	1	5	5	4	5	5	4	5	5	2	4	5
65	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	3	5	4	5	1	5	5
66	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	1	3	4
67	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4
68	3	3	4	4	3	3	5	4	3	5	4	2	5	5	5	5	5	5	3	3	3	1	4	3
69	3	3	1	1	2	3	4	3	3	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
71	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	5	5	5	1	5	5
72	4	5	4	3	4	3	5	3	3	5	4	5	2	5	4	3	4	4	3	4	3	5	3	4
73	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	1	5	5	3	4	5	4	4	5	2	4	3
74	4	4	3	4	5	5	3	5	4	5	5	4	3	1	2	3	3	3	5	4	5	1	4	5

75	5	5	5	5	5	1	5	3	3	3	1	2	1	4	5	4	4	4	2	3	3	3	2	2
76	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	3	2	2	3	1	2	3	5	4	5	1	3	4
77	5	4	5	3	5	3	5	4	3	5	5	5	1	5	5	4	3	5	3	3	2	3	3	3
78	4	5	5	3	4	5	5	4	5	4	3	5	2	5	5	5	5	5	3	2	3	5	3	2
79	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	5	1	2	4	4	2	3	4	2	3	5	5	4	3
80	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	3	3	3
81	4	5	4	3	5	3	5	5	5	5	5	3	2	3	5	3	5	5	2	1	2	3	5	3
82	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	1	3	4	1	3	4	5	3	4	3	4	4	4
83	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	2	4	4
84	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
85	3	3	4	4	3	3	5	1	5	3	5	5	3	4	4	4	5	5	3	3	4	2	3	3
86	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	5	1	3	4	3	2	4	3	5	4	5	4	4	4
87	5	5	5	5	5	1	5	4	3	4	4	2	5	5	5	5	5	5	3	4	4	2	4	4
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	4	4	4	2	4	3
89	5	4	5	3	5	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	4	5	5	1	5	5
90	4	5	5	3	4	5	4	3	3	2	3	2	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
91	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	2	4	4	2	3	4	5	4	5	1	5	5
92	4	5	5	4	5	5	3	4	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
93	4	5	4	3	5	3	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	5
94	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	1	5	5	4	5	5	5	4	5	1	5	5
95	3	4	3	3	3	3	3	5	4	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	1	3	4
96	4	5	4	3	4	3	5	3	3	3	1	2	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4
97	4	5	5	5	5	4	5	3	4	5	4	3	2	4	4	2	3	4	5	4	5	1	5	5
98	4	4	3	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
99	5	5	5	5	5	1	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	5
100	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	5	1	1	5	5	4	5	5	5	4	5	1	5	5
101	5	4	5	3	5	3	5	5	5	3	5	4	4	3	3	3	2	2	4	5	4	1	3	4

102	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	2	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4
103	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	3	1	5	5	3	4	5	3	3	3	1	4	3
104	4	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	3	1	2	3	3	3	5	5	5	5	5	5
105	4	5	4	3	5	3	5	4	5	4	3	5	1	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
106	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	5	1	2	2	3	1	2	3	5	5	5	1	5	5
107	3	5	5	4	4	3	5	5	5	3	5	4	1	5	5	4	3	5	3	4	3	5	3	4
108	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	4	4	5	2	4	3
109	3	3	4	4	3	3	5	4	4	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	4	5
110	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	3	2	2	2
111	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	4	5	1	3	4
112	5	5	5	5	5	5	5	1	5	3	5	5	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3
113	5	4	5	3	5	3	4	3	2	3	5	1	2	5	4	3	4	4	3	2	3	5	3	2
114	4	5	5	3	4	5	5	4	3	4	4	2	1	5	5	3	4	5	2	3	5	5	4	3
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3
116	4	5	5	4	5	5	3	2	3	3	3	2	1	4	5	4	4	4	2	1	2	3	5	3
117	4	5	4	3	5	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3	1	2	3	3	4	3	4	4	4
118	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	1	5	5	4	3	5	4	4	5	2	4	4
119	4	5	5	4	5	5	3	4	3	4	3	3	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
120	4	5	4	3	5	3	5	3	3	5	4	5	2	4	4	2	3	4	3	3	4	2	3	3
121	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4
122	3	5	5	4	4	3	3	5	4	5	5	4	2	3	5	3	5	5	3	4	4	2	4	4
123	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	4	1	3	4	5	4	4	4	2	4	3
124	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5
125	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	4	5	2	3	3	3	4	3	4	4	5	4	5	4
126	5	5	5	5	5	1	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	5	1	5	5
127	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5	3	4	3	2	4	3	3	3	4	2	3	3
128	5	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4



129	4	5	5	3	4	5	3	5	4	5	5	4	2	5	5	5	4	5	3	4	4	2	4	4
130	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	1	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	3
131	4	5	5	4	5	5	5	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	5	1	5	5
132	4	5	4	3	5	3	5	4	3	5	5	5	2	4	4	2	3	4	4	4	5	4	5	4
133	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5
134	3	4	3	3	3	3	5	4	4	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
135	4	5	4	3	4	3	5	5	5	3	5	4	1	5	5	4	5	5	4	5	5	2	4	5
136	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4	3	5	4	5	1	5	5
137	3	3	3	3	3	3	5	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	1	3	4
138	5	5	5	5	5	1	5	4	3	5	5	5	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4
139	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5
140	5	4	5	3	5	3	5	4	4	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
141	4	5	5	3	4	5	5	5	5	3	5	4	2	4	4	2	3	4	4	5	5	2	4	5
142	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5
143	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	4	1	3	4
144	4	5	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4
145	5	5	5	5	5	5	4	3	2	3	5	1	3	4	3	4	4	3	3	3	3	1	4	3
146	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
147	4	5	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4
148	5	5	5	5	5	5	3	2	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5
149	3	5	5	4	4	3	4	3	3	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
150	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	1	5	5	4	5	5	4	5	5	2	4	5
151	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	5	4	5	1	5	5
152	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	4	5	2	5	4	3	4	4	4	5	4	1	3	4
153	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	3	1	5	5	3	4	5	4	4	4	3	3	4
154	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	3	1	2	3	3	3	3	3	3	1	4	3
155	5	4	5	3	5	3	3	2	3	3	3	2	1	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5

156	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	3	2	2	2	3	1	2	3	4	5	5	1	5	5	
157	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	1	5	5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	
158	4	5	4	3	5	3	3	4	3	4	3	3	2	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	
159	5	4	4	4	4	4	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	
160	3	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	5	
161	4	5	4	3	4	3	3	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	5	5	4	5	1	5	5	
162	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	1	2	4	3	3	3	2	2	4	5	4	1	3	4	
163	3	3	3	3	3	3	5	3	4	5	4	3	2	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	
164	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	3	1	5	5	3	4	5	5	4	5	1	5	5	
165	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	3	1	2	3	3	3	5	5	5	3	5	5	
166	5	4	5	3	5	3	3	2	3	3	3	2	1	4	5	4	4	4	4	5	5	2	4	5	
167	4	5	5	3	4	5	4	3	3	2	3	2	2	2	3	1	2	3	5	4	5	1	5	5	
168	3	3	4	4	3	3	5	4	5	5	4	5	1	5	5	4	3	5	4	5	4	1	3	4	
169	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4
170	5	5	5	5	5	1	5	3	3	5	4	5	2	4	4	2	3	4	3	3	3	1	4	3	
171	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
172	5	4	5	3	5	3	3	5	4	5	5	4	2	3	5	3	5	5	4	4	4	3	3	4	
173	4	5	5	3	4	5	5	3	3	3	1	2	2	2	3	1	2	3	5	4	5	1	5	5	
174	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	3	1	5	5	4	3	5	5	5	5	3	5	5	
175	3	4	3	3	3	3	5	4	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	5	
176	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	4	4	2	3	4	5	4	5	1	5	5	
177	3	3	4	4	3	3	5	3	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	1	3	4	
178	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	2	3	5	3	5	5	4	4	4	3	3	4	
179	5	5	5	5	5	1	3	5	4	5	5	4	3	4	1	3	4	5	3	3	3	1	4	3	
180	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	1	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
181	5	4	5	3	5	3	5	3	4	5	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	1	4	3	
182	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	

183	3	3	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	3	4	3	2	4	3	4	4	4	3	3	4
184	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5
185	5	5	5	5	5	1	4	3	3	2	3	2	2	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5
186	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	3	4	4	3	4	5	5	2	4	5
187	5	4	5	3	5	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	5	5	4	5	1	5	5
188	4	5	5	3	4	5	5	3	3	5	4	5	2	4	4	2	3	4	4	5	4	1	3	4
189	3	3	4	4	3	3	5	3	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4
190	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	1	4	3
191	5	5	5	5	5	1	3	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
192	5	5	5	5	5	5	3	2	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	4	5	5	1	5	5
193	5	4	5	3	5	3	4	3	3	2	3	2	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
194	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	2	4	4	2	3	4	5	4	5	1	5	5
195	5	5	5	5	5	1	3	4	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
196	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	5
197	5	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	2	4	4	2	3	4	5	4	5	1	5	5
198	4	5	5	3	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	1	3	4
199	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	1	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4
200	3	3	3	3	3	3	5	3	4	5	4	3	1	5	5	4	5	5	5	4	5	1	5	5
201	5	5	5	5	5	1	5	4	5	5	4	5	3	4	3	4	4	3	5	5	5	3	5	5
202	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5
203	5	4	5	3	5	3	5	3	3	5	4	5	2	4	4	2	3	4	4	5	5	2	4	5
204	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5
205	3	3	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	1	3	4
206	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	1	2	1	5	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4
207	5	5	5	5	5	1	5	3	4	5	4	3	4	3	3	3	2	2	5	4	5	1	5	5
208	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	1	2	2	5	4	3	4	4	5	5	5	3	5	5
209	5	4	5	3	5	3	5	3	4	5	4	3	1	5	5	3	4	5	4	5	5	2	4	5

210	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	1	2	3	3	3	5	4	5	1	5	5
211	4	5	5	3	4	5	3	4	3	4	3	3	1	4	5	4	4	4	4	5	4	1	3	4
212	3	3	4	4	3	3	5	3	3	5	4	5	2	2	3	1	2	3	4	4	4	3	3	4
213	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	1	5	5	4	3	5	3	3	3	1	4	3
214	5	5	5	5	5	1	3	5	4	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
215	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	1	2	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4
216	5	4	5	3	5	3	5	3	4	5	4	3	5	4	5	4	4	5	5	4	5	1	5	5
217	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	2	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5
218	3	3	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	2	2	3	1	2	3	4	5	5	2	4	5
219	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	5	5	4	3	5	5	4	5	1	5	5
220	5	5	5	5	5	1	4	3	3	2	3	2	2	5	5	5	5	5	4	5	4	1	3	4
221	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4
222	5	4	5	3	5	3	3	4	3	4	3	3	5	4	5	4	4	5	3	3	3	1	4	3
223	4	5	5	3	4	5	5	3	3	5	4	5	2	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
224	5	5	5	5	5	1	5	3	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	1	4	3
225	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
226	5	4	5	3	5	3	3	5	4	5	5	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4
227	4	5	5	3	4	5	3	2	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5
228	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
229	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	1	5	5	4	5	5	4	5	5	2	4	5
230	5	5	5	5	5	1	5	3	3	5	4	5	3	4	3	4	4	3	5	4	5	1	5	5
231	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	1	3	4
232	5	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4
233	4	5	5	3	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
234	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4
235	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	1	5	5	4	5	5	5	4	5	1	5	5
236	3	3	4	4	3	3	5	4	5	5	4	5	4	3	3	3	2	2	5	5	5	3	5	5

237	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	5	4	3	4	4	4	5	5	2	4	5
238	5	5	5	5	5	1	5	3	3	5	4	5	1	5	5	3	4	5	5	4	5	1	5	5
239	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1	2	3	3	3	4	5	4	1	3	4
240	5	4	5	3	5	3	3	5	4	5	5	4	1	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4
241	4	5	5	3	4	5	5	3	3	3	1	2	2	2	3	1	2	3	3	3	3	1	4	3
242	3	3	4	4	3	3	5	3	4	5	4	3	1	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5
243	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5
244	5	5	5	5	5	1	3	4	3	4	3	3	2	4	4	2	3	4	4	4	5	4	5	4
245	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5	1	4	5	4	4	4	5	4	5	1	5	5
246	5	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	2	2	3	1	2	3	5	5	5	3	5	5
247	5	4	5	3	5	3	3	5	4	5	5	4	1	5	5	4	3	5	4	5	5	2	4	5
248	4	5	5	3	4	5	5	3	3	3	1	2	2	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5
249	3	3	4	4	3	3	5	3	4	5	4	3	2	4	4	2	3	4	4	5	4	1	3	4
250	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	1	2	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4
251	5	5	5	5	5	1	5	3	4	5	4	3	2	3	5	3	5	5	5	4	5	1	5	5
252	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	2	2	3	1	2	3	5	5	5	3	5	5
253	5	4	5	3	5	3	3	4	3	4	3	3	1	5	5	4	3	5	5	5	5	3	5	5
254	4	5	5	3	4	5	5	3	3	5	4	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	5
255	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	3	2	4	4	2	3	4	5	4	5	1	5	5
256	4	5	5	3	4	5	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	1	3	4
257	5	5	5	5	5	1	5	3	3	3	1	2	2	3	5	3	5	5	4	4	4	3	3	4
258	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4
259	5	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5
260	4	5	5	3	4	5	3	5	4	5	5	4	2	4	4	2	3	4	5	5	5	3	5	5
261	3	3	4	4	3	3	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	5
262	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5
263	5	5	5	5	5	1	3	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	5	4	5	4	1	3	4

264	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	1	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4
265	5	4	5	3	5	3	5	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
266	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4
267	3	3	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5
268	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
269	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4	3	4	4	3	4	5	5	2	4	5
270	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	5	1	5	5
271	5	5	5	5	5	1	3	4	3	4	3	3	2	4	4	2	3	4	4	5	4	1	3	4
272	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5
273	5	4	5	3	5	3	5	3	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
274	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5
275	3	3	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	3	3	3	2	2	4	5	5	2	4	5
276	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	5	4	3	4	4	5	4	5	1	5	5
277	5	5	5	5	5	1	4	3	3	2	3	2	1	5	5	3	4	5	4	5	4	1	3	4
278	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	3	3	3	1	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4
279	5	4	5	3	5	3	5	3	3	5	4	5	1	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4
280	5	5	5	5	5	1	5	3	4	5	4	3	2	2	3	1	2	3	5	4	5	1	5	5
281	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	4	3	5	5	5	5	3	5	5
282	5	4	5	3	5	3	3	5	4	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	5
283	5	4	5	3	5	3	3	2	3	3	3	2	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4
284	4	5	5	3	4	5	4	3	3	2	3	2	1	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
285	3	3	4	4	3	3	5	4	5	5	4	5	2	2	3	1	2	3	4	4	4	3	3	4
286	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	1	5	5	4	3	5	5	4	5	1	5	5
287	5	5	5	5	5	1	5	3	3	5	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
288	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	4	4	2	3	4	4	5	5	2	4	5
289	5	4	5	3	5	3	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	1	5	5
290	4	5	5	3	4	5	5	3	3	3	1	2	2	3	5	3	5	5	4	5	4	1	3	4

291	3	3	4	4	3	3	5	3	4	5	4	3	2	2	3	1	2	3	5	4	5	1	5	5
292	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	1	5	5	4	3	5	5	5	5	3	5	5
293	5	5	5	5	5	1	3	4	3	4	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
294	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5	2	4	4	2	3	4	4	5	5	2	4	5
295	5	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
296	4	5	5	3	4	5	3	5	4	5	5	4	2	2	3	1	2	3	4	4	4	3	3	4
297	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	1	2	1	5	5	4	3	5	5	4	5	1	5	5
298	3	3	3	3	3	3	5	3	4	5	4	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
299	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	2	4	4	2	3	4	4	5	5	2	4	5
300	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	4	5	1	5	5

**Anexo 16: Base de datos de la variable desempeño laboral (instrumento cuantitativo)**

VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL																			
N° de particip antes	Ítems																		
	Dimensión: EFICACIA LABORAL						Dimensión: EFICIENCIA LABORAL						Dimensión: COMPROMISO INST.						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	4	5	3	3	2	4	1	3	1	3	3	2	1	5	2	4	5	4	
2	5	3	5	4	2	4	4	5	5	3	4	5	3	1	5	3	5	4	
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	3	4	1	5	5	
5	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	1	4	
6	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	5	
7	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
8	5	4	3	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5	2	5	
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
10	5	5	4	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	5	
11	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	2	5	
12	4	2	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	2	4	4	3	4	4	
13	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	
14	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	3	3	
15	5	2	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	5	
16	5	1	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	2	1	
17	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	3	4	2	4	
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	
19	5	2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	3	5	
20	5	3	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	3	4	
21	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	1	3	4	5	5	
22	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	
23	5	2	3	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	2	3	3	
24	5	5	5	4	4	5	3	5	5	4	5	4	5	3	5	5	3	5	
25	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	3	4	5	
26	5	3	3	5	4	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	4	2	5	
27	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	
28	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	5	
29	5	2	4	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	3	5	1	4	4	
30	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
31	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	1	
32	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	4	4	5	4	1	2	
33	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	2	4	2	3	2	
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	
35	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	



36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5
38	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	5	5	2	5
39	5	5	3	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	3	5
40	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	2	5
41	5	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	2	5	2	2	2
42	5	3	4	4	4	5	4	5	4	2	1	3	4	2	4	5	4	5
43	5	2	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	3	2	5	3	3	4
44	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4
45	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	5	5	3	5
46	4	1	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	5	2	5
48	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
49	5	4	3	4	3	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	1	2	5
50	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	2	5
51	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	2	4	4	3	4	4
52	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	3	5	5	3	5
53	4	2	4	4	3	5	4	5	4	2	1	3	5	3	5	3	3	3
54	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	3	5
55	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	2	1
56	5	2	5	4	5	4	3	5	4	5	5	4	3	4	3	4	2	4
57	5	1	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5
58	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	3	4	5	3	5
59	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	3	5	5	3	4
60	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	1
61	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	1	2
62	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	2	4	2	3	2
63	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	3	4
65	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	2	5
68	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	5
69	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	2	5
70	5	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	2	5	2	2	2
71	5	2	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	2	4	5	4	5
72	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	3	2	5	3	3	4
73	5	2	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4
74	4	4	4	4	3	4	3	5	5	4	5	4	4	3	5	5	3	5
75	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
76	4	1	4	3	4	4	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	3	5
77	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	3	3	3

78	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	5
79	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	1	5	5	2	1
80	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	2	4
81	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5
82	4	2	4	4	3	5	3	5	5	5	4	5	5	3	4	5	3	5
83	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	3	5	5	3	4
84	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	1
85	5	2	5	4	5	4	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	1	2
86	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	3	2	3	2
87	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5
88	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	3	4
89	5	1	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	2	4	5	4	5
91	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	2	5	3	3	4
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4
93	4	3	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	3	5	5	3	5
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	3	5
96	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	3	5	3	3	3
97	5	5	3	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5
98	5	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	1	5	5	2	1
99	5	2	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	3	4	3	4	2	4
100	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	3	5
101	5	2	5	4	4	5	5	3	3	3	4	4	5	3	5	3	3	3
102	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	5
103	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	1	5	5	2	1
104	3	1	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	2	4
105	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5
106	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	4	5	3	5
107	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	3	4
108	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4	3	1
109	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4	1	2
110	4	2	4	4	3	5	3	5	5	5	4	5	5	2	4	2	3	2
111	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5
112	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	3	4
113	5	2	5	4	5	4	5	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5
114	4	1	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	5	4	5
115	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	2	5	3	3	4
116	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	3	4
117	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	5	5	3	5
118	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
119	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	3	5	5	3	5

120	4	2	4	4	3	5	4	5	4	2	1	3	5	3	5	3	3	3
121	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	3	5
122	5	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	4	2	4	5	4	5
123	5	2	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	2	5	3	3	4
124	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3	4
125	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	5	5	3	5
126	5	2	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
127	5	1	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5	5	3	5
128	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	3	3	3
129	4	4	4	4	3	4	3	5	5	4	5	4	4	3	4	4	3	5
130	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	2	1
131	4	1	4	3	4	4	3	5	4	5	5	4	3	4	3	4	2	4
132	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5
133	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	5	3	5	3	3	3
134	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	5
135	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	2	1
136	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3	4	2	4
137	4	2	4	4	3	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5
138	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	3	1
139	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	1	2
140	5	2	5	4	5	4	5	3	3	3	4	4	5	2	4	2	3	2
141	4	1	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5
142	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	2	3	4
143	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
144	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	2	4	5	4	5
145	5	5	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	3	2	5	3	3	4
146	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	4	3	4	3	4
147	4	2	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	3	5
148	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
149	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	3	5
150	5	2	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	5	3	3	3
151	4	2	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	5
152	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	2	4	5	4	5
153	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	5	4	3	2	5	3	3	4
154	5	2	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	4	3	4	3	4
155	4	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	3	5	5	3	5
156	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
157	5	2	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	1	5	5	2	1
158	5	1	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	3	4	3	4	2	4
159	5	5	5	4	4	5	1	3	1	3	3	2	5	4	5	5	3	5
160	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	4	5	5	3	5	3	3	3
161	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5

162	4	1	4	3	4	4	5	4	5	5	4	3	5	1	5	5	2	1
163	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	4
164	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5
165	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	1
166	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	1	2
167	4	2	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	2	3	2
168	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5
169	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	2	3	4
170	5	2	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5
171	4	2	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	2	4	5	4	5
172	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	2	5	3	3	4
173	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	3	5	3	3	3
174	5	2	5	4	5	4	3	5	4	5	5	4	4	3	4	4	3	5
175	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	2	4	5	4	5
176	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	2	5	3	3	4
177	5	2	4	5	5	5	3	5	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4
178	5	1	5	5	5	5	1	3	1	3	3	2	4	3	5	5	3	5
179	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5
180	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	1	5	5	2	1
181	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	4	3	4	2	4
182	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	5	3	5
183	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5	3	5	3	3	3
184	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	5
185	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	1	5	5	2	1
186	5	2	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4
187	5	1	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	3	5
188	5	5	5	4	4	5	5	3	3	3	4	4	5	4	5	4	3	1
189	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	5	4	5
190	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	3	3	4
191	4	1	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	3	5	3	3	3
192	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	5
193	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	2	4	5	4	5
194	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	2	5	3	3	4
195	5	5	5	5	4	5	4	5	4	2	1	3	3	4	3	4	3	4
196	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	3	5
197	5	5	4	4	3	5	3	3	3	3	4	3	5	1	5	5	2	1
198	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	3	4	2	4
199	4	2	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5
200	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	1
201	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	2	4	5	4	5
202	5	2	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	2	5	3	3	4
203	4	2	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	3	3	3

204	5	4	5	4	4	5	3	5	5	4	5	4	4	2	4	5	4	5
205	5	5	4	4	5	4	5	3	3	3	4	4	3	2	5	3	3	4
206	5	2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	3	4
207	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	5
208	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	2	1
209	5	2	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	3	4	2	4
210	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	3	4	3	4
211	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	3	5
212	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	2	1
213	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	2	4
214	4	1	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5
215	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	1
216	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	2	4	5	4	5
217	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	2	5	3	3	4
218	5	5	4	4	3	5	3	5	5	4	5	4	5	3	5	3	3	3
219	4	2	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	2	4	5	4	5
220	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5	5	4	3	2	5	3	3	4
221	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4
222	5	2	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	5
223	4	2	4	4	3	5	3	5	4	5	4	4	5	1	5	5	2	1
224	5	4	5	4	4	5	1	3	1	3	3	2	3	4	3	4	2	4
225	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	5	5	3	5	3	3	3
226	5	2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	5
227	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	3	2	5	3	3	4
228	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4
229	5	2	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5
230	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	2	1
231	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	2	4
232	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	3	4
233	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	5
234	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	1	5	5	2	1
235	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
236	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5
237	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	1
238	5	2	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	2	4	5	4	5
239	5	1	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	3	2	5	3	3	4
240	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3	4	2	4
241	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	5	3	5
242	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	1
243	4	1	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	5	4	5
244	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	2	5	3	3	4
245	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3

246	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	2	4	5	4	5
247	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	5	3	3	4
248	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4	3	4	3	4
249	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	3	5
250	5	2	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	1	5	5	2	1
251	5	1	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	4	2	4
252	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	3	5	3	3	3
253	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	5	4	5
254	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	2	5	3	3	4
255	4	1	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4
256	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	3	5
257	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5	2	1
258	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	5
259	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	4	5	1	5	5	2	1
260	4	1	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	3	4	2	4
261	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	5	3	5
262	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	1
263	4	1	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	5	4	5
264	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	2	5	3	3	4
265	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	3	4	3	4	2	4
266	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3	5
267	5	2	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	3	1
268	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	4	5	4	5
269	5	2	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	2	5	3	3	4
270	5	1	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	3	3
271	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	3	5	3	3	3
272	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	5	4	5
273	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	3	3	4
274	4	1	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4
275	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	5
276	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	2	1
277	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	5
278	5	2	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	1	5	5	2	1
279	5	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	3	4	2	4
280	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5
281	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	1
282	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	4	4	2	4	5	4	5
283	4	1	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5
284	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	3	1
285	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	2	4	5	4	5
286	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	2	5	3	3	4
287	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	5	3	3	3

288	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	1	3	5	3	5	3	3	3
289	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	2	4	5	4	5
290	5	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	3	2	5	3	3	4
291	4	2	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3	4
292	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	5
293	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	1	5	5	2	1
294	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	3	4	2	4
295	4	1	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	5
296	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	1
297	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	2	4	5	4	5
298	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5
299	5	5	5	5	4	5	4	5	4	2	1	3	5	4	5	4	3	1
300	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	2	4	5	4	5