



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL,
LIMA 2021

Línea de investigación:

Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión de Inversión
Pública

Autora

Conislla García, Julissa Giovanna

Asesor

Torres Vásquez, Charles Pastor

ORCID: 0000-0002-5716-2575

Jurado

Gutierrez Paucar, Felix Javier

Rojas Garcia, José Domingo

Martínez Garcia, Regina Terezzina

Lima - Perú

2024

CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL, LIMA 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	informatica.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	1library.co Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante	<1%



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL,
LIMA 2021

Línea de Investigación:

Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión de Inversión
Pública

Autora:

Conislla García, Julissa Giovanna

Asesor:

Torres Vásquez, Charles Pastor
ORCID: 0000-0002-5716-2575

Jurado:

Gutierrez Paucar, Felix Javier
Rojas Garcia, José Domingo
Martínez Garcia, Regina Terezzina

Lima - Perú

2024

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios, por darme esa fortaleza y resiliencia como mujer y madre, para seguir adelante, a mis hijos Christian y Angelina por ser mi motor y a mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ellos, entre los que se incluye este. Nos formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, nos motivaron constantemente para alcanzar nuestros anhelos.

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Universitaria de Posgrado de la Universidad Nacional Federico Villareal por brindarnos la oportunidad de obtener el Grado de Maestro, a mis profesores por sus enseñanzas durante mi formación académica, al Dr. Charles Pastor Torres Vásquez, por ser mi asesor de mis tesis, por sus apoyos metodológicos. A todos aquellos que de una u otra forma contribuyeron en el presente trabajo.

ÍNDICE

Resumen.....	8
Abstract.....	9
I. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Planteamiento del problema.....	10
1.2. Descripción del problema.....	11
1.3. Formulación del problema	12
1.3.1. <i>Problema General</i>	12
1.3.2. <i>Problemas Específicos</i>	12
1.4. Antecedentes	13
1.5. Justificación de la investigación.....	17
1.6. Limitaciones de la investigación.....	18
1.7. Objetivos de la investigación	19
1.7.1. <i>Objetivo general</i>	19
1.7.2. <i>Objetivos específicos</i>	19
1.8. Hipótesis.....	19
II. MARCO TEÓRICO	21
2.1. Marco conceptual	21
III. MÉTODO	52
3.1. Tipo de investigación	52
3.2. Población y muestra	53
3.3. Operacionalización de variables.....	55
3.4. Instrumentos	56
3.5. Procedimientos	57
3.6. Análisis de datos.....	57
3.7. Consideraciones éticas	57
IV. RESULTADOS.....	59
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	68
VI. CONCLUSIONES	75
VII. RECOMENDACIONES.....	78
VIII. REFERENCIAS.....	80
IX. ANEXOS	89
Anexo A. Matriz de consistencia	89

Anexo B. Instrumentos.....	92
Anexo C. Validación y confiabilidad de instrumentos	96
Anexo D. Base de datos	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	55
Tabla 2 Medidas descriptivas y pruebas de normalidad de variables y dimensiones.....	59
Tabla 3 Niveles de la cultura organizacional de la muestra.....	60
Tabla 4 Niveles del desempeño laboral de la muestra.....	60
Tabla 5 Correlación entre cultura organizacional y desempeño laboral.....	61
Tabla 6 Correlación entre la apertura al cambio y desempeño laboral.....	62
Tabla 7 Correlación entre la tolerancia al cambio y desempeño laboral	63
Tabla 8 Correlación entre la voluntad de aprender y desempeño laboral.....	64
Tabla 9 Correlación entre la participación y desempeño laboral.....	65
Tabla 10 Correlación entre la confianza y desempeño laboral	66
Tabla 11 Correlación entre la comunicación y desempeño laboral	67
Tabla 12 Confiabilidad de la cultura organizacional	101
Tabla 13 Confiabilidad del desempeño laboral	101
Tabla 14 Base de datos cultura organizacional.....	102
Tabla 15 Base de datos desempeño laboral	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Correlación entre cultura organizacional y desempeño laboral	61
Figura 2 Correlación entre la apertura al cambio y desempeño laboral	62
Figura 3 Correlación entre la tolerancia al cambio y desempeño laboral	63
Figura 4 Correlación entre la voluntad de aprender y desempeño laboral	64
Figura 5 Correlación entre la participación y desempeño laboral	65
Figura 6 Correlación entre la confianza y desempeño laboral.....	66
Figura 7 Correlación entre la comunicación y desempeño laboral.....	67

RESUMEN

Objetivo: Determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021. **Método:** El estudio se desarrolló como cuantitativo, básica, correlacional, no experimental, se tuvo una muestra de 269 participantes y se aplicaron cuestionarios. **Resultados:** Reflejaron que la cultura organización presentó un nivel bajo en un 53.9% y el desempeño laboral fue bajo en un 60.6%, además, estadísticamente se comprobó que las dimensiones apertura al cambio (Rho 0.628), tolerancia al cambio (Rho 0.757), voluntad de aprender (Rho 0.650), participación (Rho 0.747), confianza (Rho 0.741), comunicación (Rho 0.592) con el desempeño laboral, además, la cultura se relacionó con el desempeño en todos los casos la significancia fue igual a 0.000 y un valor Rho de 0.754. **Conclusiones:** Existe relación significativa entre la cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021, otras palabras, una comunicación clara y efectiva dentro de una organización asegura que los empleados comprendan sus responsabilidades y cómo sus roles contribuyen al éxito general de la empresa, lo cual puede aumentar la motivación y eficiencia en el trabajo.

Palabras clave: cultura organizacional, desempeño laboral, apertura al cambio.

ABSTRACT

Objective: Determine the relationship between organizational culture and job performance among the workers of the National University Federico Villarreal, Lima 2021. **Methodology:** The study was conducted as a quantitative, basic, correlational, non-experimental research with a sample of 269 participants and questionnaires were used. **Results:** Showed that 53.9% of the organizational culture was rated as low and job performance was low in 60.6% of cases. Statistically, it was proven that the dimensions openness to change (Rho 0.628), tolerance to change (Rho 0.757), willingness to learn (Rho 0.650), participation (Rho 0.747), trust (Rho 0.741), and communication (Rho 0.592) are correlated with job performance. Additionally, culture was related to performance in all cases with a significance level of 0.000 and a Rho value of 0.754. **Conclusions:** Is a significant relationship between organizational culture and job performance of the workers at the National University Federico Villarreal, Lima 2021. In other words, clear and effective communication within an organization ensures that employees understand their responsibilities and how their roles contribute to the overall success of the company, which can increase motivation and efficiency at work.

Keywords: organizational culture, job performance, openness to change

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Ante la situación inesperada de la aparición de la pandemia de Covid 19, ha perjudicado a muchas personas en el mundo y ha desequilibrado la economía de todo el mundo. Colombia al igual que otras naciones se han visto afectados en los diversos sectores laborales, generando consecuencias drásticas en el desarrollo de las diversas actividades institucionales. Diversas instituciones colombianas están pasando por diversos desafíos generados por la pandemia, ocasionando que de forma abrupta se implemente nuevas acciones en las áreas de recursos humanos donde se modifica la cultura organizacional producto de la implementación de estrategias de bioseguridad y protección a la salud (Patiño, 2020).

En la Universidad de Navojoa (UNAV) en México se evidenció la necesidad de que los trabajadores presenten una actitud proactiva e influyan en el destino de la entidad educativa. Para lo cual es necesario que implementen una cultura organizacional que genere innovación para así mejore su desempeño a largo plazo. Asimismo, se requiere que los trabajadores participen de forma propositiva y constructiva, además de buscar nuevas experiencias y sean capaces de gestionar diversos procesos que con el tiempo se espera que se conviertan parte de una cultura organizacional (González et al., 2016).

A nivel nacional en la Universidad Nacional de Trujillo se evidenció que a veces no cumplen las normas y son pocos los empleados que se identifican con la institución educativa, esto debido a los altos niveles de corrupción existentes en la misma. Asimismo, se percibió que los trabajadores no persiguen el logro de un objetivo común, ya que la mayoría de los trabajadores buscan sus intereses personales. Dicha situación incide de forma negativa en avance de la cultura organizacional, dado que los rasgos negativos evidenciados ejercen efectos negativos en la institución (Villacorta & Vélchez, 2016).

En la Universidad Privada de Pucallpa, Perú, se percibió que los trabajadores administrativos realizan lo posible por avanzar y cumplir las metas universitarias. Sin embargo, en los últimos periodos se percibió que el personal administrativo no está teniendo un adecuado desempeño laboral, generando que la prestación de los servicios universitarios se encuentre por debajo de los estándares de calidad, lo que a su vez produce un incremento del malestar de los usuarios (Panduro et al., 2019).

1.2. Descripción del problema

La actual situación generada por la pandemia del Covid-19, posiblemente esté ocasionando cierto nivel de tensión entre los empleados de la Universidad Nacional Federico Villarreal, especialmente en los administrativos, además que se ha percibido ciertas diferencias entre algunos de ellos, dado que tienen dificultad para adaptarse a los nuevos cambios por el Covid-19 como el distanciamiento social y las nuevas normativas para el trabajo presencial y atención a la ciudadanía, además que entre ciertos trabajadores la comunicación es poco fluida, dado que no se expresan de manera asertiva, situación que ha incrementado los altercados por las diferencias personales y la poca comprensión, también se percibió que algunos trabajadores no están abiertos a recibir o aceptar nuevas ideas o buscar una solución eficaz ante la presencia de diversos problemas, lo cual impide que se desarrolle el apoyo y confianza entre el personal administrativo.

Por otro lado, dicho contexto posiblemente produce que gran parte de los trabajadores realicen sus labores de forma individual, evitando en todo momento trabajar en equipo, lo que a su vez genera que no se cumplan a tiempo con todas las actividades programadas, donde dicha situación podría impedir que se realicen las metas trazadas institucionalmente, también se percibieron en ciertas ocasiones se incrementan las quejas laborales de un grupo de trabajadores ante la poca o nada de implementación de medidas de seguridad para desempeñarse eficientemente. Dicha situación podría generar que la Universidad Nacional

Federico Villarreal no brinde un servicio adecuado, lo que posiblemente afecte la percepción que tiene el público sobre la imagen de la institución. Ante ello, en el presente estudio se pretende determinar la relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema General

¿Cómo es la relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021?

1.3.2. Problemas Específicos

¿Cuál es la relación entre la apertura al cambio y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021?

¿Cuál es la relación entre la tolerancia al cambio y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021?

¿Cuál es la relación entre la voluntad de aprender y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021?

¿Cuál es la relación entre la participación y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021?

¿Cuál es la relación entre la confianza y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021?

¿Cuál es la relación entre la comunicación y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021?

1.4. Antecedentes

1.4.1. Internacionales

Moreno (2020) en su estudio “Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria Grupo Empresarial Amseal en el año 2019”. (tesis de posgrado). Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador. El propósito fue analizar los elementos del ambiente organizacional que generan una repercusión sobre desempeño que presentan los colaboradores. La metodología fue de tipo aplicada, de nivel explicativa. La muestra estuvo constituida por 50 trabajadores, quienes fueron encuestados. El resultado fue que, la institución presenta deficiencias en la toma de decisiones, ya que no existe liderazgo, siento este autoritario con débiles canales de comunicación, lo cual genera que los trabajadores tengan un bajo desempeño laboral. La conclusión fue que, la cultura dentro de la institución requiere una transformación, dado que la mayoría de las dimensiones se encuentran en un nivel de preocupación, lo que generará que el desempeño laboral mejore debido a que existe una asociación directa entre ambas dentro de la institución.

Zans (2017) en su investigación “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016”. (tesis de posgrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. El propósito fue realizar un análisis del clima dentro de la organización y su impacto en el desempeño que presentan los colaboradores. La metodología fue post - positivista, el enfoque del estudio fue cuantitativo y observacional. La muestra estuvo constituida por 59 trabajadores, quienes fueron encuestados. El resultado fue que, el 48% de los trabajadores consideran que el liderazgo es muy bueno, el 60% emplea estrategias para su desempeño dentro de la institución, el 88% considera que conoce los reglamentos, políticas o normas de la universidad. La conclusión fue que, el 34% de los

colaboradores tiene un bajo desempeño laboral y el 30% del personal tiene un adecuado desempeño laboral.

Vargas y Flores (2019) en su investigación “Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios”. (revista científica). El propósito fue establecer si la cultura dentro de la organización, así como la satisfacción laboral son elementos que predicen el desempeño de los colaboradores. La construcción metodológica fue de enfoque cuantitativo y observacional. La muestra estuvo constituida por 193 trabajadores a quienes se les realizó tres cuestionarios. El resultado fue que, la dirección e integración de manera estrategia por medio de la misión tuvo un valor de 3.86, mientras que el enfoque al cliente fue de 3.83 por medio de la adaptabilidad y el empoderamiento, además según las dimensiones del desempeño laboral, destacó la actitud del servicio con un valor de 4.41. La conclusión fue que, la cultura organización de los trabajadores se encuentra medida por la misión y el involucramiento que se refleja en el desarrollo de la capacidad humana, mientras que el desempeño laboral está representado por la actitud amable y la atención para brindar un servicio, que les permite realizar adecuadamente sus labores.

Melián (2017) en su estudio “La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad”. (tesis de posgrado). Universidad de Valencia. Valencia, España. El propósito fue analizar el impacto de la cultura organizacional en el rendimiento de los equipos de trabajo. La metodología fue longitudinal, mientras que la muestra estuvo integrada por 898 trabajadores para el primer grupo y 886 para el segundo grupo, a los cuales se les aplico cuestionarios. Los hallazgos fueron que, la cultura dentro de la organización se relaciona en un 0.46 con el logro de los objetivos. La conclusión fue que, la cultura organizacional influye en el rendimiento de los trabajadores, dado que la cultura es considerada como una fuente de mejora de la competitividad y los resultados organizacionales.

López (2019) en su estudio “Diagnóstico de la cultura organizacional bajo el modelo de Daniel Denison a fin de establecer recomendaciones para el desarrollo de un plan de acción”. (tesis de posgrado). Universidad Autónoma de Nuevo León. Nuevo León, México. El propósito fue realizar un diagnóstico de la cultura organizacional. El diseño del estudio fue exploratorio, descriptivo y transversal, respecto a la muestra se integró por 70 colaboradores y se les aplicaron cuestionarios. Los hallazgos expusieron que, las dimensiones de la cultura organización tuvieron los siguientes resultados adaptabilidad (70%), misión (74%), participación (74%) y consistencia (72%). La conclusión fue que, la cultura inmensa dentro de la organización se encuentra en un nivel bueno de 72.8%.

1.4.2. Nacionales

García (2017) en su estudio “Cultura organizacional y desempeño laboral con colaboración de los administrativos de las IIEE - UGEL 02-Rímac, 2016”. (tesis de posgrado). Universidad César Vallejo. Lima, Perú. El fin se centró en establecer la asociación entre la cultura organizacional y desempeño laboral. El enfoque metodológico adoptado fue fundamental, con una perspectiva de investigación correlacional y un diseño no experimental. La muestra consistió en 50 empleados de roles administrativos, quienes participaron en el estudio a través de encuestas. Los hallazgos indicaron que el 78% de los participantes percibieron que la cultura presentó un nivel moderado, mientras que el 80% considera que su desempeño fue promedio. La conclusión principal reveló una relación significativa entre la cultura en el ámbito laboral y el desempeño de los colaboradores respaldada por un coeficiente de correlación de 0.848.

Contreras (2018) en su estudio “Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores – Lima, 2017”. (tesis de posgrado). Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Cuyo

fin del estudio se centró en establecer la asociación entre la cultura organizacional y el rendimiento laboral. La metodología adoptada se caracterizó por ser fundamental y de naturaleza descriptiva, no incluyó experimentos. La muestra estuvo compuesta por 83 empleados administrativos, quienes participaron en el estudio a través de encuestas. Los hallazgos evidenciaron que el 57.8% de los participantes reportaron una cultura organizacional alta, mientras que el 75.9% demostró un alto nivel de rendimiento laboral. Como conclusión, se evidenció una clara asociación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal.

Sifuentes (2017) en su estudio “Elementos de la cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente y administrativo en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, 2017”. (tesis de posgrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú. El propósito fue analizar como las variables se asociaron. La metodología empleada fue de naturaleza aplicada, con un enfoque correlacional y un diseño que no involucró experimentación. La muestra incluyó a 186 profesores, 69 empleados administrativos y 330 estudiantes, a quienes se les aplicaron cuestionarios. Los hallazgos mostraron que el 41.4% percibió una cultura de baja calidad, y el 54.8% de exhibieron un rendimiento laboral deficiente. Como conclusión, se estableció una asociación positiva entre las variables analizadas, además que sus componentes también presentaron una relación.

López (2016) en su estudio “La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Colegio Médico Consejo Regional I La Libertad-Trujillo 2015”. (tesis de posgrado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú. El propósito fue examinar la asociación entre las variables. La metodología empleada fue de carácter básico y correlacional, con un diseño transversal que no implicó experimentación. La muestra consistió en 21 empleados, quienes participaron en el estudio a través de encuestas. Los resultados indicaron que la percepción de la cultura organizacional entre los trabajadores fue baja, lo que

se reflejó en un nivel bajo de desempeño laboral para el 58% de los encuestados. Como conclusión, se determinó que la cultura tuvo una repercusión significativa con el desempeño que presentan los colaboradores.

Flores (2020) en su estudio “Cultura organizacional y desempeño laboral en la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo, 2018”. (tesis de posgrado). Universidad Privada del Norte. Trujillo, Perú. El propósito fue examinar la asociación entre las variables. La construcción metodológica fue cuantitativa, observacional de alcance correlacional, se contó con 70 trabajadores como muestra que quienes se les administraron cuestionarios. Los hallazgos reflejaron que la cultura en la organización que predomina es de tipo baja con un 31.8%, mientras que el nivel de desempeño laboral es alto con un 46.7%. Se concluyó que existe correlación entre las variables de interés con un coeficiente de correlación de 0.498.

1.5. Justificación de la investigación

La investigación presentó una justificación teórica, dado que se tomó en cuenta las diferentes definiciones o conceptos que brindan un respaldo a las variables, las cuales serán aplicadas a una realidad en particular, que en este caso el centro de estudios de interés abordado, en donde se obtuvieron resultados que otorgaron un sustento a la literatura existente de cada una de las variables bajo investigación y de esa manera comprobar la veracidad o no de las hipótesis planteadas. Asimismo, los resultados que se obtuvieron podrán ser empleados por otros estudios aborden una problemática parecida.

Sobre la justificación social, los principales beneficiados fueron los colaboradores administrativos de la universidad de interés, debido a que las autoridades correspondientes podrán analizar la situación actual sobre las variables de sus trabajadores y en base a ello en futuro implementen estrategias o acciones a fin de que sean más eficientes en la realización de

sus labores, además también se benefició la población que atienden el personal administrativo de la universidad, puesto que se espera que se les brinde una mejor calidad de servicio.

De acuerdo con la justificación práctica, indicó que se investigó sobre un tema que ocurre en diferentes universidades públicas, por lo que, con el presente trabajo de investigación se espera identificar los puntos débiles dentro de la universidad de interés, para que las autoridades competentes tomen acciones en un futuro a fin de asegurar que los trabajadores se desempeñen de la mejor manera posible y brinden un adecuado servicio a la comunidad que requiera dichos servicios universitarios.

Por último, se encuentra la justificación metodológica, puesto que se consideró los cuestionarios que permitirán medir adecuadamente las variables abordadas. Asimismo, los instrumentos contaron con la validez y confiabilidad respectiva, con la finalidad de que puedan ser empleados en una situación que posea semejante problemática en un contexto determinado.

1.6. Limitaciones de la investigación

Respecto a la principal limitación que presentó el presente estudio, es en base al tiempo, dado que se tuvo que coordinar con los encargados de recursos humanos a fin de que brindaron los correos electrónicos de los trabajadores administrativos, debido a que el actual contexto generado por el Covid-19 es imposible realizar la recopilación de información de manera presencial. Por lo que, se consideró como un medio alternativo enviar los cuestionarios por medio de los correos electrónicos de cada participante del estudio.

1.7. Objetivos de la investigación

1.7.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.

1.7.2. Objetivos específicos

Analizar la relación entre la apertura al cambio y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.

Establecer la relación entre la tolerancia al cambio y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.

Definir la relación entre la voluntad de aprender y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.

Analizar la relación entre la participación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.

Establecer la relación entre la confianza y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.

Definir la relación entre la comunicación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.

1.8.2. Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre la apertura al cambio y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.

Existe relación significativa entre la tolerancia al cambio y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.

Existe relación significativa entre la voluntad de aprender y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.

Existe relación significativa entre la participación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.

Existe relación significativa entre la confianza y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.

Existe relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco conceptual

2.1.1. *Historia de la cultura organizacional*

Jaques en 1951 mencionó el término de cultura desde un punto de vista empresarial dentro de su libro “La cultura cambiante de una fábrica: un estudio de autoridad y participación en un entorno industrial”, en donde abordó la discusión de ciertos temas culturales en una organización manufacturera. A comienzos de la década de 1980, la cultura organizacional tomaba en cuenta el comportamiento dentro de las organizaciones y otras disciplinas como la antropología, sociología, las ciencias sociales y la psicología social. Ya en el año 1982, según Peters y Waterman mencionaron que las características y particularidades de la cultura organizacional dentro de grandes corporaciones con un elevado desempeño laboral (Pathiranage et al., 2020).

Posteriormente, Peters y Waterman habían realizado evaluaciones en cuarenta y seis organizaciones en los Estados Unidos de acuerdo a su cultura organizacional. Para el año de 1985, Schein indicó la importancia de la cultura organización en función al desempeño institucional, al momento de fraccionar la cultura organizacional en tres segmentos: artefactos, supuestos y valores. Los artefactos reflejan los elementos que se encuentran visibles dentro de la cultura organizacional incluido el proceso de trabajo, el contexto laboral y las estructuras organizacionales. Respecto a los supuestos reflejan las reglas no oficiales, pero destacadas dentro de la institución. Finalmente, los valores están constituidos por las creencias de los integrantes de una institución y sus estrategias organizacionales. Asimismo, el autor considera que los tres elementos son los encargados de que la cultura organizacional sea efectiva (Pathiranage et al., 2020).

Pasó el tiempo los autores Kotter y Heskett en 1992, mencionaron que la cultura organizacional sólida permite el incremento de intercambio de metas y valores institucionales en toda entidad, lo que permite la rápida adecuación de dichos valores a los nuevos colaboradores. Los gerentes se caracterizan por empoderar a sus trabajadores para que tengan una constante participación en la toma de decisiones, generando una cultura organizacional saludable. Esto debido a que, el personal al ser parte de la toma de decisiones puede desarrollar una actitud positiva de obligación y propiedad. Asimismo, conforme los trabajadores mejoran su cultura organizacional, se incrementa su compromiso y lealtad hacia la institución, a pesar de no poseer una cercana supervisión (Pathiranage et al., 2020).

Muchos años después Nwibere en el año 2013 mencionó que actualmente existe una ausencia de apoyo teórico para incrementar el nivel de conocimiento de los gerentes para que la cultura organizacional mejore el desempeño empresarial institucional. Por otro lado, Brown en el 2013 consideró que la cultura organizacional es producto de una excelencia institucional, además que es necesaria que esta sea saludable para incrementar una visión de excelencia entre los trabajadores. La excelencia de la cultura organizacional indica que el personal se encuentra motivado e impulsado por una serie de valores (Pathiranage et al., 2020).

De la misma manera Childress en el periodo 2013 mencionó que, en el desarrollo de una cultura institucional, siempre genera un desafío para que el personal logre identificar los valores organizacionales y determinar el adecuado proceso para alcanzar las metas de la entidad. En el siguiente año Raza hizo referencia a que una cultura organizacional sólida tiene un papel fundamental en la alineación de la visión y misión de la entidad y los empleados presentan fuertes valores organizacionales (Pathiranage et al., 2020).

2.1.2. Cultura organizacional

Se considera como un orden social tácito de una entidad, la cual moldea la conducta, comportamientos y actitudes de manera duradera y amplia. Además, se puede considerar un sistema de normas compartidas que define la identidad organizacional y guía las interacciones entre los miembros. Las normas culturales no solo definen lo que es aceptable o no dentro de un grupo humano, sino que también influyen en cómo se fomentan o desalientan ciertos comportamientos. Cuando los impulsos individuales, valores y necesidades convergen adecuadamente, la cultura organizacional puede generar una poderosa sinergia dirigida hacia metas comunes. Esta energía colectiva no solo fortalece la cohesión interna, sino que también potencia la capacidad y competitividad de la institución, promoviendo así su desarrollo y prosperidad a largo plazo (Groysberg et al., 2018).

Respecto a la cultura, se considera una serie de creencias, de ideas y costumbres que se ven reflejadas en determinados comportamientos o estilos de vida. En general, la cultura representa un reflejo de una determinada sociedad e indica cómo dicha sociedad se adapta a un contexto específico. Estas creencias y costumbres no solo definen la identidad de un grupo, sino que también guían las interacciones y prácticas diarias. Además, se dice que la cultura se puede aprender y transmitir de generación en generación, perpetuando así las tradiciones y valores esenciales para la cohesión social. Esta transmisión intergeneracional es clave para mantener la continuidad y adaptación cultural a lo largo del tiempo (Oberföll et al., 2018).

Para otro autor la cultura puede conceptualizarse como un sistema de patrones creados y heredados dentro de una institución, que interviene influenciando el comportamiento y las interacciones de los integrantes, además se considera como una ideología, creencias o tradiciones de una institución, las cuales la diferencian de otras entidades e influyen en su estructura organizacional. Este aspecto cultural es visto como algo vivo y activo, ya que

permite a las personas recrear y reflejar la educación que poseen y el mundo en el que se desenvuelven (Narayana, 2017).

Por su parte, Oberföll et al. (2018) la cultura se conceptualiza como un sistema de patrones creados y heredados dentro de la institución, que predispone a los integrantes a ciertos comportamientos específicos. Estos patrones abarcan normas, rituales, símbolos y prácticas que se transmiten de una creación a otra, consolidando una identidad compartida y cohesionada. La herencia cultural dentro de la organización no solo moldea las expectativas y conductas individuales, sino que también establece un marco de referencia común para resolver conflictos y para tomar decisiones. Este sistema de patrones actúa como una guía implícita que orienta a los miembros de la institución en su día a día, promoviendo comportamientos con valores importantes y logrando objetivos en las organizaciones. De esta manera, la cultura institucional no solo define el presente, sino que también influye en la evolución futura de las organizaciones.

Sobre la cultura organizacional, esta representa el impulso que reconoce y valora las contribuciones de los integrantes de la organización, fomentando un contexto de aprecio, motivación y superación. La cultura organizacional brinda una mayor comprensión de qué se debe lograr y cómo hacerlo, estableciendo un sentido claro de propósito y dirección. Además, facilita la interrelación de objetivos, asegurando que sus integrantes comprendan cuán importante es asumir sus roles individuales y cómo estos contribuyen a los propósitos generales de la organización. Este tipo de cultura también proporciona una guía sobre la manera en que cada trabajador puede alcanzar sus metas, ofreciendo apoyo y recursos necesarios para el desarrollo profesional y personal (Narayana, 2017, p.73).

Por otro lado, la cultura organizacional puede generarse a partir de los supuestos, creencias y experiencias del personal de la entidad. Esto significa que se forma y evoluciona mediante una serie de actitudes, tradiciones y maneras de interactuar dentro de las instituciones.

Estas actitudes y tradiciones son reflejo de las vivencias compartidas y los valores colectivos que se han desarrollado a lo largo del tiempo. La cultura organizacional se nutre de las interacciones diarias y del modo en que los integrantes de una organización resuelven problemas, acaparan decisiones y colaboran entre sí. Así, las creencias y suposiciones subyacentes tienen gran influencia al momento de abordar las oportunidades y desafíos, creando un ambiente distintivo que distingue a una organización de otra. En esencia, la cultura organizacional es un entramado complejo de costumbres y normas que, aunque implícitos, impactan profundamente en el comportamiento y empeño de los trabajadores, consolidando la identidad y coherencia interna de la institución (Pathiranage et al., 2020).

Para Hassan et al. (2019) la cultura organizacional se refiere a actividades que determinan las creencias, los principios y esquemas de desempeño que marcan la particularidad principal de una organización y amoldan el comportamiento del personal. Estas actividades incluyen prácticas cotidianas, rituales, normas y políticas que se adoptan y siguen dentro de la organización. La cultura organizacional tiene gran importancia ya que ayuda a generar un ambiente de trabajo coherente y alineado con los objetivos estratégicos de la entidad. Además, este tipo de cultura es uno de los factores que pueden generar una motivación significativa para el desarrollo de un desempeño creativo e innovador en los trabajadores. Cuando los empleados perciben que sus valores y creencias están alineados con los de la institución, tienden a mostrar mayor iniciativa, creatividad y disposición para contribuir al éxito colectivo. En este sentido, una cultura organizacional sólida no solo impulsa la productividad y eficiencia, sino que también fomenta un entorno en el que la innovación y la mejora continua son posibles, trayendo beneficios para la organización, así como para los integrantes de la misma.

La cultura organizacional para Narayana (2017) se refiere a la manera en cómo los trabajadores cumplen con sus ocupaciones o labores y la interacción existente dentro de una determinada institución. Este patrón cultural está conformado por varios valores, creencias y

símbolos que dirigen las actividades y operaciones del personal dentro de la organización. Esta cultura se manifiesta en un conjunto prácticas que no solo unen a los trabajadores, sino que también brindan una orientación clara para el crecimiento de una institución. Narayana destaca que la cultura organizacional puede tener diversos impactos en el índice de motivación y en el desempeño de sus colaboradores. Una cultura organizacional bien establecida puede incrementar el compromiso de los empleados, fomentando un ambiente de trabajo positivo y productivo. Además, al amoldar los principios y propósitos de cada trabajador con los valores y objetivos de la organización, se puede potenciar el sentido de pertenencia y colaboración entre un equipo de trabajadores.

Por tanto, Ziaei & Mohelská (2020) menciona que la cultura organizacional se define como un cúmulo de actitudes y suposiciones que regulan el comportamiento de los trabajadores de la institución. Esta cultura puede expresarse a través del estilo de gestión que predomina en la organización, influenciando así en la toma de las decisiones entre los miembros y se gestionando los recursos. La cultura organizacional se entiende como una serie o grupo bien establecido de símbolos, creencias, supuestos y valores que caracterizan a una institución y la diferencian de otras. Estos elementos son fundamentales para crear un entorno cohesivo y orientado hacia los objetivos comunes, facilitando así la cooperación y el desempeño efectivo dentro de la organización.

2.1.3. Teorías de cultura organizacional

2.1.3.1. Modelo de Schein. Se considera como uno de los modelos más reconocidos de cultura organizacional, fundamentado en 3 niveles: artefactos, creencias y valores, y supuestos básicos. Los artefactos representan el nivel más visible y tangible de la cultura organizacional, incluyendo todos los productos, símbolos y comportamientos observables en la organización, como tecnología, diseño de oficinas, mitos, historias, lenguaje, rituales y ceremonias. Por su lado, las costumbres y principios compartidos por los integrantes de

una institución, representando normas y estándares que guían el comportamiento, basados en experiencias acumuladas y artefactos, sirviendo como guías para tomar decisiones y para la resolución de los problemas. Los trabajadores adoptan y refuerzan estos valores, creando cohesión y sentido de pertenencia. El tercer nivel, y el más profundo, son los supuestos básicos, creencias inconscientes y tácitas que los miembros de la organización dan por sentadas y que influyen profundamente en la percepción, pensamiento y sentimiento, desarrollándose con el tiempo a medida que enfrentan y resuelven problemas repetitivos de manera consistente (Oberföll et al., 2018). Estos supuestos forman la esencia de la cultura organizacional siendo difíciles e imposibles de cambiar debido a su arraigo profundo y a menudo no son cuestionados. Este modelo es útil para analizar la cultura organizacional de manera estructurada y profunda, entendiendo cómo los niveles superficiales (artefactos) están sustentados por niveles más profundos (creencias y valores) y, finalmente, por supuestos básicos, lo que ayuda a identificar áreas de mejora, gestionar el cambio cultural y alinearse con los propósitos estratégicos de la organización (Oberföll et al., 2018).

De acuerdo con lo mencionado por Schein indicó a la cultura organizacional como un aspecto general de toda entidad, como los rituales, los contextos naturales, los valores y el clima institucional. Asimismo, se considera a la cultura organizacional como una fuerza dinámica dentro de las entidades, que es interactiva y se moldea de acuerdo con las actitudes y diversos comportamientos por parte del personal (Narayana, 2017).

2.1.3.2. Modelo de cultura organizacional. Está comprendido o fundamentado en el marco de valores en competencia, se enfoca en una serie de valores que promueven una orientación cultural hacia la flexibilidad y adaptabilidad. Este modelo subraya la importancia de valores clave como la apertura al cambio, la disposición para aprender, la confianza y la comunicación eficaz. Estos valores se sitúan en diferentes dimensiones del marco de valores en competencia, que clasifica la cultura organizacional en función de su capacidad para

manejar diversos aspectos de la efectividad organizacional. Este marco introducido como una herramienta para comprender la efectividad organizacional, ha sido refinado y utilizado extensamente en numerosos estudios para analizar la cultura institucional. Este enfoque permite examinar la cultura a través de múltiples dimensiones, incluyendo la disposición hacia la innovación, la voluntad de adquirir nuevos conocimientos, la suficiencia de las personas para poder acomodarse a los diversos cambios de la sociedad, así como la colaboración y la confianza entre los integrantes de la institución. Además, se evalúa la fluidez en la comunicación como un factor crucial para el éxito organizacional. Al integrar estos elementos, el modelo proporciona una visión comprensiva de cómo una organización puede fomentar una cultura que impulse el crecimiento y la efectividad en un entorno cambiante y competitivo (Hartl & Hess, 2017).

2.1.4. Dimensiones de la cultura organizacional

2.1.4.1. Apertura al cambio. Se considera como la capacidad de adaptación del personal y la organización frente a una serie de modificaciones que surgen en el contexto interno, así como en el externo. Este concepto refleja la disposición de la organización para aceptar y gestionar cambios, ya sean tecnológicos, estratégicos o de mercado (Hartl & Hess, 2017). Para otro autor estos términos son un indicador crucial para evaluar la flexibilidad organizacional, ya que permite percibir cuán eficazmente una entidad puede responder a las demandas y desafíos del entorno. Implica una actitud receptiva hacia nuevas ideas y enfoques, así como un compromiso con la implementación y promoción de cambios necesarios para mejorar los procesos y resultados. Esta apertura también se manifiesta en la forma en que toman los trabajadores para acomodarse a nuevas y diversas formas de trabajo, aprender nuevas habilidades y colaborar en la transformación organizacional. En esencia, una alta apertura al cambio facilita la innovación continua y la mejora organizacional, asegurando que la entidad

pueda mantenerse competitiva y relevante en un entorno en constante evolución (Benitez, 2020).

A. Aceptación. se refiere a la actitud de considerar el cambio como algo positivo y beneficioso. Este enfoque implica ver el cambio no solo como una alteración o desafío, sino como una oportunidad para explorar nuevas posibilidades y mejorar los procesos laborales. La aceptación del cambio implica reconocer que las nuevas implementaciones, funciones y actividades organizacionales pueden aportar mejoras significativas a la manera en que opera la organización (Saravia, 2015). Al adoptar una perspectiva favorable hacia el cambio, los empleados y líderes pueden aprovechar las oportunidades que surgen de la transformación, facilitando la integración de nuevas medidas y enfoques que optimicen los procesos existentes. Esta actitud proactiva contribuye a una cultura organizacional dinámica y resiliente, donde el cambio es visto como una chance para la innovación y el crecimiento, en lugar de una amenaza (Saravia, 2015).

B. Disposición. se refiere a la actitud de los trabajadores para estar abiertos y receptivos a diversos cambios institucionales. Este concepto implica que los empleados no solo están preparados para aceptar cambios, sino que también los consideran como oportunidades para el crecimiento y desarrollo individual. Los trabajadores con un alto nivel de disposición ven el cambio como una posibilidad para adquirir nuevas habilidades, asumir nuevos desafíos y mejorar su desempeño, en lugar de percibirlo como una amenaza o inconveniente (Saravia, 2015). Los empleados que muestran una gran disposición tienden a facilitar la transición y a contribuir positivamente a la implementación de nuevas iniciativas, lo que puede mejorar la eficacia organizacional y fomentar un ambiente de trabajo positivo. En definitiva, una alta disposición hacia el cambio es crucial para asegurar que la organización pueda adaptarse con éxito a las evoluciones del entorno y mantener una cultura laboral orientada al progreso y la innovación (Saravia, 2015).

2.1.4.2. Tolerancia al cambio. Es la habilidad de los trabajadores para aceptar y adaptarse de manera adecuada a los diversos cambios dentro de una institución. La tolerancia al cambio se facilita mediante el uso efectivo de la retroalimentación, que permite a los trabajadores entender mejor el impacto de los cambios y cómo ajustarse a ellos (Salgado et al., 2018). Los trabajadores con alta tolerancia al cambio son aquellos que no solo aceptan las modificaciones con mayor facilidad, sino que también pueden integrar estas alteraciones en sus rutinas y prácticas de trabajo con menor resistencia. Esta habilidad implica una apertura mental para adaptarse a nuevas circunstancias y la capacidad de manejar la incertidumbre de manera efectiva. La tolerancia al cambio es fundamental para asegurar que las transiciones organizacionales se realicen de manera fluida y eficiente, promoviendo un ambiente laboral resiliente y flexible que puede hacer frente a los distintos retos que surgen de las transformaciones, además beneficiarse de todas las oportunidades presentadas (Rojas et al., 2020).

A. Retroalimentación. Es un proceso fundamental en las organizaciones que implica proporcionar información al personal con el objetivo de fortalecer y mejorar sus alcances laborales. Este proceso no solo ayuda a los empleados a entender sus fortalezas y áreas de oportunidad, sino que también facilita la identificación de aspectos que requieren corrección. A través de la retroalimentación, los trabajadores reciben orientación sobre cómo ajustar y perfeccionar sus habilidades y desempeños, lo que contribuye a la optimización de los procesos y prácticas dentro de una institución (Olvera et al., 2017). En un contexto más amplio, la retroalimentación es toda la información que se reintroduce en el sistema organizacional con el propósito de generar y promover nuevos cambios. Este flujo de información facilita la adaptación a nuevas circunstancias y la implementación de estrategias que respondan a las necesidades emergentes. Al integrar la retroalimentación de manera sistemática, las organizaciones pueden crear un entorno de trabajo dinámico y adaptable, donde se valoren las

contribuciones individuales y se impulse la evolución continua en busca de la excelencia operativa y el éxito organizacional (Olvera et al., 2017).

B. Asertividad. Es una capacidad social crucial que permite a las personas gestionar de manera adecuada sus ideas, sentimientos y opiniones, expresándolos de forma respetuosa y efectiva (Farias et al., 2020). Esta habilidad implica comunicar las propias necesidades y puntos de vista de manera clara y directa, sin atropellar a los demás ni someterse a sus opiniones. Ser asertivo permite a las personas manejar situaciones de conflicto de manera constructiva, respetar las perspectivas ajenas y hallar soluciones equilibradas que favorezcan y ayuden a todas las personas implicadas. Además, la asertividad aporta a un clima de trabajo cooperativo y positivo, donde se valora la comunicación efectiva y el respeto mutuo. Esta habilidad es esencial para promover una cultura organizacional en la que el feedback y la adaptación continua se manejan de manera profesional y respetuosa, fomentando un entorno donde los cambios se acepten de manera constructiva y los objetivos se alcancen de manera conjunta (Quiñoy, 2024).

2.1.4.3. Voluntad de aprender. Se refiere a la decisión consciente y la intención propia de adquirir nuevos conocimientos y habilidades mediante un entrenamiento efectivo y la actualización continua en el ámbito laboral. Esta disposición implica una actitud proactiva hacia el aprendizaje y el desarrollo profesional, buscando activamente nuevas oportunidades para mejorar el desempeño en el cargo que se desempeña (Pico & Coello, 2018). La voluntad de aprender se fundamenta en tres pilares esenciales: el conocimiento, la autorregulación y la motivación personal. Primero, el conocimiento es el entendimiento básico de la necesidad de aprendizaje y de las áreas que requieren desarrollo. Segundo, la autorregulación es la capacidad de gestionar el propio proceso de aprendizaje, estableciendo metas claras, monitoreando el progreso y ajustando estrategias para superar desafíos. Por último, la motivación personal impulsa el deseo de aprender y crecer, fomentando el compromiso con la adquisición de nuevas

habilidades y conocimientos. Esta habilidad no solo facilita la adaptación a cambios y la mejora del desempeño, sino que también contribuye al crecimiento personal y profesional continuo (Cely et al., 2021).

Los empleados con una alta voluntad de aprender son capaces de enfrentar nuevos retos con entusiasmo, actualizarse con las últimas tendencias y prácticas del sector, y aplicar nuevas competencias de manera efectiva en su trabajo. En última instancia, la voluntad de aprender es crucial para el avance en una profesión de éxito y para la innovación y competitividad de la organización, al asegurar que el personal esté bien preparado para adaptarse y prosperar en un entorno dinámico (Pico & Coello, 2018).

A. Nuevas habilidades. Se refiere a la adquisición de capacidades adicionales en el ámbito laboral que facilitan la ejecución efectiva de las actividades y responsabilidades diarias. Estas habilidades son fundamentales para que los empleados puedan abordar tareas de manera más eficiente, adaptarse a nuevas tecnologías o métodos de trabajo, y mejorar su desempeño general (Martínez et al., 2016). La capacidad de desarrollar nuevas habilidades permite a los trabajadores aplicar conocimientos recién adquiridos para optimizar los procesos y enfrentar desafíos emergentes con mayor eficacia. Además, el aprendizaje de nuevas habilidades contribuye al crecimiento profesional y a la versatilidad en el entorno laboral, permitiendo a los empleados asumir nuevas responsabilidades y roles dentro de la organización. Este desarrollo continuo de habilidades no solo mejora la competencia individual, sino que también aporta valor a la organización al fomentar la innovación, la adaptabilidad ante las transformaciones en las demandas del negocio (Martínez et al., 2016).

B. Aprendizaje continuo. Es un proceso dinámico que implica la adquisición constante de conocimientos. A través del aprendizaje continuo, las personas tienen la oportunidad de transformar e interpretar nueva información, aplicándola de manera efectiva para mejorar sus

capacidades y desempeños en diversas áreas. Este proceso no solo permite a los individuos estar al corriente con los avances y tendencias del conocimiento actualizado en algún campo, sino que también fomenta el desarrollo personal y profesional continuo complejos (García, 2017). El aprendizaje continuo involucra la participación activa en actividades educativas, como cursos, talleres, lecturas y experiencias prácticas, que facilitan poder adquirir nueva información y habilidades. Al hacerlo, las personas pueden responder mejor a los desafíos y oportunidades del entorno, contribuyendo a la innovación y al progreso dentro de su ámbito de trabajo. Además, promueve una mentalidad de crecimiento, donde se valoran la curiosidad y la disposición para aprender de manera constante. Este enfoque no solo ayuda a mejorar la competencia y la eficiencia en el trabajo con respecto a su desempeño, sino que además enriquece la habilidad de generar nuevos conocimientos y aplicar soluciones creativas a problemas complejos (Castelan, 2023).

3.1.4.4. Participación. Esta se conceptualiza como la integración activa y constante de los trabajadores en diversos aspectos de una institución, reflejando su compromiso y capacidad para influir en las operaciones y decisiones de la entidad. Esta integración no solo implica la participación en actividades diarias y tareas asignadas, sino también en el proceso para tomar decisiones, resoluciones conflictivas y la implementación de estrategias organizacionales. La participación de los miembros es sumamente importante para logra el éxito y la efectividad de una organización, ya que, sin el involucramiento y el compromiso del personal, muchas de las iniciativas y objetivos de la empresa no podrían lograrse de manera eficiente. Un entorno de trabajo participativo fomenta una buena colaboración entre trabajadores, además ayuda al intercambio de ideas, lo que puede llevar a soluciones más innovadoras y efectivas para los desafíos organizacionales (García, 2017).

Además, cuando los empleados están activamente comprometidos y tienen un sentido de propiedad sobre los resultados, se aumenta la motivación y la satisfacción laboral, lo que contribuye a una mayor productividad y lealtad hacia la organización. La participación permite a los trabajadores influir en la mejora continua de procesos, adaptarse a cambios y consumir con las exigencias y objetivos propuestos por la institución (Vera & Mendoza, 2023). Por lo tanto, es fundamental que las instituciones creen un entorno donde los colaboradores se hallen empoderados y valorados para contribuir con sus opiniones y influir en la toma de decisiones de la institución, así como apoyar en la resolución de los conflictos existentes. Este enfoque no solo fortalece el compromiso del personal, sino que también optimiza la aptitud de la institución para enfrentar desafíos y lograr sus metas de manera más efectiva y sostenible (García, 2017).

A. Solución de problemas. Es un conjunto de habilidades y capacidades de las personas para brindar diversas salidas ante un problema presentado por una organización y evitar el surgimiento de nuevos problemas laborales se refiere a un repertorio integral de competencias que permite a los empleados abordar desafíos organizacionales de manera efectiva y proactiva (Abarca et al., 2020). Este conjunto incluye habilidades analíticas que se explica a continuación: primero, las habilidades analíticas permiten a los trabajadores examinar problemas complejos, identificar las causas y evaluar posibles soluciones. Segundo, la resolución de problemas implica aplicar métodos creativos para encontrar soluciones efectivas que aborden el problema global. Tercero, la comunicación efectiva facilita la cooperación entre los diferentes participantes del grupo o equipo de trabajo, asegura que las soluciones sean entendidas y ayuda a prevenir malentendidos que podrían conducir a nuevos problemas. Cuarto, la toma de decisiones es crucial al momento de elegir la opción más factible entre las disponibles para tomar una decisión, considerando tanto los beneficios a plazo corto como a plazo largo para la organización. En conjunto, estas habilidades y capacidades permiten a los empleados no solo enfrentar y resolver problemas actuales de manera efectiva, sino también

contribuir a un ambiente organizacional donde los problemas se gestionen de manera proactiva, minimizando el riesgo de complicaciones futuras (Armanie & Martínez, 2022).

B. Exigencias. Es una serie de requerimientos que emergen de las modalidades y operaciones de una entidad, así como de las actividades necesarias para llevar a cabo ciertas labores. Estos requisitos pueden abarcar una variedad de aspectos, incluyendo estándares de calidad, plazos de entrega, competencias técnicas, y protocolos de desempeño que deben ser cumplidos de tal manera se estaría asegurando la ejecución eficaz de la institución. Las exigencias tienen el objetivo de garantizar que las actividades laborales y su respectivo proceso que conlleva a ello se realicen de manera eficiente y que se alcancen los objetivos organizacionales de acuerdo con los criterios establecidos (Santana, 2019). Además, las exigencias reflejan las expectativas y demandas que la entidad impone tanto a sus empleados como a sus procesos. Las exigencias también pueden estar relacionadas con la adaptación a cambios en el entorno operativo, la implementación de nuevas tecnologías, y el cumplimiento de normativas y regulaciones vigentes. Cumplir con estas exigencias es fundamental para el rendimiento organizacional, ya que asegura que los trabajos se realicen de acuerdo con los estándares establecidos y que se mantenga la calidad y eficiencia en todas las áreas (Santana, 2019).

3.1.4.5. Confianza. Se refiere a la seguridad, esperanza y creencia que los trabajadores tienen en relación con el apoyo constante que reciben de sus superiores y colegas, así como en la efectividad con la que se realizan las labores y tareas dentro de la organización. Esta confianza es fundamental para el funcionamiento armonioso y eficiente de cualquier entidad, impactando justamente en la obligación, la motivación y desempeño de los trabajadores (Alicia et al., 2016). La confianza en el entorno laboral se construye a través de experiencias consistentes y positivas, donde los trabajadores perciben que sus necesidades y expectativas

son atendidas de manera justa y eficaz. Este apoyo puede manifestarse en la forma de recursos adecuados, reconocimiento del esfuerzo, comunicación abierta, y la disposición de líderes y compañeros para colaborar y ofrecer ayuda cuando sea necesario. La percepción de apoyo constante crea un lugar de trabajo en donde los trabajadores sienten la valoración y el respaldo por parte de sus jefes y compañeros, lo que incrementa su disposición para asumir responsabilidades y contribuir al éxito organizacional. Además, la confianza permite que los empleados se enfoquen en sus tareas y metas con una mayor seguridad, reduciendo la ansiedad y el estrés asociado con la incertidumbre (Alicia et al., 2016).

A. Apoyo. Es la ayuda constante que existe entre todos los integrantes de la institución. Este apoyo es sumamente imprescindible para el buen funcionamiento de la entidad y se refleja en varias dimensiones clave. Primero, el apoyo que brindan los jefes y supervisores es crucial. Este apoyo se traduce en la provisión de recursos necesarios, la oferta de orientación y la resolución de problemas que los empleados puedan enfrentar (Monterrosa & Ospino, 2018). Los líderes que ofrecen respaldo activo contribuyen a crear un ambiente donde los trabajadores se sienten valorados y seguros, lo que les permite concentrarse en sus tareas sin la preocupación constante de enfrentar desafíos sin la ayuda necesaria. Este tipo de apoyo también incluye la transmisión de una visión clara y motivadora, que orienta a los empleados sobre cómo su empeño contribuye al logro de los propósitos generales de la institución donde laboran. La seguridad en este contexto no solo se refiere a la certeza en cuanto a los recursos materiales y humanos, sino también a la confianza en los procedimientos de la institución y en sus políticas. En definitiva, el apoyo constante es un componente esencial para la generación de un lugar de trabajo sano y productivo, donde cada miembro se siente respaldado y motivado para contribuir al éxito organizacional (Monterrosa & Ospino, 2018).

B. Efectividad. Se define como la capacidad de una institución para lograr sus metas, comparando los resultados obtenidos con los resultados previstos y no previstos. Este concepto evalúa el grado en que las actividades programadas y las estrategias implementadas cumplen con las expectativas establecidas al inicio de un periodo determinado. La efectividad implica no solo lograr los objetivos planificados, sino también adaptarse y responder adecuadamente a los resultados inesperados que puedan surgir. Una alta efectividad refleja una alineación exitosa entre los esfuerzos y los resultados deseados, demostrando que las estrategias y procesos aplicados son eficientes y capaces de generar los resultados esperados (Rojas et al., 2017).

3.1.4.6. Comunicación. Se define como el proceso fundamental de transmisión y recepción de ideas, deseos, mensajes y opiniones entre los miembros de una organización. Esta interacción puede ocurrir a través de diversos canales, como reuniones, correos electrónicos, informes y conversaciones informales (Farias et al., 2020). La comunicación efectiva es importante para el avance organizacional, ya que asegura que todos los integrantes se alineen con los propósitos de la entidad, así como con sus estrategias y procedimientos de la organización. Una comunicación clara y precisa facilita la comprensión mutua y la colaboración, lo que contribuye a una mayor cohesión y a la ejecución eficiente de las tareas. Además, permite la identificación y resolución temprana de problemas, ya que los empleados pueden expresar preocupaciones, hacer sugerencias y recibir retroalimentación en tiempo real. En la toma de decisiones, la comunicación juega un rol decisivo. La disponibilidad de información relevante y la claridad en la transmisión de ideas y expectativas permiten que los líderes y miembros del equipo tomen decisiones bien informadas y estratégicas. De esta manera, la comunicación no solo optimiza la operativa diaria de la organización, sino que también apoya la planificación a largo plazo y la adaptación a cambios, contribuyendo al éxito general y a la resiliencia de la entidad (Prieto, 2024).

A. Redes efectivas. Se refieren a la estructura organizacional compuesta por un grupo de trabajadores que colaboran bajo una misma dirección y objetivo común. Estas redes facilitan una comunicación fluida y eficiente entre los miembros, promoviendo una interacción efectiva que es crucial para el éxito organizacional. A través de estas redes, se establecen canales de comunicación claros y directos, lo que concede el trueque de información y la resolución de problemas de manera ágil. La comunicación efectiva dentro de las redes fomenta relaciones laborales positivas, mejora la coordinación y facilita el logro de metas comunes. En resumen, las redes efectivas son esenciales para construir un entorno colaborativo y cohesionado, optimizando que la organización funciones bien y se desarrolle eficazmente (Paradinas, 2020).

B. Fluidez. Es la habilidad que poseen los seres humanos para comunicarse de manera espontánea, clara y efectiva, sin dificultades ni interrupciones. Esta habilidad ocasiona que los trabajadores se expresen de manera elocuente y tengan la facilidad, para expresar sus ideas, lo que facilita una comprensión rápida y precisa entre los miembros del equipo. La fluidez en la comunicación contribuye a la eficiencia operativa, ya que minimiza malentendidos y errores, y promueve un intercambio de información más eficiente. Al asegurar que los mensajes sean transmitidos y comprendidos sin trabas, la fluidez apoya la realización de los propósitos de una institución, alinear esfuerzos y mejorar la colaboración entre los empleados (González, 2017).

2.1.5. Desempeño laboral

Se entiende como un proceso sistemático mediante el cual los líderes y gestores se aseguran de que las acciones y logros del personal estén en consonancia con los objetivos estratégicos de la organización. Este proceso involucra la evaluación regular de cómo los empleados cumplen con sus responsabilidades y contribuyen al éxito de la organización. Para lograr un desempeño óptimo, es crucial que las organizaciones implementen incentivos adecuados que motiven a los empleados a alcanzar y superar sus metas (Ghaffar et al., 2017).

Estos incentivos pueden incluir recompensas económicas, reconocimiento público, oportunidades de desarrollo profesional, entre otros. Además, un enfoque eficaz en el desempeño laboral no solo motiva a los empleados, sino que también fomenta un entorno de trabajo en el que se promueve la calidad y la excelencia en los servicios proporcionados. Esto es importante para alcanzar altos estándares de servicio y satisfacer las expectativas de la comunidad a la que la organización sirve. El desempeño laboral es un componente fundamental que permite asegurar que las metas organizacionales se alcancen de manera efectiva, mejorando continuamente la calidad del trabajo y los servicios ofrecidos (Arce & Hernandez, 2022).

Además, es crucial reconocer las urgencias individuales que tienen los trabajadores y los contextos que los impulsan a alcanzar sus metas. Entender estas necesidades permite a la organización diseñar estrategias y proporcionar recursos que se ajusten a las motivaciones y aspiraciones personales de cada trabajador. Al hacer esto, se mejora significativamente la productividad y el desempeño, ya que los empleados se sienten valorados y comprendidos. Este enfoque individualizado facilita una alineación más efectiva entre los objetivos institucionales y los personales, creando un entorno donde los empleados están más comprometidos y enfocados en contribuir al éxito general de la organización. En consecuencia, al integrar las metas personales con las metas organizacionales, se optimiza el rendimiento y se fomenta una mayor satisfacción y lealtad hacia la empresa (Ghaffar et al., 2017).

Por ende, esta variable ofrece una visión sistemática de cómo los trabajadores se desenvuelven en su ambiente de trabajo y del nivel de su potencial laboral. El desempeño laboral se considera situacional, lo que quiere decir que es variable en cuanto a sus funciones y sus características individuales del personal y de los diversos factores presentes en el entorno laboral. Estas características individuales incluyen habilidades, motivaciones, y experiencias

previas, mientras que los elementos del entorno laboral abarcan aspectos como las condiciones de trabajo, el liderazgo, y la cultura organizacional. La interacción entre estas variables determina cómo se manifiestan las capacidades y la eficacia de los empleados en sus roles. Por lo tanto, para una evaluación y gestión efectiva del desempeño, es esencial considerar tanto los factores personales como los contextuales, debido a que los dos tienen un rol importante en la manera en que sus empleados alcanzan y superan sus metas laborales (Gabini & Salessi, 2016).

De manera general, el desempeño laboral depende de que los trabajadores tengan habilidades para desempeñarse correctamente, así como del rol que tienen dentro de la organización. Cada empleado aporta un conjunto único de competencias y talentos que influye directamente en su desempeño y en cómo aporta a los objetivos institucionales. Por lo tanto, esta se considera como un proceso crucial para valorar estas capacidades y cualidades de manera integral. Este proceso implica analizar cómo los trabajadores aplican sus habilidades en el cumplimiento de sus responsabilidades, así como identificar áreas de fortaleza y oportunidades para el desarrollo. Evaluar el desempeño permite a las organizaciones entender mejor el impacto individual en el éxito general, ajustar estrategias y proporcionar apoyo y formación específicos para aumentar el desempeño de los trabajadores y lograr los objetivos de la institución (Gabini & Salessi, 2016).

El desempeño laboral ha sido considerado como un desafío dentro de la organización, planificación y la implementación de maneras eficaces para incentivar al personal a entregar y obtener un mayor rendimiento laboral, además de incrementar la competitividad laboral que es el propósito de toda organización. Es el rendimiento de los trabajadores para realizar una serie de actividades de acuerdo con el cargo o labor que desempeñan en una institución, por lo que se considera como un instrumento para el crecimiento organizacional, por tal motivo los

trabajadores se consideran como los recursos principales que ayudan y facilitan la realización de tareas o actividades cotidianas de una institución (Inuwa, 2016).

Por otro lado, la eficiencia y eficacia en las instituciones dependen de los trabajadores en gran parte y de la capacidad de la empresa para abordar y comprender a sus trabajadores con sus tareas diarias. Evaluar y atender esta satisfacción es crucial, ya que influye en el desempeño laboral de los miembros. Los empleados satisfechos suelen estar más motivados, comprometidos y dispuestos a desempeñar sus funciones de manera más efectiva. Cuando una organización se enfoca en que sus empleados se encuentren satisfechos y tengan un excelente bienestar, puede lograr una mayor productividad y un ambiente de trabajo positivo, lo que a su vez favorece el logro de los objetivos organizacionales. Además, una alta satisfacción laboral reduce la rotación de personal y mejora la calidad del trabajo, contribuyendo significativamente al éxito y a la eficiencia general de la empresa (Inuwa, 2016).

En los contextos institucionales, el desempeño laboral resulta de la combinación de esfuerzos, habilidades y destrezas de cada uno de los trabajadores que contribuyen a las actividades organizacionales. Cada empleado aporta su propio conjunto de capacidades y esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas establecidas, y la suma de estos esfuerzos individuales es crucial para alcanzar los objetivos trazados por la organización. El desempeño organizacional, por tanto, refleja el nivel de compromiso y efectividad de los empleados en la realización de sus tareas y en la contribución a los objetivos generales de la empresa. Este desempeño es un factor clave que incide de manera significativa en el éxito de las organizaciones, ya que una alta productividad y un buen rendimiento laboral facilitan la consecución de metas y el avance hacia el éxito institucional. En resumen, el rendimiento de los trabajadores no solo afecta el funcionamiento diario de la institución, sino que también

determina su capacidad para alcanzar resultados positivos y sostenibles a largo plazo (Dahkoul, 2018).

Las instituciones pueden fomentar el desarrollo eficiente de las actividades de sus trabajadores a través de capacitaciones y formación continua. Sin embargo, también existe una interdependencia significativa entre la satisfacción interna del personal con sus labores y su rendimiento. Es decir, cuando los empleados están satisfechos con su trabajo y con la institución en general, es más probable que se comprometan y muestren un mayor interés en desempeñarse de manera óptima. Esta satisfacción influye directamente en su motivación y en su disposición para aportar al logro de los propósitos de la organización. Un entorno de trabajo positivo y gratificante no solo mejora el desempeño individual, sino que también fortalece el compromiso con la visión y la misión de la institución, facilitando la consecución de metas y el éxito organizacional. La satisfacción interna del personal es un factor crucial que impulsa la efectividad y el éxito general de las actividades y objetivos institucionales (Dahkoul, 2018).

2.1.6. Teorías de desempeño laboral

Dentro de las corrientes teóricas sobre el rendimiento laboral, este se comprende como un concepto complejo que subraya la importancia de los factores ambientales y personales en el entorno de trabajo. El rendimiento laboral no solo se mide por la capacidad de los empleados para realizar tareas específicas, sino también por su habilidad para adaptarse a los cambios constantes y a las demandas variables del trabajo. La literatura sugiere que las dimensiones del rendimiento laboral abarcan varios aspectos: la ejecución efectiva de las tareas asignadas, el desempeño contextual que incluye la colaboración y la interacción con otros, los comportamientos laborales contraproducentes que pueden afectar negativamente la productividad, y la adaptabilidad laboral que refleja cómo los empleados ajustan sus estrategias y comportamientos en respuesta a nuevas situaciones y desafíos. Estas dimensiones ofrecen

una visión integral del rendimiento laboral, reconociendo que la efectividad en el trabajo resulta de una combinación de habilidades técnicas, comportamientos interpersonales y flexibilidad para enfrentar un entorno dinámico (Fogaça et al., 2018).

Asimismo, se indica que el desempeño se encuentra vinculado estrechamente con las actividades que son cruciales para el cumplimiento de los objetivos institucionales. En este sentido, no todas las conductas manifestadas por el personal se consideran relevantes para evaluar el desempeño. Solo aquellas conductas que se relacionan directamente con las tareas y responsabilidades asignadas, y que tienen un impacto tangible para alcanzar las metas organizacionales, son tomadas en cuenta. Por ejemplo, comportamientos y acciones que se alinean con los deberes específicos del puesto y que contribuyen efectivamente a la realización de las actividades laborales son los que se consideran en la evaluación del desempeño. Esto asegura que el enfoque de la evaluación esté centrado en aspectos que realmente afectan el éxito organizacional y permite una medición más precisa y significativa del desempeño de los trabajadores. En resumen, la evaluación del desempeño se concentra en las actividades que aportan directamente al cumplimiento de las metas institucionales (Fogaça et al., 2018).

El conocimiento relacionado con el rendimiento laboral tiene como objetivo principal asistir a directores y gerentes en la motivación, retención y atracción de empleados a largo plazo. Comprender estos factores permite a los líderes crear métodos efectivos que fomenten un entorno laboral agradable. La satisfacción de los empleados es sumamente importante y crucial en este contexto, ya que refleja cómo perciben, sienten y piensan acerca de su trabajo. Esta percepción puede manifestarse en sentimientos tanto negativos como positivos, los cuales impactan directamente en la manera en que los empleados llevan a cabo sus tareas. Un alto nivel de satisfacción laboral tiende a promover un desempeño más comprometido y eficaz, mientras que la insatisfacción puede llevar a una menor motivación y eficiencia. Por lo tanto,

es fundamental para los líderes reconocer y abordar los elementos que perjudican la satisfacción laboral entre los miembros de una organización para mejorar el rendimiento y asegurar una fuerza laboral estable y comprometida (Abuhashesh et al., 2019).

La percepción en los empleados está directamente relacionada con su rendimiento en el contexto laboral. Un nivel adecuado de satisfacción laboral no solo mejora el desempeño individual, sino que también contribuye a una mayor retención del personal y a reducir costos destinados para las capacitaciones y la recluta de nuevo personal. Cuando los trabajadores se encuentran contentos con su trabajo, tienden a comprometerse de lleno con sus tareas, lo que resulta en un desempeño más eficiente y en un desarrollo continuo de sus habilidades y experiencia (Abuhashesh et al., 2019). Esta mejora en el desempeño se traduce en un aumento general del rendimiento organizacional. Además, al mantener a los empleados satisfechos, las organizaciones pueden minimizar costos en diferentes aspectos ya que estos no se retirarán de la empresa y tendrán una estabilidad de trabajo continuo, asegurando una eficiencia en el funcionamiento de la institución. En resumen, si los trabajadores se encuentran contentos y satisfechos en su lugar de trabajo y con sus labores realizadas y encomendadas se logra un impulso para que la organización tenga un mejor rendimiento como empresa y en los colaboradores se lograra un mejor desempeño (Abuhashesh et al., 2019).

Por otra parte, el avance de una cultura compartida entre los miembros de una organización puede generar un impacto en el rendimiento o desempeño de los trabajadores este impacto puede ser positivo o negativo. Diversos estudios han mostrado una clara asociación entre el compromiso de los trabajadores y la cultura organizacional. Una cultura organizacional fuerte y positiva fomenta un mayor compromiso entre los trabajadores, ya que crea un entorno que alienta y motiva a los empleados a realizar sus labores con un alto nivel de entusiasmo y energía. Una cultura sólida, que esté alineada con los principios y objetivos de una empresa,

genera un propósito de pertenencia entre los empleados, lo que se traduce en un mayor nivel de dedicación y esfuerzo en el trabajo. En contraste, una cultura organizacional débil o negativa puede disminuir el compromiso y afectar negativamente el rendimiento laboral. La cultura organizacional juega un papel importante en la manera en cómo los trabajadores se relacionan con su trabajo y con la organización, cuyo impacto se genera de forma directa en el rendimiento y en la efectividad general de la empresa o institución (Abuhashesh et al., 2019).

La satisfacción indica la manera en cómo se siente el personal de una organización, es decir son las emociones que se produce del éxito de los valores en el trabajo, dentro de los elementos que tienen influencia en el rendimiento laboral, se encuentra: los beneficios laborales, los horarios, los beneficios, la flexibilidad, el índice de estrés y la puntualidad de los pagos, los cuales se han asociado con el desempeño y la productividad en el trabajo, por lo que se dice que son emociones positivas que se genera de la valoración y experiencias laborales. Donde los elementos emocionales son la emoción, aburrimiento, la felicidad, los sentimientos y la ansiedad generada por las tareas en el trabajo (Abuhashesh et al., 2019).

De acuerdo con la teoría el desempeño laboral puede verse acarreado por el estrés que sienten los colaboradores, los cuales se encuentran asociados a ciertas responsabilidades y demandas que tienen que asumir los trabajadores, lo que genera desafíos para la organización como para los trabajadores. El desempeño laboral se encuentra influenciado por los conflictos de roles, la ambigüedad, la sobrecarga laboral, las inadecuadas condiciones laborales, que generalmente producen implicaciones adversas tanto para la salud física como mental de los trabajadores (Abuhashesh et al., 2019).

Dentro de las corrientes teóricas que abordan el rendimiento en el ámbito laboral, se entiende este como un fenómeno de gran complejidad, donde se destaca la importancia tanto de los contextos laborales como de las características propias de cada individuo. Sin embargo,

la evaluación del rendimiento varía de acuerdo a las responsabilidades que se le asigna a cada, además, el desempeño puede estar ligado a la capacidad de las personas para incluirse sin problemas a su nuevo ambiente laboral. De acuerdo con la investigación existente, las dimensiones que conforman el rendimiento laboral incluyen la ejecución efectiva de las tareas asignadas, la contribución al entorno laboral, la ausencia de conductas que puedan resultar perjudiciales y la capacidad de ajuste a las demandas cambiantes del trabajo (Abuhashesh et al., 2019).

2.1.7. Dimensiones del desempeño laboral

2.1.7.1. Rendimiento en la tarea. El desempeño laboral engloba los comportamientos característicos asociados con las funciones específicas de un trabajo particular, es decir, son las acciones que los empleados realizan en concordancia con sus responsabilidades laborales. Estas acciones comprenden una variedad de elementos, tales como los conocimientos, las habilidades y estrategias necesarias para cumplir con las tareas asignadas de manera eficiente. Además, el desempeño laboral implica el acomodo a los diversos cambios en las responsabilidades, aplicando el conocimiento adquirido para resolver problemas y enfrentar desafíos que puedan surgir en el entorno laboral. Esto no solo asegura que se cumplan las expectativas y objetivos establecidos por la organización, sino que también permite a los empleados ajustar sus estrategias y métodos de trabajo según las demandas cambiantes del puesto. En consecuencia, el desempeño eficaz es crucial para lograr los propósitos institucionales y garantizar el éxito en las actividades diarias de la empresa (Gabini & Salessi, 2016).

A. Capacidad para realizar el trabajo. Se refiere a la destreza y competencia de los empleados para cumplir con sus labores asignadas sin ningún problema. Esto incluye no solo la habilidad para ejecutar las tareas específicas del puesto, sino también la capacidad para usar

de manera correcta y adecuada los recursos brindados por la empresa en sus diferentes labores. Este término abarca la preparación y formación que los empleados poseen para desempeñar sus responsabilidades laborales con eficacia. Una alta capacidad para realizar el trabajo indica que los empleados están bien equipados y preparados para enfrentar los desafíos de su puesto, contribuyendo significativamente al éxito y productividad de la organización (Chávez et al., 2011).

B. Capacidad para solucionar problemas. Se trata de la capacidad de los empleados para desarrollar soluciones innovadoras cuando enfrentan dificultades o problemas en su trabajo. Esta habilidad implica no solo la capacidad de identificar y analizar los desafíos, sino también de pensar creativamente y aplicar enfoques originales para resolverlos. Los empleados con esta capacidad pueden abordar los problemas desde nuevas perspectivas, utilizando métodos y estrategias no convencionales que pueden llevar a soluciones más efectivas y eficientes. La habilidad para encontrar respuestas innovadoras es crucial para la adaptación y para mejorar continuamente dentro de una institución, ya que facilita la superación de obstáculos y contribuye al avance y éxito en un entorno laboral dinámico (Gabini & Salessi, 2016).

C. Desafío en el trabajo. Se define como la habilidad de los empleados para enfrentar y superar tareas laborales exigentes y desafiantes. Esto implica no solo cumplir con las responsabilidades diarias, sino también buscar activamente nuevos retos y oportunidades para crecer dentro del entorno laboral. Los empleados que buscan desafíos demuestran un deseo de mejorar su desempeño, adquirir nuevas habilidades y contribuir de manera más significativa a la empresa. Esta actitud proactiva no solo impulsa el desarrollo personal y profesional, sino que también beneficia a la organización al fomentar la innovación y el progreso continuo. En

resumen, enfrentar desafíos en el trabajo es clave para alcanzar los objetivos que se propone tanto la organización como el trabajador en una empresa (Gabini & Salessi, 2016).

2.1.7.2. Comportamientos contraproducentes. Son conductas realizadas por empleados que no están alineadas con los propósitos de la institución y que afectan negativamente su funcionamiento. Estos comportamientos incluyen la falta de capacidad para abordar o mejorar problemas psicosociales dentro del entorno laboral, como la mala comunicación, la poca confianza y la colaboración entre colegas. También pueden manifestarse en la exageración de problemas o en la presentación de quejas laborales sin fundamento. Estos comportamientos no solo obstaculizan el progreso y desarrollo de la organización, sino que también deterioran el valor y la eficacia de la empresa al desviar el enfoque de las tareas productivas y comprometer el ambiente laboral. En resumen, los comportamientos contraproducentes afectan la suficiencia de la empresa para lograr metas y mantener un ambiente de trabajo saludable y eficiente (Gabini & Salessi, 2016).

A. Quejas laborales. Son elementos comunes en cualquier entorno empresarial y suelen surgir de insatisfacciones o problemas que enfrentan los empleados. Aunque son inevitables, es posible reducir su frecuencia y evitar conflictos al implementar soluciones efectivas. Esto implica identificar las causas subyacentes de las quejas y abordarlas de manera proactiva mediante la comunicación abierta, la mejora de los procesos y el apoyo a los empleados. Al gestionar las quejas de manera constructiva y resolver los problemas antes de que escalen, las empresas pueden minimizar los conflictos y mantener un ambiente de trabajo más armonioso y productivo (Abarca et al., 2020).

B. Exagerar problemas. Implica amplificar o distorsionar las dificultades que surgen en una empresa, lo cual puede intensificar los conflictos entre los miembros del equipo. Esta exageración no solo agrava los problemas originales, sino que también genera un ambiente

laboral más tenso y conflictivo. Al hacer que los problemas parezcan más graves de lo que realmente son, se crea una atmósfera de desconfianza y malestar, lo que puede disminuir la moral y afectar negativamente el rendimiento laboral. Los empleados pueden sentirse desmotivados o ansiosos, lo que repercute en su productividad y en el éxito general de la organización (Gabini & Salessi, 2016).

C. Aspectos negativos en el trabajo. Se refieren a desacuerdos o disputas en el trabajo que surgen cuando hay discrepancias significativas entre las partes involucradas. Estos desacuerdos pueden manifestarse como diferencias en opiniones, objetivos o enfoques que no son compatibles entre sí, creando tensiones y obstáculos en el entorno laboral. Los conflictos laborales no resueltos pueden afectar la colaboración, disminuir la moral de los empleados y obstaculizar el progreso hacia los objetivos organizacionales. Es crucial abordar estos problemas de manera efectiva para prevenir que escalen y para lograr manteniendo un entorno laboral armonioso. Resolver los conflictos y buscar soluciones consensuadas contribuye a mejorar la dinámica del grupo y el rendimiento general de la institución (Abarca et al., 2020).

2.1.7.3. Rendimiento en el contexto. Son una serie de comportamientos que van más allá de las responsabilidades laborales básicas, dirigidos a fomentar un entorno interpersonal y psicológico favorable dentro de la organización. Estas actividades no forman parte de las tareas oficiales del trabajo, pero son esenciales para los éxitos de toda institución. Los trabajadores que demuestran un rendimiento en el contexto actúan de manera voluntaria, tomando la iniciativa de contribuir al ambiente laboral de manera positiva. Su participación es intencional, ya que eligen activamente involucrarse y comprometerse con la organización, contribuyendo con sus esfuerzos y actitudes para mejorar el entorno de trabajo. Además, estas acciones son desinteresadas; los empleados no buscan reconocimiento personal ni recompensas individuales por su participación. En cambio, su motivación radica en el deseo de apoyar la misión y

objetivos de la empresa, creando un ambiente en el que todos puedan prosperar y alcanzar el éxito colectivo (Gabini & Salessi, 2016).

A. Planificación del trabajo. Es el proceso de desarrollar un programa detallado de acciones para asegurar que las tareas se realicen de manera eficiente y dentro de los plazos establecidos. Este proceso implica identificar las tareas necesarias, asignar responsabilidades, establecer cronogramas y definir los recursos requeridos. Al planificar el trabajo, se busca organizar y coordinar las actividades para optimizar el uso del tiempo y los recursos, minimizando así los riesgos de retrasos y errores. Una planificación efectiva permite prever posibles obstáculos y preparar soluciones anticipadas, asegurando que todos los aspectos del proyecto o las tareas se ejecuten de manera ordenada y eficaz, lo cual contribuye al logro exitoso de los objetivos organizacionales (Gabini & Salessi, 2016).

B. Habilidades laborales. Hacen referencia a la capacidad de los empleados para mantener y actualizar continuamente sus competencias en consonancia con las demandas y necesidades de la empresa. Esto implica no solo la aplicación efectiva de conocimientos y técnicas adquiridos, sino también la disposición para aprender nuevas habilidades y adaptarse a cambios en el lugar donde se trabaja. Las capacidades laborales abordan la capacitación técnica, las habilidades blandas, y la actualización en herramientas y metodologías relevantes para el trabajo. Mantener estas habilidades al día es crucial para que los empleados puedan enfrentar los desafíos del trabajo de manera eficiente, contribuir al éxito de la organización y adaptarse a las innovaciones en los mercados en constante cambio industrial (Chávez et al., 2011).

C. Participación. Se refiere al compromiso activo de los empleados en el entorno laboral, donde muestran la voluntad disponible para colaborar en la realización de tareas y actividades que benefician a la organización. Este compromiso no se limita a las funciones

básicas del trabajo, sino que incluye la participación activa en reuniones, aportando ideas y colaborando para tomar las decisiones en una organización. La regular participación en las reuniones de trabajo permite a los empleados mantenerse al tanto de los propósitos de la empresa, de los objetivos que busca alcanzar, así como de las estrategias a utilizar para logara sus metas, además estas reuniones facilitaran la comunicación e intercambio de opiniones entre el grupo de trabajo. Al involucrarse de manera activa, los empleados contribuyen al desarrollo de la institución, contribuyendo a fortalecer el trabajo en equipo (López, 2010).

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

El tipo fue básico, porque busca indagar para generar más información, además tienen como propósito respaldar las diferentes definiciones consideradas dentro del trabajo de investigación, también sirve de soporte para las investigaciones aplicadas. Los estudios de tipo básico se originan en el marco teórico porque su principal objetivo es el incremento de la información o del conocimiento (Ñaupas et al., 2018).

El diseño fue no experimental debido a que no se alteró la información recolectada, es decir solo se observó cómo se comportan las variables bajo análisis, para después analizarlas (Hernández y Mendoza, 2018, p.174). En referencia al corte la investigación, este se definió como transversal, ya que la recopilación de datos se llevó a cabo en un único período de tiempo (Hernández y Mendoza, 2018).

El alcance de este trabajo fue relacional, este tipo de estudio lo que busca es indagar la relación que existe entre dos o más variables, es decir se busca identificar cómo una variable se comporta en relación con otra variable. (Hernández y Mendoza, 2018).

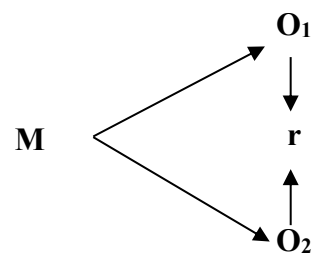
Dónde:

M= Muestra

O1= Cultura organizacional

O2= Desempeño laboral

r= Relación



3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Definidos como los sujetos que presentan cualidades o características similares, los cuales serán tomados para un estudio con el propósito único de recaudar información que servirá para cumplir con los objetivos trazados en un estudio investigativo. Asimismo, se considera que la población integra un determinado lugar y al mismo espacio temporal (Ñaupas et al., 2018). En este trabajo de investigación 891 colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima constituyeron la población en estudio.

3.2.2. Muestra

Unidad a la que se estudia, por ello debe ser representante del universo que se caracterizó por contener rasgos o características similares ya que es de los mismos de los que se desea conocer determinada información. Teniendo la característica de ser repetitiva de toda la población, permitirá generalizar los hallazgos a todo el universo en estudio (Ñaupas et al., 2018).

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n= Muestra en estudio

N= Población de estudio

Z= Nivel de confianza

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

e= Error de estimación máximo aceptado

$$n = \frac{891 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (891 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 269$$

La muestra de la investigación se conformó de 269 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima.

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Cultura organizacional	Respecto a la cultura se define como un conjunto de costumbres, principios, ideas y creencias que se reflejan en determinados comportamientos dentro de una organización (Oberföll et al., 2018).	La variable de cultura organizacional se medirá por medio de la apertura al cambio, tolerancia al cambio, voluntad de aprender, participación, confianza y comunicación.	Apertura al cambio Tolerancia al cambio Voluntad de aprender Participación Confianza Comunicación	Aceptación Disposición Retroalimentación Asertividad Nuevas habilidades Aprendizaje continuo Solución de problemas Exigencias Apoyo Efectividad Redes efectivas Fluidez	Ordinal
Desempeño laboral	Es el rendimiento de los trabajadores para realizar una serie de actividades de acuerdo con el cargo o labor que desempeñan en una institución, por lo que se considera como un instrumento para el crecimiento organizacional (Inuwa, 2016).	La variable desempeño laboral se medirá por medio del rendimiento en la tarea, comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto.	Rendimiento en la tarea Comportamientos contraproducentes Rendimiento en el contexto	Capacidad para realizar el trabajo Capacidad para solucionar de problemas Desafío en el trabajo Quejas laborales Exagerar problemas Aspectos negativos en el trabajo Planificación del trabajo Habilidades laborales Participación	Ordinal

3.4. Instrumentos

Se aplicó un cuestionario, que se encuentra conformado por una serie de ítems y de preguntas, que fueron creados para el acopio de la información necesaria para esta investigación. Asimismo, los cuestionarios se diseñaron manteniendo como base las dimensiones de las variables bajo análisis, los mismos que se presentan en respectivo orden y de forma clara y concisa (Ñaupas et al., 2018).

La variable cultura organizacional se formó de 12 ítems, los cuales se encuentran distribuidos en 6 dimensiones, cada dimensión con dos ítems cada una. Del mismo modo cabe mencionar que la escala utilizada es ordinal de tipo Likert con 5 valoraciones (*totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo*).

Para la validez de las dimensiones del instrumento de cultura organizacional se contó con la experiencia de diversos profesionales. Los cuales calificaron a la dimensión apertura al cambio (95%), tolerancia al cambio (55%), la dimensión voluntad de aprender (86%), la dimensión participación (45%), la dimensión confianza (45%) y la dimensión comunicación (59%).

Así mismo, el cuestionario de la variable desempeño laboral se halla conformada por 18 ítems, los cuales se encuentran distribuidos en 3 dimensiones, la primera dimensión con 7 ítems), la segunda dimensión con 5 ítems y la tercera dimensión con 4 ítems. Asimismo, la escala es ordinal de tipo Likert con 5 valoraciones (*nunca, hasta siempre*).

Se empleó la Escala de Rendimiento Laboral Individual traducida al español, la cual se determinó la validez de contenido para lo cual el instrumento fue sometido a una revisión crítica por parte de tres profesionales especializados en psicología del trabajo y las instituciones., también se contó con la validez convergente donde la varianza media extraída presentó valores por encima de 0.50, por lo que se consideró una adecuada evidencia de la validez convergente.

Por otro lado, la confiabilidad preliminar mencionó adecuados el nivel de consistencia y homogeneidad. Sobre el coeficiente alfa ordinales para cada dimensión fueron rendimiento en la tarea, 0.76; comportamientos contraproducentes: 0.76, y rendimiento en el contexto 0.72. Finalmente, la escala total tuvo un valor de 0.70.

3.5. Procedimientos

El procedimiento para la recolección de la información inició con la coordinación del jefe de recursos humanos de la Universidad Nacional Federico Villarreal, con el propósito de recopilar los correos electrónicos del personal, dado que por dicho medio se enviaron los cuestionarios y así recolectar la información necesaria para la investigación. Asimismo, con los datos recolectados se pudo realizar el análisis y tratamiento respectivo de la información a fin de cumplir con los objetivos del estudio.

3.6. Análisis de datos

Una vez que se recolectó la información se comenzó con el análisis de los mismos, por lo que se inició con la elaboración de la data por medio del programa de Microsoft Excel, además se utilizará la estadística descriptiva, dado que, los datos se presentaron por medio de tablas de frecuencia y porcentajes, además de figuras, con sus respectivas interpretaciones. Por otro lado, se hizo uso de la estadística inferencial, para lo cual se emplea el programa estadístico SPSS, en donde se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, la confiabilidad de Alfa de Cronbach y el coeficiente de coeficiente de Rho de Spearman para determinar la relación entre las variables estudiadas y cumplir con los objetivos del estudio.

3.7. Consideraciones éticas

A lo largo de este trabajo investigativo se consideró el derecho de autor para cada definición o concepto empleado, es decir que cada información que se encuentra en el trabajo se encuentra citados de manera correcta según las reglas APA.

En cuanto a la calidad ética que brinda el estudio se tomó en consideración los principios éticos de beneficencia, autonomía y justicia (Moli et al., 2018). Los cuales se detallaron en el siguiente apartado:

Se brindó información a los participantes del estudio, es decir se tendrá el consentimiento informado de cada integrante de la muestra.

Los cuestionarios fueron anónimos, la información sólo se utilizará para fines académicos.

Existió igualdad de condiciones para cada participante a quienes se les aplicarán los cuestionarios.

IV. RESULTADOS

Antes de abordar el análisis de datos para alcanzar los objetivos de la investigación, se evaluó la distribución de las puntuaciones utilizando la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (K-S), junto con el análisis de medidas de tendencia central, asimetría (g1) y curtosis (g2). Los resultados, que se presentan en la Tabla 1, indicaron que la distribución de las puntuaciones de cada variable y las dimensiones analizadas no siguen una distribución normal ($p < .001$).

Tabla 2

Medidas descriptivas y pruebas de normalidad de variables y dimensiones

	<i>M</i>	<i>Mdn</i>	<i>DE</i>	<i>g</i> ₁	<i>g</i> ₂	K-S	<i>p</i>
Cultura organizacional	28.59	26.0	10.7	0.513	-1.025	269	0.000
Apertura al cambio	4.55	4	1.43	0.312	-0.479	269	0.000
Tolerancia al cambio	4.98	4	2.45	0.548	-0.848	269	0.000
Voluntad de aprender	4.51	4	1.39	0.437	-0.240	269	0.000
Participación	5.04	4	2.48	0.519	-0.935	269	0.000
Confianza	5.02	4	2.51	0.575	-0.919	269	0.000
Comunicación	4.47	4	1.55	0.467	-0.329	269	0.000
Desempeño laboral	36.53	29	17.5	0.523	-1.205	269	0.000

Nota. *M*: media, *DE*: desviación estándar, *Mdn*: mediana, *g*₁: asimetría, *g*₂: curtosis, K-S: estadístico de Kolmogorov-Smirnov, *p*: significancia de la prueba K-S

De manera similar, se clasificaron los niveles de cultura organizacional y desempeño laboral según la distribución no paramétrica de las puntuaciones, utilizando los puntos de corte definidos por los percentiles correspondientes a la muestra del estudio.

En la Tabla 2 se presentan los niveles de cultura organizacional, revelando que la mayoría de la muestra exhibió un nivel bajo, con un 53.9% de los participantes situados en esta categoría. Por otro lado, un 26.0% de los participantes se clasificó en el nivel medio, y el 20.1%

restante en el nivel alto. Estos datos proporcionan una visión clara de la distribución predominante de la cultura organizacional dentro de la población estudiada.

Tabla 3

Niveles de la cultura organizacional de la muestra

Nivel	<i>Fr</i>	% relativo	% acumulado
Bajo	145	53.9%	53.9%
Medio	70	26.0%	79.9%
Alto	54	20.1%	100.00%
Total	269	100.00%	

Nota. Fr: frecuencia, %: porcentaje

Así también se detectó que el nivel más predominante de desempeño laboral fue el bajo, con el 60.6% del total de la muestra. En segundo plano, se encontró el nivel medio con 21.6% y en último lugar el nivel bajo con el 17.8% restante, como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 4

Niveles del desempeño laboral de la muestra

Nivel	<i>Fr</i>	% relativo	% acumulado
Bajo	163	60.6%	60.6%
Medio	58	21.6%	82.2%
Alto	48	17.8%	100.00%
Total	269	100.00%	

Nota. Fr: frecuencia, %: porcentaje

Análisis inferencial

Después de determinar la distribución característica de las puntuaciones de cada variable, se avanzó hacia el análisis de las correlaciones entre ellas, en línea con el objetivo principal del estudio. Para ello, se empleó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman. Según los resultados presentados en la Tabla 4, se encontró una correlación significativa entre

la cultura organizacional y el desempeño laboral en la muestra analizada, con un coeficiente Rho de .754 y un valor de p significativo ($p = .00$).

Tabla 5

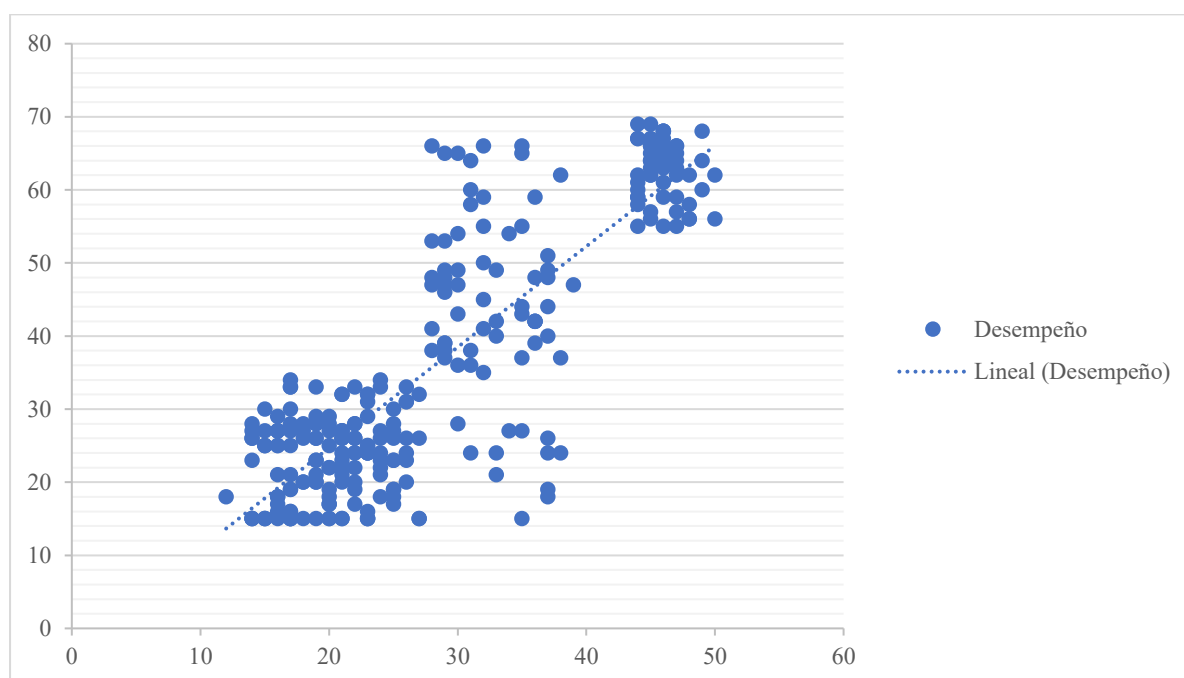
Correlación entre cultura organizacional y desempeño laboral

		Cultura organizacional	Desempeño laboral
Cultura organizacional	Rho de Spearman	1.00	0.754
	P		0.000
	N		269
Desempeño laboral	Rho de Spearman	0.754	1.00
	P	0.000	
	N	269	

Nota. p: significancia

Figura 1

Correlación entre cultura organizacional y desempeño laboral



En función de los objetivos específicos, se buscó analizar las correlaciones entre las dimensiones de la cultura organizacional con el desempeño laboral. La relación entre la apertura al cambio y el desempeño laboral evidenció ser considerable y estadísticamente

significativa ($\rho = .628, p = .000$), lo cual respaldó la primera hipótesis específica del estudio.

Este hallazgo es presentado en la Tabla 5.

Tabla 6

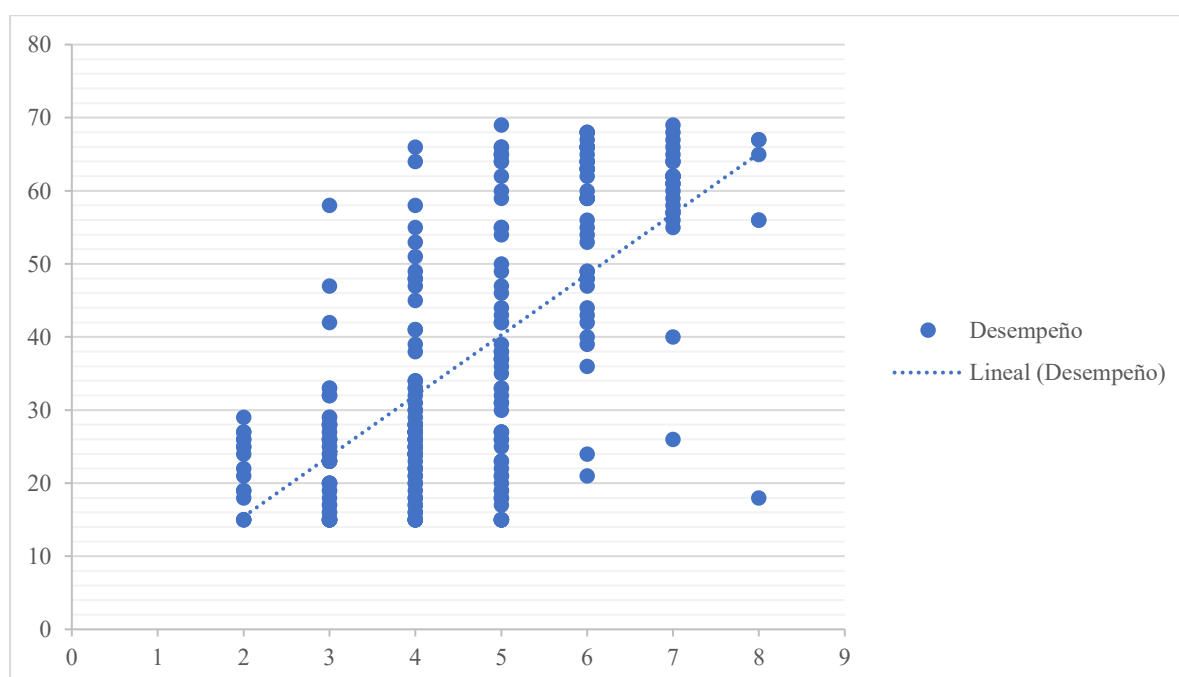
Correlación entre la apertura al cambio y desempeño laboral

		Apertura al cambio	Desempeño laboral
Apertura al cambio	Rho de Spearman	1.00	0.628
	<i>P</i>		0.000
	<i>N</i>		269
Desempeño laboral	Rho de Spearman	0.628	1.00
	<i>P</i>	0.000	
	<i>N</i>	269	

Nota. p: significancia

Figura 2

Correlación entre la apertura al cambio y desempeño laboral



Por otra parte, la correlación entre la tolerancia al cambio y el desempeño laboral fue considerable y significativa ($\rho = .757, p < .000$). Esto permitió respaldar la segunda hipótesis específica del estudio, evidenciando la relación entre dicha dimensión de la cultura

organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores. Este hallazgo es presentado en la Tabla 6.

Tabla 7

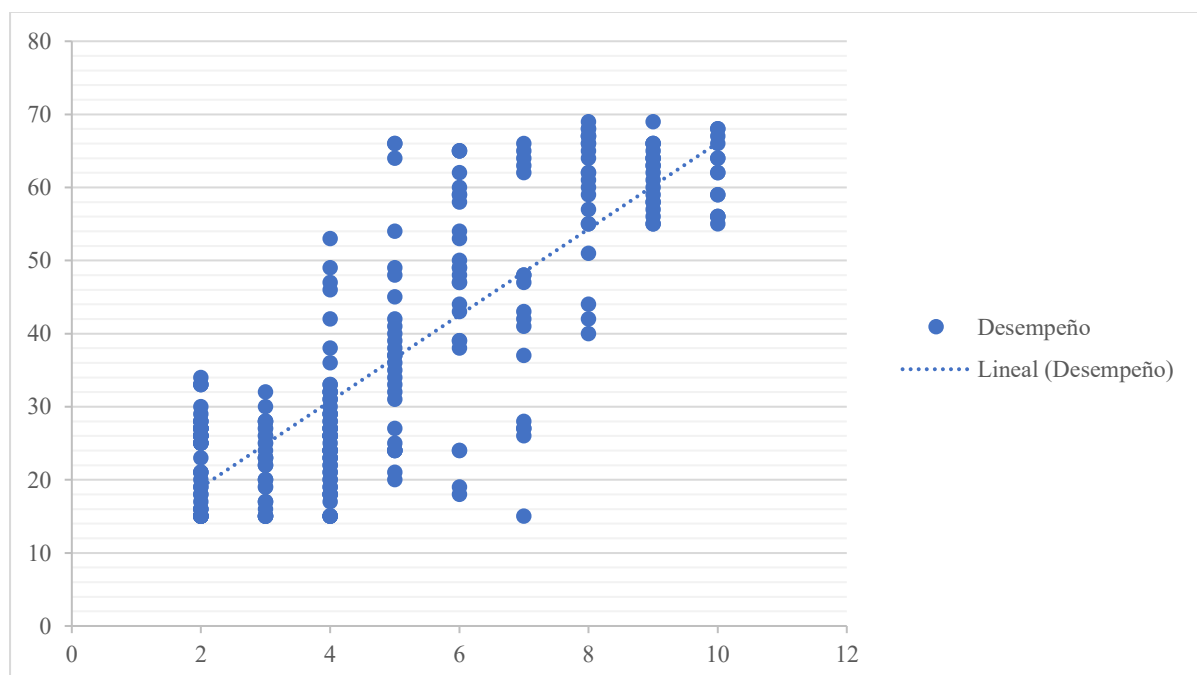
Correlación entre la tolerancia al cambio y desempeño laboral

		Tolerancia al cambio	Desempeño laboral
Tolerancia al cambio	Rho de Spearman	1.00	0.757
	<i>P</i>		0.000
	<i>N</i>		269
Desempeño laboral	Rho de Spearman	0.757	1.00
	<i>P</i>	0.000	
	<i>N</i>	269	

Nota. p: significancia

Figura 3

Correlación entre la tolerancia al cambio y desempeño laboral



Así mismo, la correlación entre la voluntad de aprender y el desempeño laboral fue considerable y significativa ($Rho = .650, p < .000$). Esto permitió respaldar la tercera hipótesis específica del estudio, evidenciando la relación entre dicha dimensión de la cultura

organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores. Este hallazgo es presentado en la Tabla 7.

Tabla 8

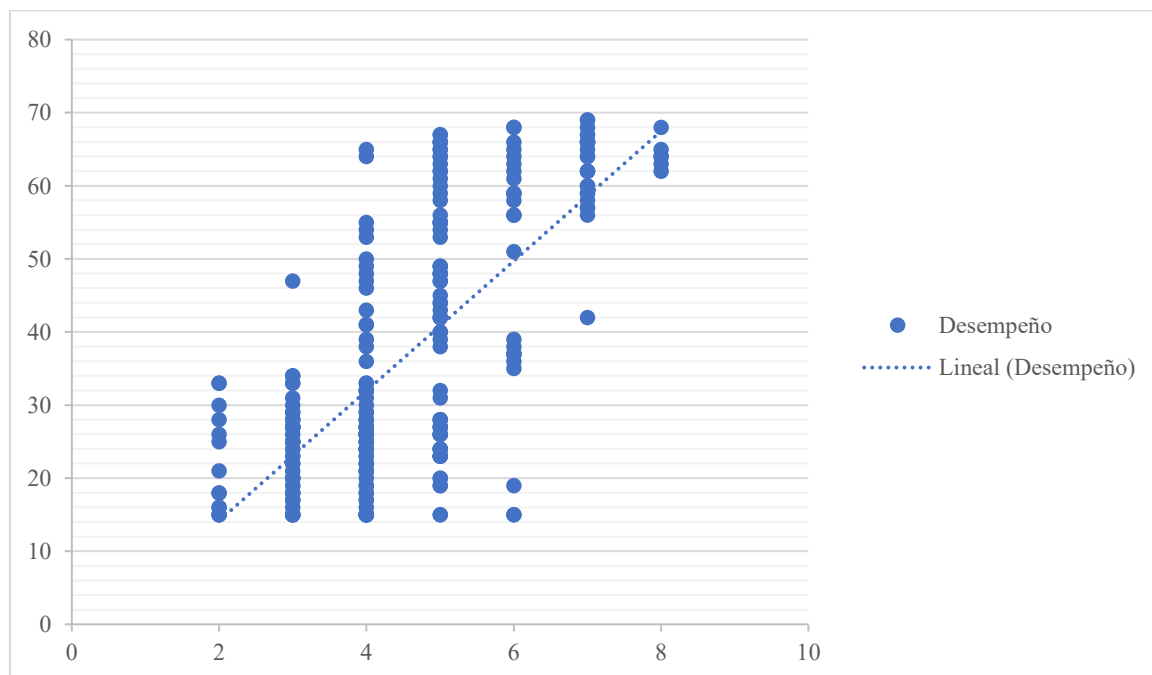
Correlación entre la voluntad de aprender y desempeño laboral

		Voluntad de aprender	Desempeño laboral
Voluntad de aprender	Rho de Spearman	1.00	0.650
	<i>P</i>		0.000
	<i>N</i>		269
Desempeño laboral	Rho de Spearman	0.650	1.00
	<i>P</i>	0.000	
	<i>N</i>	269	

Nota. p: significancia

Figura 4

Correlación entre la voluntad de aprender y desempeño laboral



Por otro lado, la correlación entre la participación y el desempeño laboral fue considerable y significativa ($Rho = .747, p < .000$). Esto permitió respaldar la cuarta hipótesis específica del estudio, evidenciando la relación entre dicha dimensión de la cultura

organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores. Este hallazgo es presentado en la Tabla 8.

Tabla 9

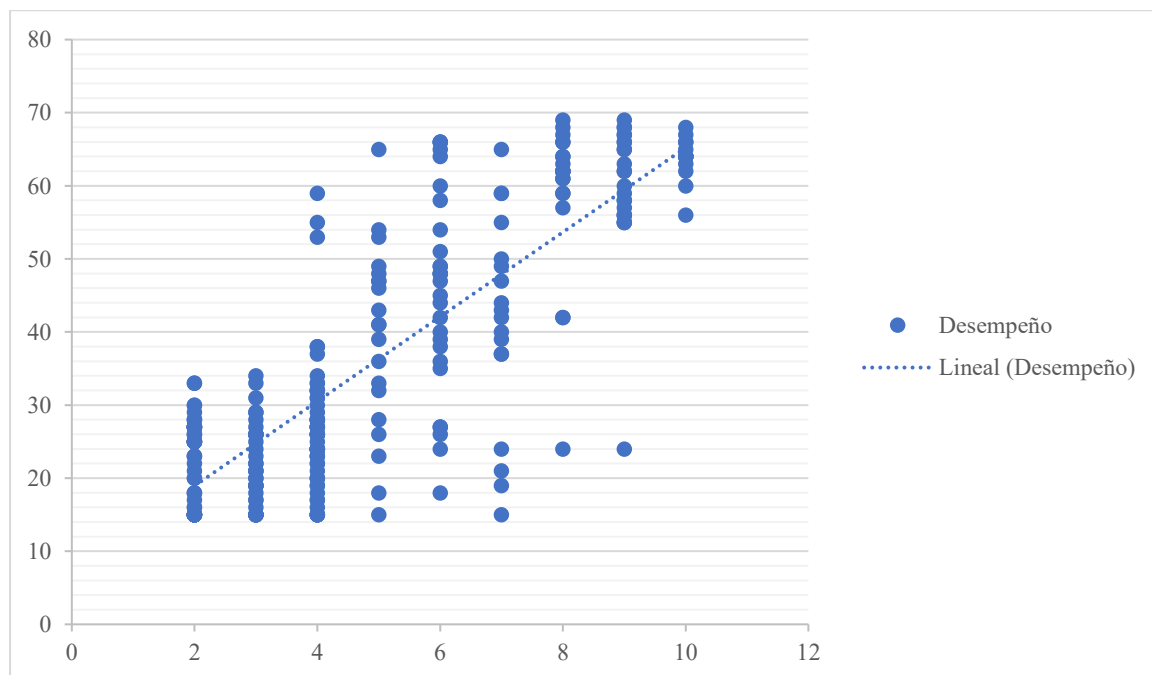
Correlación entre la participación y desempeño laboral

		Participación	Desempeño laboral
Participación	Rho de Spearman	1.00	0.747
	<i>P</i>		0.000
	<i>N</i>		269
Desempeño laboral	Rho de Spearman	0.747	1.00
	<i>P</i>	0.000	
	<i>N</i>	269	

Nota. p: significancia

Figura 5

Correlación entre la participación y desempeño laboral



Por otro lado, la correlación entre la confianza y el desempeño laboral fue considerable y significativa ($Rho = .741, p < .000$). Esto permitió respaldar la quinta hipótesis específica del

estudio, evidenciando la relación entre dicha dimensión de la cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores. Este hallazgo es presentado en la Tabla 9.

Tabla 10

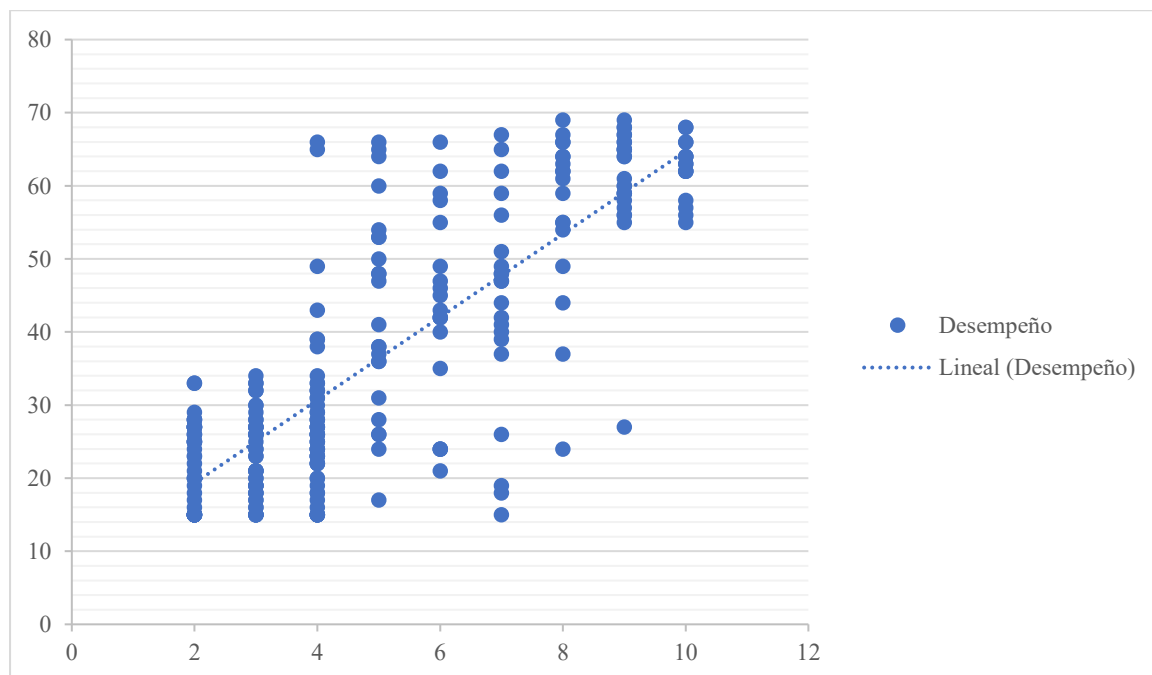
Correlación entre la confianza y desempeño laboral

		Confianza	Desempeño laboral
Confianza	Rho de Spearman	1.00	0.741
	<i>P</i>		0.000
	<i>N</i>		269
Desempeño laboral	Rho de Spearman	0.741	1.00
	<i>P</i>	0.000	
	<i>N</i>	269	

Nota. p: significancia

Figura 6

Correlación entre la confianza y desempeño laboral



Finalmente, se evidenció la correlación entre la comunicación y el desempeño laboral fue considerable y significativa ($Rho = .529$, $p < .000$). Esto permitió respaldar la sexta hipótesis específica del estudio, evidenciando la relación entre dicha dimensión de la cultura

organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores. Este hallazgo es presentado en la Tabla 9.

Tabla 11

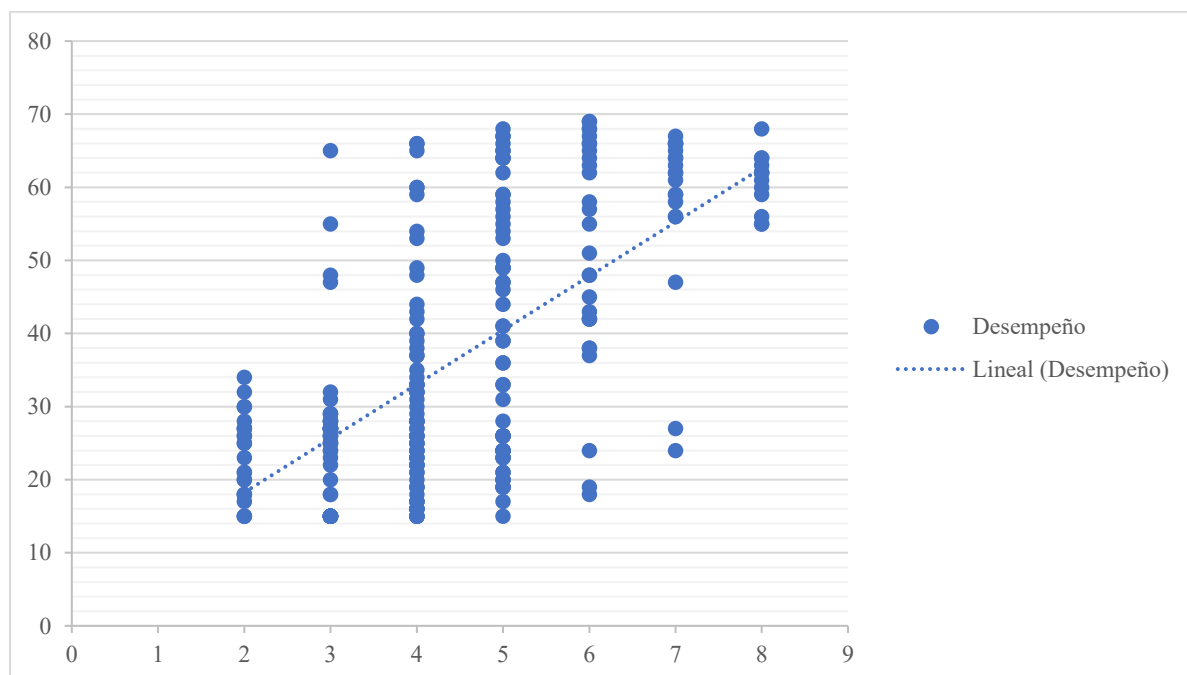
Correlación entre la comunicación y desempeño laboral

		Comunicación	Desempeño laboral
Comunicación	Rho de Spearman	1.00	0.529
	<i>P</i>		0.000
	<i>N</i>		269
Desempeño laboral	Rho de Spearman	0.529	1.00
	<i>P</i>	0.000	
	<i>N</i>	269	

Nota. p: significancia

Figura 7

Correlación entre la comunicación y desempeño laboral



V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se evidenció que existe relación significativa entre la apertura al cambio y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021, puesto que, la significancia obtenida fue igual a $p < 0.05$ y el coeficiente de relación fue igual a 0.628 evidenciando una asociación positiva considerable, a partir de ello, se refiere que en un mundo donde el cambio es la única constante, los empleados que demuestran flexibilidad y apertura a nuevas ideas y procesos no solo contribuyen a su propio éxito, sino que también impulsan la innovación y la eficiencia dentro de la organización, además, esta adaptabilidad facilita la implementación de nuevas tecnologías, la adopción de estrategias emergentes y la reacción eficaz ante los cambios del mercado o alteraciones en el entorno operativo. Estos hallazgos coinciden con lo encontrado por Melián (2017) quien destacó que la cultura es considerada como una fuente de mejora de la competitividad y los resultados organizacionales.

Teóricamente se respalda bajo lo indicado por Pathiranage et al. (2020) expresa que conforme los trabajadores mejoran su cultura organizacional, se incrementa su compromiso y lealtad hacia la institución, a pesar de no poseer una cercana supervisión. Además, esta capacidad de adaptarse al cambio es especialmente valiosa en entornos dinámicos y en constante evolución, como el académico, donde las innovaciones metodológicas y tecnológicas son frecuentes. Por lo tanto, las organizaciones que promueven y valoran la apertura al cambio no solo ven mejoras en el rendimiento laboral a corto plazo, sino que también se posicionan estratégicamente para el éxito a largo plazo, donde, al invertir en formación y desarrollo que fomenta esta disposición al cambio puede resultar en un equipo más resiliente y adaptable, preparado para enfrentar los desafíos futuros con mayor eficacia.

Se comprobó que existe relación significativa entre la tolerancia al cambio y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima

2021, puesto que, la significancia obtenida fue igual a $p < 0.001$ y el coeficiente de relación fue igual a 0.757 evidenciando una asociación positiva considerable, en consecuencia, los trabajadores que pueden anticipar, adaptarse y responder positivamente a los cambios tienden a ser más innovadores y creativos, lo que contribuye directamente a la eficiencia y productividad de toda la organización. Estos hallazgos coinciden con lo encontrado por García (2017) quien destacó que existe asociación entre la cultura organizacional y desempeño laboral, siendo el valor del coeficiente de correlación de 0.848, de igual forma coincidió con Flores (2020) quien demostró que existe correlación entre la cultura organizacional y desempeño laboral con un coeficiente de correlación de 0.498.

Teóricamente se respalda bajo lo indicado por Narayana (2017) quien recalcó que la cultura es interactiva y se moldea de acuerdo con las actitudes y diversos comportamientos por parte del personal. En función a ello se destaca que, fomentar la adaptabilidad en los empleados a través de entrenamientos, una cultura de aprendizaje continuo y sistemas de apoyo robustos es fundamental para el crecimiento y sostenibilidad de cualquier organización, por ende, los programas de capacitación que se centran en habilidades como la gestión del cambio, la resolución de problemas y la flexibilidad cognitiva, preparan a los empleados para navegar por los desafíos complejos y cambiantes del entorno laboral, además, este enfoque proactivo no solo mejora la capacidad individual para adaptarse a nuevas situaciones, sino que también promueve una mentalidad de crecimiento y aprendizaje permanente. Una cultura de aprendizaje continuo crea un entorno donde los errores son vistos como oportunidades de aprendizaje y el crecimiento personal es valorado y recompensado.

Se determinó que existe relación significativa entre la voluntad de aprender y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021, puesto que, la significancia obtenida fue igual a $p < 0.001$ y el coeficiente de relación fue igual a 0.650 evidenciando una asociación positiva considerable, esto indica que, la implicación de

que los empleados con un interés activo y continuo en su desarrollo profesional tienden a desempeñarse mejor en sus tareas subraya varios puntos clave sobre la dinámica laboral y el crecimiento personal, debido a que, al mantener una actitud de aprendizaje constante, los empleados están más equipados para adaptarse a nuevas tecnologías, metodologías y cambios en el entorno de trabajo. Estos hallazgos coinciden con lo encontrado por Contreras (2018) quien evidenció que existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal.

Teóricamente se respalda bajo lo indicado por Hassan et al. (2019) quienes destacaron que la cultura organizacional es uno de los factores que pueden generar una motivación para el desarrollo de un desempeño creativo e innovador en los trabajadores. A partir de ello, se señala que incentivar un enfoque proactivo hacia el desarrollo profesional trasciende el beneficio individual y se convierte en una estrategia clave para el fortalecimiento y la competitividad organizacional, donde, al fomentar este enfoque, las organizaciones no solo equipan a sus empleados con las habilidades necesarias para afrontar los desafíos actuales y futuros, sino que también crean un entorno de trabajo que valora la mejora continua y la innovación, lo cual puede traducirse en una mayor capacidad para adaptarse a cambios en el mercado y a las fluctuaciones económicas, lo que es fundamental en un contexto globalizado y en constante cambio. Además, una organización que promueve activamente el desarrollo profesional se posiciona como un empleador atractivo, lo que es crucial para atraer y retener a los mejores talentos.

Se estableció que existe relación significativa entre la participación y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021, puesto que, la significancia obtenida fue igual a y y el coeficiente de relación fue igual a 0.747 evidenciando una asociación positiva considerable, esto indica que, incluir a los trabajadores en los procesos de toma de decisiones y alentarlos a aportar ideas, las organizaciones pueden

aprovechar mejor el potencial humano disponible, generando soluciones innovadoras y mejorando continuamente sus operaciones, lo cual no solo beneficia a los individuos en términos de crecimiento profesional, sino que también fortalece la capacidad institucional para adaptarse a los desafíos futuros. Estos hallazgos coinciden con lo encontrado por Sifuentes (2017) quien expuso existe una asociación positiva entre los elementos de la cultura organizacional y desempeño laboral, además, Vargas y Flores (2019) recalcaron que la cultura organización de los trabajadores se encuentra medida por la misión y el involucramiento que se refleja en el desarrollo de la capacidad humana, mientras que el desempeño laboral está representado por la actitud amable y la atención para brindar un servicio, que les permite realizar adecuadamente sus labores.

Teóricamente se respalda bajo lo indicado por Pathiranage et al. (2020) quien expresa que el personal al ser parte de la toma de decisiones puede desarrollar una actitud positiva de obligación y propiedad. Por último, al invertir en el desarrollo de políticas que promuevan la participación activa, las organizaciones también están invirtiendo en liderazgo distribuido, lo cual significa que el liderazgo no se centra exclusivamente en la alta dirección, sino que se fomenta en todos los niveles de la organización. Además, tal enfoque puede dar lugar a un liderazgo más resiliente y adaptable, fundamental para navegar en los desafíos del entorno moderno.

Se evidenció que existe relación significativa entre la confianza y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021, puesto que, la significancia obtenida fue igual a y el coeficiente de relación fue igual a 0.741 evidenciando una asociación positiva considerable, es decir que, los trabajadores que confían en que su entorno es justo y que sus esfuerzos son reconocidos y valorados tienden a mostrar un mayor compromiso con sus tareas y con los objetivos organizacionales. Este compromiso se traduce en una mayor disposición para ir más allá de las expectativas básicas y para buscar activamente

maneras de mejorar su rendimiento. Estos hallazgos coinciden con lo encontrado por López (2016) quien expuso que la cultura organizacional influye de manera negativa en el desempeño de los trabajadores. Teóricamente se respalda bajo lo indicado por Groysberg et al. (2018) quien expresó que esta moldea la conducta, comportamientos y actitudes de forma duradera y amplia.

A partir de ello, se señala que fomentar un ambiente de confianza dentro de una organización es crucial, especialmente en el contexto laboral contemporáneo, que se caracteriza por rápidos cambios tecnológicos, económicos y sociales, por ende, priorizar la construcción de un ambiente de confianza no solo mejora la comunicación y colaboración, sino que también es fundamental para el bienestar y la productividad de los empleados. Además, un entorno donde los empleados confían en sus líderes y en las decisiones de la organización, es más probable que acepten y apoyen los cambios, reduciendo resistencias que podrían obstaculizar la implementación efectiva de nuevas estrategias o herramientas.

Se comprobó que existe relación significativa entre la comunicación y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021, puesto que, la significancia obtenida fue igual a y el coeficiente de relación fue igual a 0.592 evidenciando una asociación positiva considerable, en consecuencia, una buena comunicación no sólo asegura que la información necesaria sea compartida de manera adecuada y oportuna, sino que también fortalece las relaciones interpersonales, mejora la colaboración y facilita la resolución de conflictos, además, cuando los empleados entienden claramente sus roles, expectativas y los objetivos de la organización, pueden alinear mejor sus esfuerzos con las metas institucionales, lo cual conduce a un aumento en la productividad y la eficiencia.

Teóricamente se respalda bajo lo indicado por Pathiranage et al. (2020) quien destacó que es necesaria que esta sea saludable para incrementar una visión de excelencia entre los

trabajadores. Por tanto, se resalta que fomentar una cultura de comunicación abierta y efectiva es crucial no solo para mejorar el desempeño laboral, sino también para el bienestar general de los trabajadores, lo que a su vez contribuye significativamente al éxito de la organización, cuando los empleados se sienten cómodos compartiendo ideas, expresando preocupaciones y dando feedback, se crea un entorno que promueve la resolución proactiva de problemas y la innovación continua. Además, este tipo de comunicación no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también ayuda a prevenir malentendidos y conflictos que podrían desgastar la moral del equipo y disminuir la productividad.

Finalmente, se demostró que existe relación significativa entre la cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021, puesto que, la significancia obtenida fue igual a $p < 0.05$ y el coeficiente de relación fue igual a 0.754 evidenciando una asociación positiva considerable, en consecuencia, el ambiente laboral es determinante, ya que un entorno positivo y de apoyo no solo reduce el estrés, sino que también promueve la colaboración entre colegas, por ende, un buen ambiente laboral facilita la creatividad y la innovación y puede reducir significativamente la rotación de personal, manteniendo a los empleados satisfechos y comprometidos con sus labores. Estos hallazgos coinciden con lo encontrado por Melián (2017) quien resaltó que la cultura organizacional se relaciona en un 0.46 con el logro de los objetivos, además, como expuso Moreno (2020) la cultura organizacional de la institución requiere un cambio, dado que la mayoría de las dimensiones se encuentran en un nivel de preocupación, lo que generará que el desempeño laboral mejore debido a que existe una relación directa entre ambas dentro de la institución.

Teóricamente se respalda bajo lo indicado por Pathiranage et al. (2020) quien recalcó que una buena cultura organizacional indica que el personal se encuentra motivado e impulsado por una serie de valores. A partir de ello, se argumenta que invertir en aspectos clave de la cultura organizacional, como la comunicación efectiva, los valores compartidos y un ambiente

laboral positivo, tiene un impacto multiplicador en toda la organización, dado que, esta inversión no solo mejora el desempeño individual de los empleados, sino que también potencia la sinergia del equipo, lo cual es esencial para el éxito colectivo, además, cuando los miembros del equipo trabajan bien juntos, compartiendo objetivos y apoyándose mutuamente, se eleva la eficiencia operativa y se aceleran los procesos de toma de decisiones. Por otro lado, una cultura organizacional sólida y cohesiva fortalece la estructura organizativa en su conjunto, lo cual crea una base más estable para el crecimiento y la adaptación al cambio, permitiendo que la organización responda de manera más efectiva a desafíos externos e internos.

VI. CONCLUSIONES

- Se concluyó que existe relación significativa entre la cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021, puesto que, la significancia obtenida fue igual a $p < 0.05$ y el coeficiente de relación fue igual a 0.754 evidenciando una asociación positiva considerable, en otras palabras, una comunicación clara y efectiva dentro de una organización asegura que los empleados comprendan sus responsabilidades y cómo sus roles contribuyen al éxito general de la empresa, lo cual puede aumentar la motivación y eficiencia en el trabajo.
- Se concluyó que existe relación significativa entre la apertura al cambio y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021, puesto que, la significancia obtenida fue igual a $p < 0.05$ y el coeficiente de relación fue igual a 0.628 evidenciando una asociación positiva considerable, es decir que, los empleados abiertos al cambio suelen tener una mejor capacidad para manejar el estrés que conllevan las transiciones y son más proclives a participar en aprendizaje continuo y desarrollo profesional, lo cual los convierte en activos valiosos para la organización, ya que pueden liderar por ejemplo en la adopción de nuevas prácticas y fomentar una cultura de mejora continua entre sus colegas.
- Se concluyó que existe relación significativa entre la tolerancia al cambio y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021, puesto que, la significancia obtenida fue igual a $p < 0.05$ y el coeficiente de relación fue igual a 0.757 evidenciando una asociación positiva considerable, en otras palabras, promover una cultura de tolerancia al cambio no solo facilita transiciones más suaves y reduce la resistencia a las nuevas iniciativas, sino que también contribuye a un clima laboral más dinámico y proactivo, además, esta capacidad para adaptarse no solo

beneficia al individuo en términos de desempeño y desarrollo personal, sino que también mejora la capacidad general de la organización para alcanzar sus objetivos y adaptarse a las demandas cambiantes del entorno educativo.

- Se concluyó que existe relación significativa entre la voluntad de aprender y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021, puesto que, la significancia obtenida fue igual a $p < 0.05$ y el coeficiente de relación fue igual a 0.650 evidenciando una asociación positiva considerable, es decir que, al promover una cultura de desarrollo constante, las organizaciones no solo mejoran las habilidades de sus empleados, sino que también aumentan su motivación y satisfacción laboral, lo que conduce a un rendimiento general más alto, además, los empleados que están comprometidos con su aprendizaje continuo son más propensos a adaptarse a cambios y desafíos nuevos, lo cual es crucial en un entorno académico que evoluciona rápidamente.
- Se concluyó que existe relación significativa entre la participación y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021, puesto que, la significancia obtenida fue igual a $p < 0.05$ y el coeficiente de relación fue igual a 0.747 evidenciando una asociación positiva considerable, lo cual indica que, fomentar una cultura de participación activa en el lugar de trabajo no solo puede mejorar la moral de los empleados, sino que también impulsa su productividad, donde, la participación puede incluir una variedad de comportamientos, como la contribución activa en reuniones, la participación en la toma de decisiones, y el involucramiento en proyectos o comités.
- Se concluyó que existe relación significativa entre la confianza y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021, puesto que, la significancia obtenida fue igual a $p < 0.05$ y el coeficiente de relación fue igual a 0.741

evidenciando una asociación positiva considerable, en otras palabras, la confianza facilita un flujo de comunicación más abierto y honesto entre todos los niveles de una organización, lo es esencial para una colaboración efectiva y para la rápida resolución de problemas, por ello, cuando los empleados sienten que pueden expresar sus opiniones y preocupaciones sin temor a represalias, están más dispuestos a contribuir con ideas innovadoras y a participar activamente en iniciativas de mejora.

- Se concluyó que existe relación significativa entre la comunicación y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021, puesto que, la significancia obtenida fue igual a $p < 0.05$ y el coeficiente de relación fue igual a 0.592 evidenciando una asociación positiva considerable, esto indica que, la comunicación efectiva contribuye a un clima de trabajo más transparente y de mayor confianza, puesto que, los empleados que sienten que pueden comunicarse abierta y sinceramente con sus colegas y supervisores tienden a sentirse más valorados y parte integral del equipo, lo que puede aumentar su compromiso y satisfacción laboral.

VII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al área de recursos humanos durante el año en curso implementar un programa de comunicación interna que incluya talleres y capacitaciones regulares para mejorar habilidades de comunicación, además, este programa debería enfocarse en técnicas de comunicación asertiva, manejo de conflictos y cómo expresar ideas de manera efectiva, así mismo, se recomienda utilizar herramientas tecnológicas como Microsoft Teams para facilitar la comunicación continua y en tiempo real, asegurando que todos los empleados comprendan claramente sus roles y responsabilidades.
- Se orienta al área de recursos humanos durante el año en curso desarrollar un plan de capacitación en herramientas tecnológicas modernas como Microsoft Teams y OneDrive, Google Meet, entre otros, orientado a mejorar la apertura al cambio de los empleados, además, los talleres deben incluir simulaciones y escenarios prácticos que demuestren los beneficios de adoptar nuevas tecnologías, ayudando así a los empleados a gestionar el estrés asociado con las transiciones y a fomentar una cultura de mejora continua.
- Se sugiere al área de recursos humanos durante el año en curso establecer un programa de mentoría que empareje a empleados con más experiencia en adaptabilidad con aquellos menos adaptativos, para fomentar un entorno de aprendizaje y apoyo mutuo; este programa puede ser apoyado por sesiones de entrenamiento sobre resiliencia organizacional y personal, utilizando ejemplos reales de cómo la tolerancia al cambio ha beneficiado a la organización en el pasado.
- Se insta al área de recursos humanos durante el año en curso crear una plataforma de aprendizaje en línea que ofrezca cursos continuos sobre desarrollo profesional y personal; esta plataforma debe ser accesible a través de dispositivos móviles y

computadoras, y podría incluir todo desde habilidades técnicas hasta desarrollo de liderazgo, fomentando así una cultura de aprendizaje continuo y adaptación a los cambios.

- Se sugiere al área de recursos humanos durante el año en curso iniciar un programa de "Voces de los Empleados" que permita a los trabajadores participar activamente en la toma de decisiones a través de encuestas y foros de discusión en línea, además, este programa debería estar integrado en plataformas como Microsoft Teams para facilitar una participación fácil y directa, permitiendo a los empleados contribuir en reuniones, decisiones y proyectos de forma más efectiva.
- Se recomienda al área de recursos humanos durante el año en curso implementar talleres sobre construcción de confianza que enseñen a los líderes y empleados cómo establecer y mantener relaciones de confianza, además, estos talleres deben incluir actividades de team building, juegos de roles y discusiones en grupo, y se puede aprovechar herramientas como videoconferencias para sesiones virtuales que refuercen los lazos de equipo.
- Se insta al área de recursos humanos durante el año en curso organizar sesiones trimestrales donde los líderes presenten actualizaciones de la organización y reciban feedback directo de los empleados, donde, estas sesiones deben ser abiertas y transparentes, utilizando herramientas como webinars en Microsoft Teams, donde los empleados puedan expresarse libremente, lo que fortalecerá el clima de trabajo y la integración del equipo.

VIII. REFERENCIAS

- Abarca, Y., Espinoza, T., Llerenan, S. y Berrios, N. (2020). Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería. *Enfermería Global*, 1(57), 460-469. <http://dx.doi.org/10.6018/eglobal.19.1.364491>
- Abarca, Y., Espinoza, T., Llerenan, S. y Berrios, N. (2020). Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería. *Enfermería Global*, 1(57), 460-469. <http://dx.doi.org/10.6018/eglobal.19.1.364491>
- Abuhashesh, M., Al-Dmour, R. & Masa'deh, R. (2019). Factors that affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfactions. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-23. <https://ibimapublishing.com/articles/JHRMR/2019/354277/354277.pdf>
- Alicia, O., Salessi, S. y Urteaga, F. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico*, 14(2), 33-47. <https://www.redalyc.org/pdf/801/80146474003.pdf>
- Chávez, B., Arango, A., Serna, L. y Zuleta, A. (2011). Desempeño de las funciones esenciales de salud pública en tres municipios, Antioquia-Colombia. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 29(3), 272-280. <https://www.redalyc.org/pdf/120/12021452007.pdf>
- Contreras, C. (2018). *Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores – Lima, 2017*. [Tesis de postgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/18973/CONTRERAS_AC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Dahkoul, Z. (2018). The determinants of employee performance in jordanian organizations. *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 11-17.
<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/453563>
- Farias, L., Espinoza, C. y Mora, N. (2020). Habilidades cognitivas y comunicación asertiva en los profesionales de secretariado ejecutivo. *Digital Publishe*, 5(6-1), 486-495.
https://593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/446/595
- Flores, F. (2020). *Cultura organizacional y desempeño laboral en la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo, 2018*. [Tesis de postgrado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/24175/Flores%20Urbina%2c%20Fernando%20Fidel%20-%20Parcial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fogaça, N., Barbosa, C., Campos, M., Pereira, L. & Coelho, J. (2018). Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, 231-247.
https://www.researchgate.net/publication/322702019_Job_Performance_Analysis_Scientific_Studies_in_the_Main_Journals_of_Management_and_Psychology_from_2006_to_2015
- Gabini, S. y Salessi, S. (2016). Validación de la escala de rendimiento laboral individual en trabajadores argentinos. *Revista Evaluar*, 16(1), 10-26.
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/revaluar/article/view/15714/15505>
- García, M. (2017). *Cultura organizacional y desempeño laboral con colaboración de los administrativos de las IIEE - UGEL 02-Rímac, 2016*. [Tesis de postgrado, Universidad

César Vallejo]. Repositorio Institucional.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17009/Garc%c3%ada_PMG.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, V. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas*, 1(39), 75-102. http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n39/n39_a04.pdf

Ghaffar, S., Mad, I., Burgoyne, J., Nazri, M. & Rezk, J. (2017). The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia [La influencia de la motivación en el desempeño laboral: un estudio de caso en Universiti Teknologi Malaysia]. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(4), 92-99. https://www.researchgate.net/publication/315116839_The_Influence_of_Motivation_on_Job_Performance_A_Case_Study_at_Universiti_Teknologi_Malaysia

González, B. (2017). *La comunicación organizacional*. Universidad de La Laguna. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/6295/La%20comunicacion%20organizacional.pdf?sequence=1>

González, R., Ochoa, S. y Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa*, 18(30), 13-31. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133007.pdf>

Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng, Y. (2018). The Leader's Guide to Corporate Cultura. *Harvard Business Review*, 1(1), 1-10. <https://www.spencerstuart.com/-/media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/the-leaders-guide-to-corporate-culture.pdf>

Hartl, E. & Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: insights from a Delphi study [El papel de los valores culturales para la transformación digital: ideas

de un estudio de Delphi]. *Conference: Proceedings of the 23rd Americas Conference on Information Systems*, 1(1), 1-11.

https://www.researchgate.net/publication/330353915_The_Role_of_Cultural_Values_for_Digital_Transformation_Insights_from_a_Delphi_Study

Hassan, N., Rhee, J. & Dedahanov, A. (2019). Organizational Culture Influences on Creativity and Innovation: A Review. *Global Political Review (GPR)*, 3(2), 33-45. <https://www.gprjournal.com/jadmin/Author/31rvIolA2LALJouq9hkR/Pw7m4eEnUT.pdf>

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90-103. https://www.researchgate.net/publication/321966659_Job_Satisfaction_and_Employee_Performance_An_Empirical_Approach

López, A. (2010). La proactividad empresarial como elemento de competitividad. *Ra Ximha*, 6(2), 303-312. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46115146011.pdf>

López, G. (2016). *La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Colegio Médico Consejo Regional I La Libertad-Trujillo 2015*. [Tesis de postgrado, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Institucional. <https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3972/TESIS%20MAESTRIA%20GLORIA%20VICTORIA%20L%C3%93PEZ%20MONCADA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

López, J. (2019). *Diagnóstico de la cultura organizacional bajo el modelo de Daniel Denison a fin de establecer recomendaciones para el desarrollo de un plan de acción*. [Tesis de

- postgrado, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio Institucional.
http://psicologia.uanl.mx/wp-content/uploads/2019/12/Tesis_JJLR_Ago2017.pdf
- Martínez, D., Burgos, N. y Meza, W. (2016). Caracterización de las competencias laborales de los egresados del Programa de Psicología de la Universidad de la Costa CUC. *Tesis Psicológica*, 11(1), 216-235. <https://www.redalyc.org/pdf/1390/139050020013.pdf>
- Melián, V. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad*. [Tesis de postgrado, Universidad de Valencia]. Repositorio Institucional.
<https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Moli , P., O'Hara, L., Tah , P., Street, C., Athanasios , M., Purpe, D. & McNichola, F. (2018). A systematic review of the literature on ethical aspects of transitional care between child- and adult-orientated health services [Una revisión sistemática de la literatura sobre los aspectos éticos de la atención de transición entre los servicios]. *BMC Medical Ethics*, 19(73), 1-11. doi:<https://dx.doi.org/10.1186%2Fs12910-018-0276-3>
- Monterrosa, I. y Ospino, M. (2018). Los sistemas de información gerencial en empresas cartageneras. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1(1), 1-25.
https://www.researchgate.net/publication/337915048_Los_sistemas_de_informacion_gerencial_en_empresas_cartageneras
- Moreno, E. (2020). *Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria Grupo Empresarial Amseal en el año 2019*. [Tesis de postgrado, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7485/1/T3274-MDTH-Moreno-Incidencia.pdf>

- Narayana, A. (2017). A Critical Review of Organizational Culture on Employee Performance [Una revisión crítica de la cultura organizacional sobre el desempeño de los empleados]. *American Journal of Engineering and Technology Management*, 2(5), 72-76. doi:10.11648/j.ajetm.20170205.13
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa, Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Ediciones de la U.
- Oberföll, K., Camarena, M. & Saavedra, M. (2018). Relationship between organizational culture and performance among German multinational companies in Mexico [Relación entre cultura organizacional y desempeño entre empresas multinacionales alemanas en México]. *Journal of Business*, 10(2), 24-48. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6763290.pdf>
- Olvera, E., Pedroni, F. y Pérez, J. (2017). Modelo Organizacional de Retroalimentación para el Aprendizaje del Capital Humano: MORACH. *Revista de Sistemas y Gestión Educativa*, 4(11), 1-13. http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sistemas_y_Gestion_Educativa/vol4_num11/Revista_de_Sistemas_y_Gestion_Educativa_V4_N11_1.pdf
- Panduro, L., Bollet, F., Ramírez, L. y Chenet, M. (2019). Desempeño laboral y gestión administrativa de la Universidad Privada de Pucallpa, 2018-2019. *Cultura Viva Amazónica - Revista de Investigación Científica*, 4(2), 47-51. <https://revistas.upp.edu.pe/index.php/RICCVVA/article/view/149/135>
- Paradinas, M. (2020). Importancia de la comunicación interna en la gestión del conflicto: empresa y muje. *aDResearch ESIC*, 22(22), 214-227. <https://doi.org/10.7263/adresic-022-12>

- Pathiranage, Y., Jayatilake, L. & Abeysekera, R. (2020). A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance [Una revisión de la literatura sobre la cultura organizacional hacia el desempeño corporativo]. *Journal of Management Accounting and Economics*, 7(9), 522-544. https://www.researchgate.net/publication/344667769_A_Literature_Review_on_Organizational_Culture_towards_Corporate_Performance
- Patiño, M. (2020). *Desafíos que impone a la cultura organizacional la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia Covid 19 en una empresa del sector manufacturero*. [Tesis de postgrado, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24149/Marcela_Pati%C3%B1o_Lopez_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Pico, L. y Coello, R. (2018). Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento. *INNOVA Research Journal*, 3(12), 28-37. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/662>
- Rojas, M., Jaimes, L. y Valencia, M. (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(6), 1-15. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C. y González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1), 105-134. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/15205/pdf>
- Santana, A. (2019). Exigencias laborales de los agentes de venta y servicio de pasaje y carga internacional por vía aérea. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1(1), 1-10. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/exigencias-laborales-agente.html>

- Saravia, E. (2015). Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de ejecutivos de Lima. *Journal of Business*, 7(1), 20-31. <https://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/download/70/71/>
- Sifuentes, J. (2017). *Elementos de la cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente y administrativo en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, 2017*. [Tesis de postgrado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio Institucional. http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4073/TESIS_MAEST.ADMIN.PUBLICA_JOS%c3%89%20ENRIQUE%20SIFUENTES%20STRATTI.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Vargas, S. y Flores, M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación bibliotecológica*, 33(79), 149-176. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v33n79/2448-8321-ib-33-79-149.pdf>
- Villacorta, J. y Vélchez, A. (2016). Modelo de cultura organizacional de calidad y excelencia para fomentar el desarrollo institucional de la Universidad Nacional de Trujillo. *Ciencia y Tecnología*, 12(3), 283-296. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/1500/1506>
- Zans, A. (2017). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el periodo 2016*. [Tesis de postgrado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>
- Ziaei, M. & Mohelská, H. (2020). Organizational Culture as an Indication of Readiness to Implement Industry 4.0 [La cultura organizacional como indicación de la disposición

para implementar la Industria 4.0]. *Information*, 11(174), 1-11.

doi:10.3390/info11030174

IX. ANEXOS

Anexo A. Matriz de consistencia

Problemas		Objetivos	Hipótesis	VARIABLES E INDICADORES		
Problema		Objetivo	Hipótesis	Dimensiones	Indicadores	Escala
General		General	General	Variable 1: Cultura organizacional		
¿Cómo es la relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021?	Determinar la relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.	Existe relación significativa entre la cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.	Apertura al cambio Tolerancia al cambio Voluntad de aprender Participación Confianza Comunicación	Aceptación Disposición Retroalimentación Asertividad Nuevas habilidades Aprendizaje continuo Solución de problemas Exigencias Apoyo Efectividad Redes efectivas Fluidez	Ordinal	
Específico		Específico	Específico	Variable 2: Desempeño laboral		
¿Cuál es la relación entre la apertura al cambio y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021?	Analizar la relación entre la apertura al cambio y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.	Existe relación significativa entre la apertura al cambio y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.	Rendimiento en la tarea Comportamientos contraproducentes	Indicadores Capacidad para realizar el trabajo Capacidad para solucionar de problemas Desafío en el trabajo Quejas laborales Exagerar problemas Aspectos negativos en el trabajo Planificación del trabajo Habilidades laborales	Ordinal	
¿Cuál es la relación entre la tolerancia al cambio y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021?	Establecer la relación entre la tolerancia al cambio y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.	Existe relación significativa entre la tolerancia al cambio y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.	Rendimiento en el contexto	Participación		

¿Cuál es la relación entre la voluntad de aprender y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021?	Definir la relación entre la voluntad de aprender y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.	Federico Villarreal, Lima 2021.
¿Cuál es la relación entre la participación y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021?	Analizar la relación entre la participación y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.	Existe relación significativa entre la voluntad de aprender y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.
¿Cuál es la relación entre la confianza y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021?	Establecer la relación entre la confianza y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.	Existe relación significativa entre la participación y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.
¿Cuál es la relación entre la comunicación y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021?	Definir la relación entre la comunicación y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.	Existe relación significativa entre la confianza y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.
		Existe relación significativa entre la comunicación y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística por utilizar
TIPO:	POBLACIÓN:	Variable 1:	DESCRIPTIVA:
Básica	Conformada por los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal.	Cultura organizacional	Método de análisis de datos medidas de análisis de datos Frecuencias, porcentajes.
NIVEL:	TIPO DE MUESTREO:	Variable 2:	INFERENCIAL:
Correlacional	No probabilístico, censal	Desempeño laboral	Coeficiente de Rho de Spearman
DISEÑO:	TAMAÑO DE MUESTRA:	Técnicas:	
No experimental	Conformada por los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal.	Encuesta	
		Instrumentos:	
		Cuestionario	

Anexo B. Instrumentos

Cuestionario de Cultura organizacional

Estimado directivo esperamos su colaboración, respondiendo con sinceridad el presente cuestionario. La prueba es anónima.

El presente tiene por objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.

Lea usted, con atención y conteste a las preguntas marcando (X) en una sola alternativa.

Escala de Medición	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración	1	2	3	4	5

Cultura organizacional						
Dimensión. Apertura al cambio		1	2	3	4	5
1	Acepta los cambios que se realizan en la Universidad Nacional Federico Villarreal sobre la realización de sus labores.					
2	Considera que tiene la disposición por aplicar los nuevos cambios en la realización de sus labores.					
Dimensión. Tolerancia al cambio						
3	Recibe una constante retroalimentación para adecuadamente los cambios realizados dentro de la universidad					
4	Generalmente ante los cambios efectuados es asertivo para expresar sus puntos de vista a sus superiores.					
Dimensión. Voluntad de aprender						
5	Adquiere nuevas habilidades por medio de sus jefes.					
6	Generalmente la universidad le brinda un aprendizaje continuo sobre la realización de sus funciones.					
Dimensión. Participación						

7	Considera que tiene la capacidad de participar para la solución de un determinado problema					
8	Generalmente cumple con las exigencias de sus superiores para la realización de sus funciones.					
	Dimensión. Confianza					
9	Considera que recibe apoyo de sus jefes sobre el desarrollo de sus funciones					
10	Considera que existe confianza con los jefes, lo cual le permite realizar sus actividades de manera efectiva					
	Dimensión. Comunicación					
11	Considera que existe una comunicación adecuada con sus compañeros					
12	Es fluida la comunicación entre los trabajadores de la universidad					

Cuestionario de desempeño laboral

Estimado directivo esperamos su colaboración, respondiendo con sinceridad el presente cuestionario. La prueba es anónima.

El presente tiene por objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021.

Lea usted, con atención y conteste a las preguntas marcando (X) en una sola alternativa.

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

Desempeño laboral						
Dimensión. Rendimiento en la tarea		1	2	3	4	5
1	Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios.					
2	Cuando terminé con el trabajo asignado, comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran					
3	En mi trabajo, tuve en mente los resultados que debía lograr					
4	Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados					
5	Se me ocurrieron soluciones creativas frente a los nuevos problemas					
6	Cuando pude realicé tareas laborales desafiantes					
7	Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo					
Dimensión. Comportamientos contraproducentes						
8	Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo					
9	Agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo					
10	Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros					
11	Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas					
12	Comenté aspectos negativos de mi trabajo con gente que no pertenecía a la empresa					

Dimensión. Rendimiento en el contexto						
13	Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma					
14	Mi planificación laboral fue óptima					
15	Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas					
16	Participé activamente de las reuniones laborales					

Anexo C. Validación y confiabilidad de instrumentos

Lima, 01 de marzo de 2024

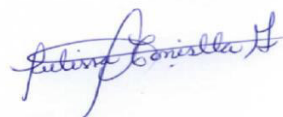
Doctor: Sandy Isla Alcoser

Estimado Doctor:

Me es grato saludarlo y a la vez solicitar su valioso aporte para formar parte como evaluador en la validación de los instrumentos de recolección de datos (Juicio de Expertos), correspondiente al Plan de Tesis titulado “Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021”, que será presentado por el suscrito, con la finalidad de obtener el grado académico de Magíster en mención por la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Desde ya agradezco a Ud. por dedicar unos minutos para evaluar y validar el cuestionario adjunto. Agradezco de antemano su colaboración y el tiempo dedicado a este proyecto.

Atentamente,



Bach. Julissa Giovanna Conislla García

Adjunto:

- Formato de Validación
- Matriz de consistencia
- Cuestionarios

FORMATO DE VALIDACIÓN

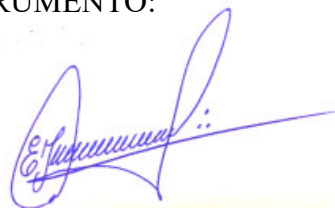
Cuestionario sobre Cultura Organizacional

Deberá colocar la puntuación que considere adecuada a los siguientes enunciados en base a la siguiente escala: 1: totalmente en desacuerdo 2: desacuerdo 3: Indiferente 4: De acuerdo 5: totalmente de acuerdo

Ítems del cuestionario	ASPECTOS DE VALIDACIÓN				OBSERVACIONES
	Claridad Está formulado con un lenguaje apropiado	Objetividad Está expresado en elementos observables	Suficiencia Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad	Coherencia Tiene relación entre las variables e indicadores	
Dimensión. Apertura al cambio					
1. Acepta los cambios que se realizan en la Universidad Nacional Federico Villarreal sobre la realización de sus labores.	x	x	x	x	
2. Considera que tiene la disposición por aplicar los nuevos cambios en la realización de sus labores.	x	x	x	x	
Dimensión. Tolerancia al cambio					
3. Recibe una constante retroalimentación para adecuadamente los cambios realizados dentro de la universidad	x	x	x	x	
4. Generalmente ante los cambios efectuados es asertivo para expresar sus puntos de vista a sus superiores.	x	x	x	x	
Dimensión. Voluntad de aprender					
5. Adquiere nuevas habilidades por medio de sus jefes.	x	x	x	x	
6. Generalmente la universidad le brinda un aprendizaje continuo sobre la realización de sus funciones.	x	x	x	x	
Dimensión. Participación					
7. Considera que tiene la capacidad de participar para	x	x	x	x	

la solución de un determinado problema					
8. Generalmente cumple con las exigencias de sus superiores para la realización de sus funciones.	x	x	x	x	
Dimensión. Confianza					
9. Considera que recibe apoyo de sus jefes sobre el desarrollo de sus funciones	x	x	x	x	
10. Considera que existe confianza con los jefes, lo cual le permite realizar sus actividades de manera efectiva	x	x	x	x	
Dimensión. Comunicación					
11. Considera que existe una comunicación adecuada con sus compañeros	x	x	x	x	
12. Es fluida la comunicación entre los trabajadores de la universidad	x	x	x	x	

- a. Apellidos y nombres del evaluador: ZAMORA MONDRAGÓN, JESÚS ELMER
- b. N° de DNI:40123042
- c. ORCID: 0000-0001-6362-1603
- d. Centro laboral: Universidad Tecnológica del Perú.
- e. INDICACIÓN DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:



.....
APELLIDOS Y NOMBRES: ZAMORA MONDRAGÓN, JESÚS ELMER

DNI: 40123042

FORMATO DE VALIDACIÓN

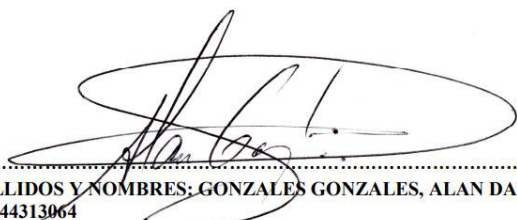
Cuestionario sobre Desempeño Laboral

Deberá colocar la puntuación que considere adecuada a los siguientes enunciados en base a la siguiente escala: 1: nunca 2: Casi nunca 3: a veces 4: casi siempre 5: Siempre

Ítems del cuestionario	ASPECTOS DE VALIDACIÓN				OBSERVACIONES
	Claridad Está formulado con un lenguaje apropiado	Objetividad Está expresado en elementos observables	Suficiencia Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad	Coherencia Tiene relación entre las variables e indicadores	
Dimensión. Rendimiento en la tarea					
1. Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios.	x	x	x	x	
2. Cuando terminé con el trabajo asignado, comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran	x	x	x	x	
3. En mi trabajo, tuve en mente los resultados que debía lograr	x	x	x	x	
4. Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados	x	x	x	x	
5. Se me ocurrieron soluciones creativas frente a los nuevos problemas	x	x	x	x	
6. Cuando pude realicé tareas laborales desafiantes	x	x	x	x	
7. Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo	x	x	x	x	
Dimensión. Comportamientos contraproducentes					
8. Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo	x	x	x	x	
9. Agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo	x	x	x	x	

10. Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros	x	x	x	x	
11. Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas	x	x	x	x	
12. pertenecía a la empresa	x	x	x	x	
Dimensión. Rendimiento en el contexto					
13. Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma	x	x	x	x	
14. Mi planificación laboral fue óptima	x	x	x	x	
15. Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas	x	x	x	x	
16. Participé activamente de las reuniones laborales	x	x	x	x	

- a. Apellidos y nombres del evaluador: GONZALES GONZALES, ALAN DAVID
- b. N° de DNI:44313064
- c. ORCID:0000-0002-3357-6837
- d. Centro laboral: Docente Universidad Privada del Norte
- e. INDICACIÓN DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:



 APELLIDOS Y NOMBRES: GONZALES GONZALES, ALAN DAVID
 DNI: 44313064

Tabla 12*Confiabilidad de la cultura organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.897	12

Después de revisar la tabla anterior, se realizó una evaluación preliminar con la participación de 30 individuos, donde, el objetivo principal de esta evaluación fue analizar la confiabilidad de la variable denominada cultura organizacional, que consta de un total de 12 ítems y, los resultados obtenidos en esta evaluación revelaron un coeficiente de 0.897, indicando un nivel de confiabilidad excepcionalmente alto en el instrumento utilizado, ya que este valor está muy cercano a 1.

Tabla 13*Confiabilidad del desempeño laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.921	16

Tras revisar la tabla previamente proporcionada, se realizó una evaluación preliminar con la participación de 30 individuos, donde, el objetivo principal de esta evaluación fue examinar la confiabilidad de la variable denominada desempeño laboral, que comprende un total de 16 ítems y, los resultados obtenidos en esta evaluación indicaron un coeficiente de 0.921, lo que revela un nivel de confiabilidad excepcionalmente alto en el instrumento utilizado, ya que este valor está muy cercano a 1.

Anexo D. Base de datos

Tabla 14

Base de datos cultura organizacional

Muestra	Apertura al cambio		Tolerancia al cambio		Voluntad de aprender		Participación		Confianza		Comunicación	
	PR G. 1	PR G. 2	PR G. 3	PR G. 4	PR G. 5	PR G. 6	PR G. 7	PR G. 8	PR G. 9	PR G. 0	PR G. 1	PR G. 2
colsaborador 1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2
colsaborador 2	2	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2
colsaborador 3	2	3	3	3	4	1	3	3	2	3	2	2
colsaborador 4	2	3	3	3	4	1	4	4	4	3	4	3
colsaborador 5	2	3	4	3	4	1	4	3	4	3	3	1
colsaborador 6	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3
colsaborador 7	1	3	4	4	4	1	3	4	3	3	4	1
colsaborador 8	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2
colsaborador 9	3	3	2	3	3	2	2	4	4	2	2	2
colsaborador 10	1	4	4	4	2	2	2	2	4	4	2	1
colsaborador 11	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1
colsaborador 12	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	1
colsaborador 13	3	4	5	5	4	1	5	4	4	4	4	2
colsaborador 14	2	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	2
colsaborador 15	1	4	3	4	3	2	3	3	2	2	4	3
colsaborador 16	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1

colsaborador 17	3	3	2	3	2	2	4	3	3	3	3	2
colsaborador 18	3	4	4	3	4	1	3	3	3	4	3	2
colsaborador 19	2	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	2
colsaborador 20	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2
colsaborador 21	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
colsaborador 22	1	4	4	2	3	3	3	5	3	4	2	2
colsaborador 23	2	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	2
colsaborador 24	2	5	5	3	3	2	5	5	4	5	3	2
colsaborador 25	3	5	5	5	4	2	4	5	4	5	5	3
colsaborador 26	3	5	3	3	3	1	3	3	4	3	4	2
colsaborador 27	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1
colsaborador 28	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	3
colsaborador 29	2	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4	1
colsaborador 30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsaborador 31	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2
colsaborador 32	1	2	3	4	4	1	2	3	3	2	4	1

colsaborador 33	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2
colsaborador 34	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
colsaborador 35	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3
colsaborador 36	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3
colsaborador 37	2	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3
colsaborador 38	1	3	3	3	3	2	4	3	4	2	4	1
colsaborador 39	3	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3
colsaborador 40	2	3	5	4	5	2	4	4	4	5	3	3
colsaborador 41	1	3	3	2	3	2	5	4	4	4	4	3
colsaborador 42	1	2	2	4	3	2	3	3	2	4	3	2
colsaborador 43	1	3	3	4	3	2	3	3	5	4	3	1
colsaborador 44	2	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	1
colsaborador 45	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
colsaborador 46	1	5	5	5	4	2	5	4	5	4	4	2
colsaborador 47	2	5	5	3	5	1	3	4	3	5	5	3
colsaborador 48	1	3	3	4	5	2	5	5	5	5	5	3

colsaborador 49	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	3
colsaborador 50	3	3	4	2	3	2	4	4	4	2	3	3
colsaborador 51	2	5	5	5	5	2	5	4	3	3	5	3
colsaborador 52	2	1	2	2	1	3	2	1	2	1	1	2
colsaborador 53	1	3	3	3	3	1	3	3	2	3	2	2
colsaborador 54	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2
colsaborador 55	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
colsaborador 56	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2
colsaborador 57	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1
colsaborador 58	3	4	3	5	5	1	3	5	5	4	5	3
colsaborador 59	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	2
colsaborador 60	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2
colsaborador 61	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3
colsaborador 62	3	2	2	2	3	1	2	4	3	4	2	1
colsaborador 63	2	4	3	3	3	2	3	2	2	2	3	1
colsaborador 64	2	4	5	4	4	2	5	5	5	5	5	2

colsaborador 65	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2
colsaborador 66	3	3	2	2	4	1	4	4	3	3	3	1
colsaborador 67	1	5	4	5	4	3	4	5	4	5	3	1
colsaborador 68	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2
colsaborador 69	1	3	4	3	2	2	2	3	4	3	2	3
colsaborador 70	2	3	4	5	4	3	5	5	5	4	5	2
colsaborador 71	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1
colsaborador 72	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	1
colsaborador 73	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	2
colsaborador 74	2	4	3	5	5	2	5	4	5	5	4	2
colsaborador 75	2	4	5	5	5	2	4	5	4	4	5	2
colsaborador 76	1	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2
colsaborador 77	2	4	3	2	3	2	4	3	3	3	3	1
colsaborador 78	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1
colsaborador 79	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2
colsaborador 80	1	4	4	3	3	1	4	3	3	3	3	3

colsabo rador 81	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	2	2
colsabo rador 82	2	4	5	5	3	2	5	4	5	3	5	3
colsabo rador 83	3	5	5	3	5	2	5	3	5	3	4	2
colsabo rador 84	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2
colsabo rador 85	1	2	3	3	2	1	3	2	2	4	3	2
colsabo rador 86	2	4	3	3	4	1	3	4	4	4	3	2
colsabo rador 87	1	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	2
colsabo rador 88	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2
colsabo rador 89	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2
colsabo rador 90	3	2	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2
colsabo rador 91	3	4	4	4	5	2	5	5	5	4	5	3
colsabo rador 92	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2
colsabo rador 93	2	4	3	4	3	2	3	4	3	4	4	3
colsabo rador 94	3	3	2	2	3	1	2	3	3	2	3	1
colsabo rador 95	1	4	3	3	3	1	3	4	3	2	4	1
colsabo rador 96	2	4	4	3	5	3	3	5	4	4	4	3

colsaborador 97	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
colsaborador 98	3	5	5	3	3	2	5	4	4	5	5	2
colsaborador 99	2	2	2	2	3	1	3	3	3	3	3	2
colsaborador 100	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
colsaborador 101	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3
colsaborador 102	1	4	3	3	3	1	2	4	4	4	3	2
colsaborador 103	2	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	1
colsaborador 104	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3
colsaborador 105	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	3
colsaborador 106	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2
colsaborador 107	3	5	5	5	4	1	4	5	4	5	5	2
colsaborador 108	1	4	2	3	3	2	4	4	3	4	4	2
colsaborador 109	2	5	4	5	3	2	5	3	3	5	4	3
colsaborador 110	2	5	4	4	5	1	5	3	5	4	5	3
colsaborador 111	3	3	4	3	3	2	2	3	4	3	4	2
colsaborador 112	1	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3

colsaborador 113	1	5	4	5	4	3	4	5	5	4	5	2
colsaborador 114	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsaborador 115	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3
colsaborador 116	1	3	4	5	5	1	5	4	4	5	5	2
colsaborador 117	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	4	2
colsaborador 118	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
colsaborador 119	1	3	2	3	4	1	3	3	3	3	3	3
colsaborador 120	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3
colsaborador 121	3	4	4	4	4	1	2	4	3	4	3	1
colsaborador 122	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
colsaborador 123	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	2
colsaborador 124	2	4	5	3	4	3	5	5	4	4	5	2
colsaborador 125	1	4	2	3	3	3	2	2	3	2	4	2
colsaborador 126	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
colsaborador 127	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
colsaborador 128	3	4	4	4	3	2	4	4	5	5	5	3

colsaborador 129	2	5	5	4	4	1	5	4	5	4	5	3
colsaborador 130	3	3	4	4	4	1	2	4	3	4	3	2
colsaborador 131	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	4	1
colsaborador 132	1	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	1
colsaborador 133	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	3
colsaborador 134	1	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
colsaborador 135	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2
colsaborador 136	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3
colsaborador 137	2	4	5	5	4	2	4	4	5	4	4	3
colsaborador 138	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2
colsaborador 139	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1
colsaborador 140	3	2	2	2	1	1	3	1	1	2	3	1
colsaborador 141	1	2	1	2	2	3	2	1	1	1	2	1
colsaborador 142	2	4	5	4	4	2	5	3	5	3	5	3
colsaborador 143	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3
colsaborador 144	2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	2

colsaborador 145	3	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1
colsaborador 146	1	2	2	2	1	3	2	2	1	2	1	2
colsaborador 147	3	5	3	4	5	2	5	4	5	4	5	2
colsaborador 148	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
colsaborador 149	3	2	2	2	3	1	3	2	3	2	2	2
colsaborador 150	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1
colsaborador 151	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
colsaborador 152	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2
colsaborador 153	1	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2
colsaborador 154	2	5	4	4	4	3	3	5	5	5	3	2
colsaborador 155	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
colsaborador 156	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
colsaborador 157	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
colsaborador 158	3	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1
colsaborador 159	2	4	5	5	5	2	5	4	3	4	3	2
colsaborador 160	1	2	1	2	1	3	2	1	2	2	2	2

colsaborador 177	2	5	5	4	5	2	4	5	5	5	4	2
colsaborador 178	2	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	3
colsaborador 179	2	4	5	5	5	2	4	3	5	4	4	1
colsaborador 180	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1
colsaborador 181	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1
colsaborador 182	3	3	5	5	5	3	5	5	5	3	4	3
colsaborador 183	2	5	3	5	5	2	4	4	5	5	5	3
colsaborador 184	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2
colsaborador 185	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
colsaborador 186	3	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2
colsaborador 187	2	3	4	5	3	2	5	4	5	5	5	1
colsaborador 188	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	1
colsaborador 189	2	3	4	5	5	2	4	4	5	4	4	3
colsaborador 190	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1
colsaborador 191	2	5	4	5	5	2	4	4	4	5	3	2
colsaborador 192	2	5	5	5	4	1	5	5	4	4	4	1

colsaborador 193	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2
colsaborador 194	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1
colsaborador 195	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
colsaborador 196	1	5	3	4	5	3	4	5	5	5	3	3
colsaborador 197	3	4	3	5	5	2	4	5	5	5	4	2
colsaborador 198	2	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1
colsaborador 199	2	3	2	3	2	2	3	2	1	3	2	2
colsaborador 200	3	3	4	5	4	1	5	5	5	5	5	2
colsaborador 201	1	2	2	1	2	3	1	1	1	1	2	2
colsaborador 202	2	3	3	1	2	2	2	2	1	3	2	2
colsaborador 203	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3
colsaborador 204	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2
colsaborador 205	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	3
colsaborador 206	3	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2
colsaborador 207	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1
colsaborador 208	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2

colsaborador 209	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
colsaborador 210	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	3	2
colsaborador 211	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1
colsaborador 212	3	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
colsaborador 213	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1
colsaborador 214	2	2	2	1	1	3	1	1	2	2	1	2
colsaborador 215	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2
colsaborador 216	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	1	3
colsaborador 217	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
colsaborador 218	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	3
colsaborador 219	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	3
colsaborador 220	3	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2
colsaborador 221	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2
colsaborador 222	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2
colsaborador 223	3	1	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1
colsaborador 224	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	2

colsaborador 225	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1
colsaborador 226	3	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2
colsaborador 227	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2
colsaborador 228	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
colsaborador 229	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1
colsaborador 230	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1
colsaborador 231	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3
colsaborador 232	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2
colsaborador 233	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3
colsaborador 234	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3
colsaborador 235	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
colsaborador 236	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
colsaborador 237	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3
colsaborador 238	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3
colsaborador 239	2	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	2
colsaborador 240	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	2	2

colsabo rador 241	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3
colsabo rador 242	3	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1
colsabo rador 243	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1
colsabo rador 244	3	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1
colsabo rador 245	1	3	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2
colsabo rador 246	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
colsabo rador 247	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2
colsabo rador 248	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
colsabo rador 249	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
colsabo rador 250	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	1	2
colsabo rador 251	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1
colsabo rador 252	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2
colsabo rador 253	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2
colsabo rador 254	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
colsabo rador 255	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
colsabo rador 256	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2

colsaborador 257	3	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2
colsaborador 258	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	3
colsaborador 259	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
colsaborador 260	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1
colsaborador 261	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3
colsaborador 262	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3
colsaborador 263	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	3
colsaborador 264	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1
colsaborador 265	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	3
colsaborador 266	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
colsaborador 267	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3
colsaborador 268	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3
colsaborador 269	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1

Tabla 15*Base de datos desempeño laboral*

Mue stra	Rendimiento en la tarea							Comportamientos contraproducentes					Rendimiento en el contexto			
	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G	G
.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1	.1
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	6
colsa bora dor 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa bora dor 2	5	4	5	5	5	3	5	4	5	3	4	5	4	4	5	3
colsa bora dor 3	3	3	5	5	3	4	4	5	5	4	4	3	3	5	4	5
colsa bora dor 4	3	5	5	4	3	5	3	4	4	3	5	5	5	4	5	3
colsa bora dor 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa bora dor 6	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
colsa bora dor 7	3	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3
colsa bora dor 8	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1
colsa bora dor 9	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
colsa bora dor 10	5	5	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
colsa bora dor 11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa bora dor 12	5	3	5	5	5	5	3	5	3	4	4	5	4	4	5	5

colsa bora dor 13	5	3	4	5	4	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	4
colsa bora dor 14	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
colsa bora dor 15	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2
colsa bora dor 16	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1
colsa bora dor 17	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1
colsa bora dor 18	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2
colsa bora dor 19	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2
colsa bora dor 20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa bora dor 21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
colsa bora dor 22	5	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	5
colsa bora dor 23	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	3	5	3
colsa bora dor 24	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5
colsa bora	4	5	5	5	4	3	3	5	3	3	4	3	3	3	3	5

dor																
25																
colsa																
bora																
dor																
26	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1
colsa																
bora																
dor																
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2
colsa																
bora																
dor																
28	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2
colsa																
bora																
dor																
29	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5
colsa																
bora																
dor																
30	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1
colsa																
bora																
dor																
31	4	3	3	3	5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5
colsa																
bora																
dor																
32	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2
colsa																
bora																
dor																
33	4	5	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5
colsa																
bora																
dor																
34	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2
colsa																
bora																
dor																
35	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1
colsa																
bora																
dor																
36	5	3	3	4	4	3	4	3	5	3	4	4	5	5	4	3
colsa																
bora																
dor																
37	5	5	5	5	3	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	3

colsa bora dor 38	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1
colsa bora dor 39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa bora dor 40	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5
colsa bora dor 41	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1
colsa bora dor 42	4	3	3	4	4	3	4	5	3	5	4	5	4	4	5	3
colsa bora dor 43	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
colsa bora dor 44	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4
colsa bora dor 45	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1
colsa bora dor 46	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5
colsa bora dor 47	4	3	5	4	3	4	3	4	3	5	5	3	5	4	5	3
colsa bora dor 48	3	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	3	4	3	4	4
colsa bora dor 49	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1
colsa bora	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2

dor																
50																
colsa																
bora																
dor																
51	5	4	5	5	4	3	3	5	5	3	5	3	4	3	5	5
colsa																
bora																
dor																
52	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1	2
colsa																
bora																
dor																
53	4	3	2	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4
colsa																
bora																
dor																
54	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1
colsa																
bora																
dor																
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa																
bora																
dor																
56	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2
colsa																
bora																
dor																
57	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
colsa																
bora																
dor																
58	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3
colsa																
bora																
dor																
59	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3
colsa																
bora																
dor																
60	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3
colsa																
bora																
dor																
61	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2
colsa																
bora																
dor																
62	4	3	3	4	3	2	2	4	4	3	4	2	3	4	3	3

colsa bora dor 63	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	4	2	4
colsa bora dor 64	3	4	5	3	3	4	4	4	3	4	3	5	4	3	5	3
colsa bora dor 65	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
colsa bora dor 66	3	2	4	3	3	2	4	2	2	3	2	3	2	3	3	3
colsa bora dor 67	4	5	4	5	3	5	3	3	3	3	4	4	4	5	5	3
colsa bora dor 68	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
colsa bora dor 69	4	3	3	2	3	3	2	4	2	3	3	4	2	2	3	2
colsa bora dor 70	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5
colsa bora dor 71	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
colsa bora dor 72	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
colsa bora dor 73	3	3	3	4	2	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4
colsa bora dor 74	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	3	5	4
colsa bora	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	3	3	4

dor																
75																
colsa																
bora																
dor																
76	3	4	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2
colsa																
bora																
dor																
77	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3
colsa																
bora																
dor																
78	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa																
bora																
dor																
79	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2
colsa																
bora																
dor																
80	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
colsa																
bora																
dor																
81	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3
colsa																
bora																
dor																
82	3	3	4	4	3	5	5	5	3	3	4	5	3	4	3	3
colsa																
bora																
dor																
83	5	5	3	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	4	4
colsa																
bora																
dor																
84	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3
colsa																
bora																
dor																
85	3	2	4	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3
colsa																
bora																
dor																
86	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	4
colsa																
bora																
dor																
87	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	4	4

colsa bora dor 88	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa bora dor 89	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4
colsa bora dor 90	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3
colsa bora dor 91	5	5	3	3	4	3	3	5	4	4	4	5	3	5	5	4
colsa bora dor 92	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3
colsa bora dor 93	3	3	4	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	4	4	2
colsa bora dor 94	4	3	5	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
colsa bora dor 95	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3
colsa bora dor 96	5	4	5	3	5	5	3	5	5	4	5	4	3	5	3	3
colsa bora dor 97	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1
colsa bora dor 98	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4
colsa bora dor 99	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3
colsa bora	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1

dor																
100																
colsa																
bora																
dor																
101	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa																
bora																
dor																
102	3	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	5	3	3
colsa																
bora																
dor																
103	2	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	4
colsa																
bora																
dor																
104	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3
colsa																
bora																
dor																
105	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1
colsa																
bora																
dor																
106	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa																
bora																
dor																
107	4	4	4	5	3	3	4	3	3	5	3	3	4	3	5	3
colsa																
bora																
dor																
108	3	4	3	2	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2
colsa																
bora																
dor																
109	4	4	5	4	3	5	3	4	5	4	5	3	5	5	3	3
colsa																
bora																
dor																
110	3	4	5	3	3	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4
colsa																
bora																
dor																
111	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	4	4	4	2	2	4
colsa																
bora																
dor																
112	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3

colsa bora dor 113	4	5	4	4	5	3	4	3	3	5	4	4	3	4	3	4
colsa bora dor 114	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
colsa bora dor 115	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	2	4
colsa bora dor 116	5	4	3	4	5	3	5	5	4	5	3	3	4	3	3	4
colsa bora dor 117	3	3	2	2	4	3	4	3	2	2	2	3	2	4	3	3
colsa bora dor 118	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa bora dor 119	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3
colsa bora dor 120	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3
colsa bora dor 121	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3
colsa bora dor 122	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa bora dor 123	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa bora dor 124	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4
colsa bora	3	3	2	3	2	2	4	4	3	2	3	2	2	2	2	3

dor																
125																
colsa																
bora																
dor																
126	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1
colsa																
bora																
dor																
127	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	1	2	2
colsa																
bora																
dor																
128	4	5	5	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4
colsa																
bora																
dor																
129	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3
colsa																
bora																
dor																
130	2	3	4	3	3	3	2	3	2	4	2	3	2	4	4	3
colsa																
bora																
dor																
131	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2
colsa																
bora																
dor																
132	4	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3
colsa																
bora																
dor																
133	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1
colsa																
bora																
dor																
134	2	3	2	4	2	2	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2
colsa																
bora																
dor																
135	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	5	2	3
colsa																
bora																
dor																
136	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
colsa																
bora																
dor																
137	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	2	3	4	5	5	4

colsa bora dor 138	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1
colsa bora dor 139	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2
colsa bora dor 140	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2
colsa bora dor 141	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa bora dor 142	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4
colsa bora dor 143	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1
colsa bora dor 144	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
colsa bora dor 145	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2
colsa bora dor 146	3	3	2	2	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2
colsa bora dor 147	5	3	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	3	4
colsa bora dor 148	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2
colsa bora dor 149	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
colsa bora	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1

colsa bora dor 163	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
colsa bora dor 164	4	5	3	4	4	3	5	5	3	4	4	4	3	4	3	3
colsa bora dor 165	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	5	5
colsa bora dor 166	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3
colsa bora dor 167	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5
colsa bora dor 168	4	5	4	5	4	3	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4
colsa bora dor 169	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2
colsa bora dor 170	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2
colsa bora dor 171	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
colsa bora dor 172	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	3	4	3	5	5
colsa bora dor 173	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5
colsa bora dor 174	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa bora	4	3	5	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5

dor																
175																
colsa																
bora																
dor																
176	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1
colsa																
bora																
dor																
177	3	3	4	3	4	5	3	5	3	4	4	4	5	5	5	3
colsa																
bora																
dor																
178	4	3	4	5	4	3	3	5	3	4	5	4	5	5	5	5
colsa																
bora																
dor																
179	5	5	3	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3
colsa																
bora																
dor																
180	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1
colsa																
bora																
dor																
181	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
colsa																
bora																
dor																
182	3	4	5	5	4	5	4	5	3	5	5	4	3	5	4	5
colsa																
bora																
dor																
183	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	3	5	3	4	4
colsa																
bora																
dor																
184	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1
colsa																
bora																
dor																
185	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1
colsa																
bora																
dor																
186	2	3	2	2	3	2	3	1	2	2	1	2	1	2	2	2
colsa																
bora																
dor																
187	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4

colsa bora dor 188	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa bora dor 189	5	4	5	4	4	4	5	4	3	5	5	4	5	4	5	4
colsa bora dor 190	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
colsa bora dor 191	4	4	3	4	3	3	3	5	5	3	5	5	4	4	4	3
colsa bora dor 192	4	4	3	4	5	5	3	4	4	5	3	5	4	5	5	5
colsa bora dor 193	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
colsa bora dor 194	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1
colsa bora dor 195	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa bora dor 196	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4
colsa bora dor 197	5	3	3	3	4	4	3	4	3	5	3	4	5	4	3	5
colsa bora dor 198	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2
colsa bora dor 199	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	3	2
colsa bora	4	3	5	4	3	3	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5

dor																
200																
colsa																
bora																
dor																
201	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1
colsa																
bora																
dor																
202	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
colsa																
bora																
dor																
203	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1
colsa																
bora																
dor																
204	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2
colsa																
bora																
dor																
205	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1
colsa																
bora																
dor																
206	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1
colsa																
bora																
dor																
207	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa																
bora																
dor																
208	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa																
bora																
dor																
209	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2
colsa																
bora																
dor																
210	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2
colsa																
bora																
dor																
211	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2
colsa																
bora																
dor																
212	2	3	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	3	2	2

colsa bora dor 213	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1
colsa bora dor 214	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2
colsa bora dor 215	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
colsa bora dor 216	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1
colsa bora dor 217	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa bora dor 218	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
colsa bora dor 219	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1
colsa bora dor 220	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
colsa bora dor 221	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
colsa bora dor 222	3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
colsa bora dor 223	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2
colsa bora dor 224	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	1
colsa bora	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2

dor																
225																
colsa																
bora																
dor																
226	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1
colsa																
bora																
dor																
227	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1
colsa																
bora																
dor																
228	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2
colsa																
bora																
dor																
229	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2
colsa																
bora																
dor																
230	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2
colsa																
bora																
dor																
231	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2
colsa																
bora																
dor																
232	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
colsa																
bora																
dor																
233	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2
colsa																
bora																
dor																
234	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2
colsa																
bora																
dor																
235	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
colsa																
bora																
dor																
236	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
colsa																
bora																
dor																
237	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1

colsa bora dor 238	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2
colsa bora dor 239	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa bora dor 240	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
colsa bora dor 241	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1
colsa bora dor 242	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa bora dor 243	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2
colsa bora dor 244	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa bora dor 245	2	2	1	3	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
colsa bora dor 246	2	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2
colsa bora dor 247	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2
colsa bora dor 248	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
colsa bora dor 249	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2
colsa bora	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2

dor																
250																
colsa																
bora																
dor																
251	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2
colsa																
bora																
dor																
252	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2
colsa																
bora																
dor																
253	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2
colsa																
bora																
dor																
254	1	2	3	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2
colsa																
bora																
dor																
255	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa																
bora																
dor																
256	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2
colsa																
bora																
dor																
257	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2
colsa																
bora																
dor																
258	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1
colsa																
bora																
dor																
259	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
colsa																
bora																
dor																
260	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2
colsa																
bora																
dor																
261	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2
colsa																
bora																
dor																
262	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2

colsa bora dor 263	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
colsa bora dor 264	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
colsa bora dor 265	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1
colsa bora dor 266	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1
colsa bora dor 267	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1
colsa bora dor 268	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2
colsa bora dor 269	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1
