



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**IMPLEMENTACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS DE  
INTERVENCIÓN PREVIOS A LA TRANSFORMACIÓN  
CULTURAL EN LA ORGANIZACIÓN NO  
GUBERNAMENTAL ASOCIACIÓN ORQUESTAS  
INFANTILES Y JUVENILES DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR  
JENNIFER CLEOFÉ ESPINOZA GUTIERREZ**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**LIMA – PERÚ**

**2020**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**IMPLEMENTACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS DE INTERVENCIÓN PREVIOS A LA  
TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL  
ASOCIACIÓN ORQUESTAS INFANTILES Y JUVENILES DEL PERÚ**

**PARA OPTAR**

**EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS**

**PRESENTADO POR:**

**JENNIFER CLEOFE ESPINOZA GUTIERREZ**

**LIMA, PERÚ**

**2020**

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	vi
CAPÍTULO 1. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES.....	1
1.1. Nombre o razón social: .....	1
1.2. Actividad Económica o Codificación Internacional (CIU): .....	1
1.3. Ubicación y Factibilidad Municipal y Sectorial:.....	1
1.4. Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha: .....	1
1.5. Clasificación cómo pequeña, mediana o gran empresa:.....	2
1.6. Estructura Orgánica: .....	2
1.7. Cuadro de asignación de personal.:.....	3
1.8. Forma Jurídica Empresarial .....	6
1.9. Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI: .....	7
1.10. Requisitos y Trámites Municipales.....	8
1.11. Régimen Tributario.....	9
1.12. Registro de Planillas Electrónica (PLAME). .....	9
1.13. Régimen Laboral Especial y General Laboral.....	10
1.14. Modalidades de Contratos Laborales.....	10
1.15. Contratos Comerciales y Responsabilidad civil de los Accionistas.....	11
CAPITULO 2. PLAN DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	12
2.1.- Planteamiento del problema .....	12
2.2.- Análisis de los factores que determinan el problema.....	16
2.3.- Descripción de los problemas .....	18
2.4.- Análisis de factores que causan y mantienen el problema .....	21
2.5.- Consecuencia de los problemas.....	24
CAPITULO 3. FINALIDAD DEL PLAN .....	25
3.1.- Alcances de la aplicación del plan .....	25
3.2.- Planteamiento e identificación de factores e indicadores del plan .....	25
3.3. Objetivos .....	26
3.4. Resultados .....	27
CAPÍTULO 4. ESTRATEGIAS DE MEJORA O CAMBIO.....	28
4.1. Planteamiento y presentación de las propuestas.....	29
4.2. Análisis FODA de la aplicación del plan.....	31

4.3 Identificación y descripción de las Estrategias y actividades. ....	32
4.4 Programación de actividades, diagrama de Gantt. ....	33
4.5. Marco Teórico, Fundamento de las estrategias .....	35
4.5.1. Antecedentes de la Investigación .....	35
4.5.2 Fundamento de las Estrategias .....	38
CAPÍTULO 5. RESULTADOS .....	42
5.1 Resultados esperados .....	42
5.2 Requerimiento de implementación .....	43
5.3 Presupuesto del plan de implementación : .....	44
5.4 Mecanismos de control y medición del cambio.....	45
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	47
6.1.- Conclusiones .....	47
6.2 Recomendaciones. ....	48
CAPÍTULO 7. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	49
ANEXOS .....	52

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la Asociación .....	2
Figura 2 Nombre y Logo Comercial de la Asociación.....	7
Figura 3 Registro de Marca.....	7
Figura 4. Registro de Descripción de servicio. ....	8
Figura 5 Registro de Descripción de servicio. ....	8
Figura 6. Declaración al PDT Plame – Julio 2019.....	10
Figura 7 Análisis de Encuesta – Pregunta 18.....	15
Figura 8 Análisis de Encuesta – Pregunta 51.....	15
Figura 9 Análisis de Encuesta – Pregunta 59.....	16
Figura 10. Árbol de Problemas.....	17
Figura 11 Análisis - Valores Organizacionales .....	21
Figura 12 Análisis – Visión, Misión y Estrategias .....	22
Figura 13 Análisis – Visión .....	22
Figura 14. Análisis – Factor Implicación.....	23
Figura 15. Análisis FODA Fuente: Elaboración Propia.....	32
Figura 16 Reporte de fiabilidad de la Encuesta Deninson.....	38
Figura 17 Proach al Diseño Cultural.....	40

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cargos por Áreas de Sinfonía Por el Perú .....	3
Tabla 2 Cantidad de Personas por Sedes.....	5
Tabla 3 Tipos de Contratos .....	10
Tabla 4 Relación de Financiadores .....	11
Tabla 5 Factores que determinan el problema .....	17
Tabla 6 Identificación de Factores que determinan el problema .....	26
Tabla 7 Análisis Foda de la Aplicación del Plan .....	32
Tabla 8 Diagrama de GANTT.....	34
Tabla 9 Instrumentos de medición .....	42
Tabla 10 Recursos para la implementación .....	43
Tabla 11 Presupuesto .....	44
Tabla 12 Medidas de Control .....	45

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan tiene como finalidad iniciar con la implementación de los lineamientos para la futura implementación de la transformación cultural en La Asociación Orquestas Infantiles y Juveniles del Perú, en adelante “La Asociación”, a través de orientaciones de acciones a realizar para el cambio cultural deseado, de acuerdo con los lineamientos estratégicos de la organización establecida por la alta dirección y presidencia.

Para este fin, se logró identificar las causas y necesidades de solución que viene desencadenando los problemas encontrados en La Asociación, obteniendo como solución la implementación lineamientos previos a la transformación cultural

La implementación de los lineamientos para el proceso transformación de la cultura organizacional dará a conocer los puntos que se deberá seguir para la futura implementación de esta. Para ello se define el significado de Cultura y su implicancia en la organización, así como la importancia de cómo la organización sin una cultura definida y deseada afecta interna y externamente.

La importancia de establecer los lineamientos previos para la futura mejora de la cultura nos ayudará a desarrollar las bases que necesita La Asociación, para poder iniciar con el proceso previo de la transformación cultural, que implica: Dar a conocer los conceptos básicos de cultura, la importancia de su implementación y como aporta estratégicamente a la organización.

El plan se desarrolla en 5 fases, de las cuales se busca analizar el diagnóstico cultural de La Asociación, así como la identificación, aplicación de estrategias y mediciones de las actividades a desarrollar.



## **CAPÍTULO 1. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES**

### **1.1. Nombre o razón social:**

- Asociación Orquestas Infantiles y Juveniles del Perú.

### **1.2. Actividad Económica o Codificación Internacional (CIU):**

- 92149 - ACTIV.TEATRALES, MUSICALES Y OTRAS.

### **1.3. Ubicación y Factibilidad Municipal y Sectorial:**

- La Asociación no cuenta con local propio.
- Domicilio fiscal: Alquilado, Av. Ricardo Palma Nro. 1220 Dpto. B, Miraflores, Lima

### **1.4. Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha:**

- Sinfonía por el Perú es un programa de Educación Musical y Transformación Social, presidido por el tenor peruano Juan Diego Flórez. Que desde el año 2011 viene cambiando positivamente la vida de miles de niños y jóvenes en situación de riesgo en todo el Perú; generando gracias a su metodología y estrategia, un impacto positivo en los niños y sus familias.
- Visión: Implementar en todo el país espacios de práctica musical donde se desarrollen hábitos positivos para la vida gracias al poder transformador de la música.

- Misión: Promover a través de la práctica musical un desarrollo social que mejore las condiciones de vida de los niños y adolescentes del Perú.
- Valores: En Sinfonía por el Perú trabajamos por brindar un desarrollo integral a nuestros beneficiarios y valores como el respeto, la disciplina, la puntualidad, la responsabilidad, el trabajo en equipo y el deseo de superación fluyen a través de la práctica constante y grupal de la música.

### 1.5. Clasificación cómo pequeña, mediana o gran empresa:

- Es una organización privada sin fines de lucro.
- Regulada por el Código Civil.

### 1.6. Estructura Orgánica:

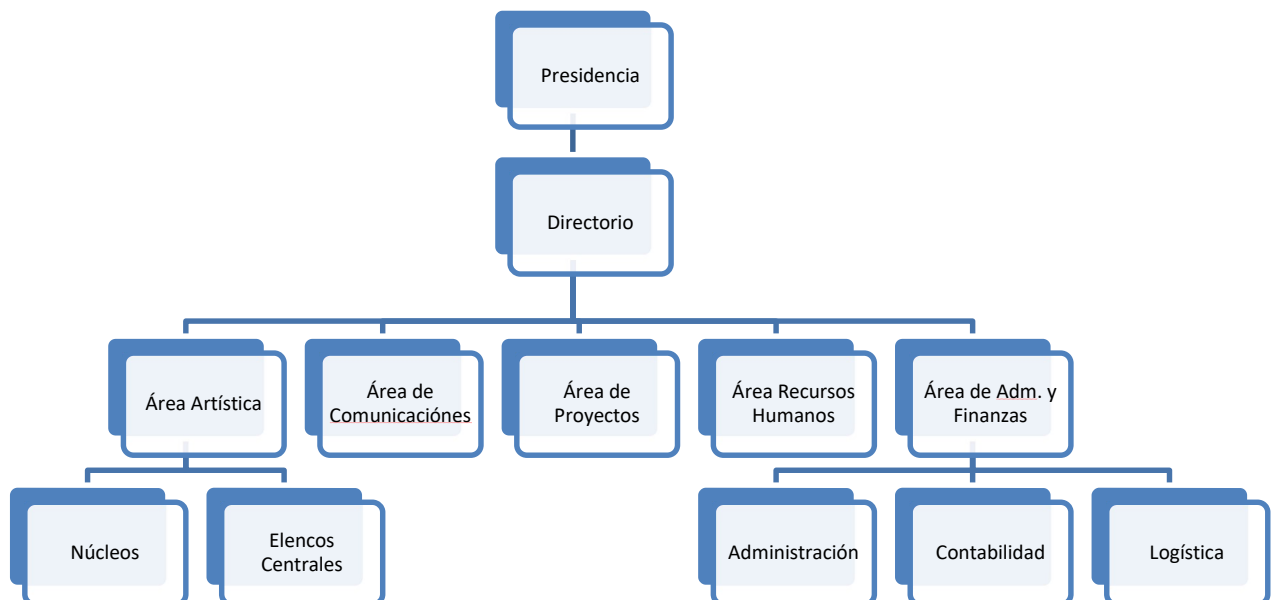


Figura 1 *Organigrama de la Asociación*

Fuente: Elaboración propia

La asociación se encuentra conformada por un presidente, un directorio y 5 áreas y subáreas: La Gerencia Artística, dividida por Núcleos y Elencos Centrales; Área de Comunicaciones, La Gerencia de Proyectos, La Gerencia de Recursos Humanos, La Gerencia de Administración y Finanzas, conformado por Área de Administración, Contabilidad y Logística. Asimismo, se cuenta con personal operativo de Soporte informático y Limpieza

### 1.7. Cuadro de asignación de personal.:

- La organización cuenta 231 trabajadores en planilla en los siguientes cargos, sedes y áreas:

- La Asociación cuenta con 80 cargos y 7 áreas

*Tabla 1*

Cargos por Áreas de Sinfonía Por el Perú

<b>Nro.</b>	<b>Áreas</b>	<b>Cargos</b>
1	Administración y Finanza	Analista Contable de Proyecto
2	Administración y Finanza	Analista de Tesorería
3	Administración y Finanza	Apoyo general
4	Administración y Finanza	Contador General
5	Comunicaciones	Asistente de Comunicaciones
6	Comunicaciones	Coordinadora de Comunicaciones
7	Directorio	Director Administrativa
8	Elencos Centrales	Archivero/Copista
9	Elencos Centrales	Asistente de Dirección
10	Elencos Centrales	Asistente de Utileria
11	Elencos Centrales	Coordinador Musical Orquesta Juvenil
12	Elencos Centrales	Director asistente de la Orquesta central
13	Núcleos	Administrador de Orquesta
14	Núcleos	Asistente técnico de programas musicales de núcleos

---

15	Núcleos	Coordinador de Coro
16	Núcleos	Coordinador del Programa de Educación Especial
17	Núcleos	Coordinadora de proceso de transición e instructor
18	Núcleos	Director de Big Band y contrabajo
19	Núcleos	Director de Coro
20	Núcleos	Director de Núcleo
21	Núcleos	Director de Núcleo y coro
22	Núcleos	Director de Núcleo y Orquesta
23	Núcleos	Director de Núcleo, Director de Orquesta e Instructor Contrabajo
24	Núcleos	Director de Orquesta
25	Núcleos	Director de Orquesta de cuerdas
26	Núcleos	Director Ensamble Puro Perú
27	Núcleos	Director Escuela Taller de Luthería
28	Núcleos	Formador de Flauta travesa
29	Núcleos	Formador de Viola
30	Núcleos	Gerente de programas musicales de Núcleos
31	Núcleos	Instructor de Arpa
32	Núcleos	Instructor de Bajo electrónico y Guitarra Eléctrica
33	Núcleos	Instructor de Charango
34	Núcleos	Instructor de Clarinete
35	Núcleos	Instructor de Clarinete y Saxofón
36	Núcleos	Instructor de Contrabajo
37	Núcleos	Instructor de Corno Francés
38	Núcleos	Instructor de Corno Francés y Trompeta
39	Núcleos	Instructor de Coro
40	Núcleos	Instructor de Coro - Manos Blancas
41	Núcleos	Instructor de Coro Kinder
42	Núcleos	Instructor de coro y co-repetidor
43	Núcleos	Instructor de Coro y lenguaje musical
44	Núcleos	Instructor de Cuerdas
45	Núcleos	Instructor de Fagot
46	Núcleos	Instructor de Fagot y Lenguaje Musical
47	Núcleos	Instructor de Flauta Traversa
48	Núcleos	Instructor de Guitarra
49	Núcleos	Instructor de Guitarra y Guitarrón
50	Núcleos	Instructor de Lenguaje musical
51	Núcleos	Instructor de Lenguaje musical y co-repetidor
52	Núcleos	Instructor de Mandolina
53	Núcleos	Instructor de Oboe
54	Núcleos	Instructor de Percusión
55	Núcleos	Instructor de Percusión (y Teoría Musical)*
56	Núcleos	Instructor de Percusión del programa de Educación especial
57	Núcleos	Instructor de Piano y Lenguaje Musical
58	Núcleos	Instructor de Quena
59	Núcleos	Instructor de Saxofón
60	Núcleos	Instructor de Taller de Luthería
61	Núcleos	Instructor de Teclado
62	Núcleos	Instructor de Técnica vocal

---

63	Núcleos	Instructor de Trombón
64	Núcleos	Instructor de Trombón y Tuba
65	Núcleos	Instructor de Trompeta
66	Núcleos	Instructor de Vientos
67	Núcleos	Instructor de Viola
68	Núcleos	Instructor de Violín
69	Núcleos	Instructor de Violoncello
70	Núcleos	Instructor de Violoncello y Lenguaje Musical
71	Núcleos	Instructor de Zampoña
72	Núcleos	Responsable administrativa e instructor
73	Proyectos	Asistente de Coordinación Administrativa
74	Proyectos	Coordinador de Núcleo
75	Proyectos	Coordinador de Proyectos
76	Proyectos	Gerente de Proyectos
77	Proyectos	Utilero
78	Recursos Humanos	Analista de Recursos Humanos
79	Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos
80	Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia

- La Asociación cuenta con 32 sedes a nivel nacional.

*Tabla 2*  
Cantidad de Personas por Sedes

<b>Sedes</b>	<b># de personas</b>
Elencos Centrales	23
Módulo Santa Anita	1
Núcleo Andahuaylillas	9
Núcleo Andahuaylillas y Caballococha	1
Núcleo Arequipa	20
Núcleo Arequipa - Módulo Fé y Alegria	1
Núcleo Arequipa - Módulo Jorge Basadre	2
Núcleo Caballococha	1
Núcleo Callao	1
Núcleo Cañete	2
Núcleo Chao	5
Núcleo Enel	17
Núcleo Huancayo	1
Núcleo Huánuco	22

Núcleo Huánuco - Módulo San Juan Bosco	1
Núcleo Huaraz	3
Núcleo Ica	2
Núcleo Iquitos	2
Núcleo La Victoria	17
Núcleo La Victoria - Módulo Breña	1
Núcleo Manchay	18
Núcleo Manchay - Módulo Sinfonía Digital	6
Núcleo Puericultorio Pérez Aranibar	19
Núcleo Puericultorio Perez Aranibar - Módulo Surquillo	1
Núcleo Puno	1
Núcleo Rímac	25
Núcleo San Juan de Lurigancho	7
Núcleo San Juan de Lurigancho - Módulo Zarate	1
Núcleo Trujillo	1
Oficina Central	18
Programa de Educación Especial	2
Taller de Luthería - Proyecto BID	1
Total, general	232

Fuente: Elaboración propia

Sacado de la información de La Asociación a octubre 2020

### 1.8. Forma Jurídica Empresarial

- La Asociación es una Organización sin fines de Lucro.
- Datos de la Asociación:
  - ✓ RUC: 20536869230
  - ✓ Estado: ACTIVO
  - ✓ Condición: HABIDO
  - ✓ Fecha de Inscripción: 21/07/2010
  - ✓ Fecha de Inicio de Actividades: 21/07/2010

## 1.9. Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI:

- Si cuenta con registro de marca ante Indecopi.



Figura 2 Nombre y Logo Comercial de la Asociación.

Fuente: Proporcionado por La Asociación.

- Para realizar el registro de marca, el procedimiento y solicitud se tuvo que realizar ante Indecopi.
- Se realizó la patente del del logo y descripción del servicio.

Marca # (imagen)	Descripción del signo	Clase	Certificado	Vigencia	Titular
1 	SINFONÍA DIGITAL DE SINFONÍA POR EL PERÚ	41	S00124421	2030-09-11	ASOCIACION ORQUESTAS INFANTILES Y JUVENILES DEL PERU

Número de expediente	Tipo de procedimiento	Fecha de presentación	Tipo de signo distintivo	Número de resolución	Fecha de resolución	Conclusión	Productos / Servicios
 851808-2020	REGISTRO	2020-07-13	MARCA DE SERVICIO	0014719-2020	2020-09-11	OTORGADO	Academias [educación]; servicios de artistas del espectáculo; organización de concursos [actividades educativas o recreativas]; programas de entretenimiento por radio; publicación de textos que n(...)

Figura 3 Registro de Marca.

Fuente: Página web de Indecopi.

Número de expediente	Tipo de procedimiento	Fecha de presentación	Tipo de signo distintivo	Número de resolución	Fecha de resolución	Conclusión	Productos / Servicios
829703-2019	REGISTRO	2019-12-12	MARCA DE SERVICIO	0006172-2020	2020-03-13	OTORGADO	Academias [educación]; servicios de artistas del espectáculo; organización de concursos [actividades educativas o recreativas]; programas de entretenimiento por radio; publicación de textos que n(...)

Figura 4. Registro de Descripción de servicio.

Fuente: Página web de Indecopi.

Número de expediente	Tipo de procedimiento	Fecha de presentación	Tipo de signo distintivo	Número de resolución	Fecha de resolución	Conclusión	Productos / Servicios
455822-2011	REGISTRO	2011-05-18	MARCA DE SERVICIO	0017296-2011	2011-11-02	OTORGADO	Servicios formativos y educativos-musicales a través de la formación de orquestas sinfónicas infantiles y juveniles; servicios formativos de grupos corales de cámara

Figura 5 Registro de Descripción de servicio.

Fuente: Página web de Indecopi.

- Así como también, contamos con frases comerciales:
  - Canto, toco y Crezco.
  - #EfectoSinfonía

### 1.10. Requisitos y Trámites Municipales

- Cuenta con los siguientes registros de funcionamiento:
  - ✓ Minuta de constitución.
  - ✓ Escritura pública.
  - ✓ Inscripción en los registros públicos.
  - ✓ Registro Único de Contribuyentes – RUC.



- ✓ Licencia municipal de funcionamiento.
- ✓ Constancia de Defensa Civil.

### **1.11. Régimen Tributario procedimiento desde la obtención del RUC y Modalidades**

- Pertenece al régimen de buenos contribuyentes regulado por (D. Leg. 912) a partir del 01/08/2015.
- Se encuentra exonerado al impuesto a la renta. (Art. 19 de la Ley de Impuesto a la Renta).
- Tributos laborales afectos:
  - ✓ Essalud – Seguro Regular.
  - ✓ Renta de 4ta Categoría (Retenciones).
  - ✓ Renta de 5ta Categoría (Retenciones).
  - ✓ SNP Ley 19990.

### **1.12. Registro de Planillas Electrónica (PLAME).**

- Estamos dentro de la actividad privada por lo que registramos al personal en la Planilla Electrónica (PDT Plame).
- Se adjunta Constancia de Declaración al PDT Plame, mes Julio 2020

Constancia Formulario - 0601		Fecha:	16/09/2020 11:35:20
Identificación de la Transacción:			
Número de Formulario : 0601			
Número de Orden : 943793461			
Fecha de presentación : 16/09/2020			
Datos de la Declaración:			
RUC : 20536889230			
Nombre o Razón Social : ASOCIACION ORQUESTAS INFANTILES Y JUVENILES DEL PERU			
Período : 202007			
Semana : 0			
Tipo de Declaración : Original			
Número de Trabajadores : 222.00			
Número de Pensionistas : 0.00			
Personal Cuarta Categoría : 10.00			
Personal Modalidad Formativa : 0.00			
Terceros : 0.00			
Regímenes Especiales : 0.00			

Figura 6. Declaración al PDT Plame

Fuente: PDT Plame

### 1.13. Régimen Laboral Especial y General Laboral.

- Pertenece al régimen General Laboral. Actividad Privada bajo la ley de Fomento a la actividad 728.

### 1.14. Modalidades de Contratos Laborales.

- Se usan los siguientes tipos de contratos laborales:

Tabla 3  
Tipos de Contratos

Tipos de Contrato	Peruano	Extranjero	Total
Contrato a Tiempo Parcial	64.78%		64.78%
Contrato Extranjero		25.22%	25.22%

Contrato por Necesidades de Mercado	8.26%		8.26%
Contrato Indefinido	1.74%		1.74%
<b>Total General</b>	<b>74.78%</b>	<b>25.22%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 1.15. Contratos Comerciales y Responsabilidad civil de los Accionistas.

Sinfonia por el Perú, cuenta con algunos financiadores que garantizan la continuidad del proyecto.

Se detalla relación de financiadores actuales:

Tabla 4

Relación de Financiadores

<b>Nro.</b>	<b>FINANCIADOR</b>
1	HILTI FOUNDATIONS
2	TYPHAINE
3	MINCU
4	HELP PERU
5	ENEL
6	CLARIANT
7	RAIMONDI
8	TELEFONICA
9	DUBAI
10	AMIGOS JDF
11	QUECHUA BENEFIT
12	HORTIFRUT (TALSA)
13	UPAO
14	PORTICUS
15	IBERIA
16	YANBAL
17	SOUTHERN

Fuente: Elaboración Propia

## **CAPITULO 2. PLAN DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

### **2.1.- Planteamiento del problema**

La Asociación se fundó en el año 2011 y su expansión fue rápida, enfocando su crecimiento en la expansión de los Núcleos y sede administrativa. Los Núcleos son las sedes donde se imparten las clases musicales a nuestros beneficiarios. Que están compuesto por nuestro personal artístico; un Director de Núcleo y Coro/Orquesta, Coordinador, Instructores y Utilero.

Durante el proceso de expansión, fue implementándose diferentes áreas, de acuerdo con sus necesidades inmediatas. Como el área de Comunicaciones, Proyectos, Contabilidad y Finanzas y de Recursos Humanos. El área de Recursos Humanos se oficializó en el año 2017 con 1 persona que se enfocaba en los temas operativos. A la fecha, el área de Recursos Humanos se ha logrado consolidar, cuenta con 3 personas, sin embargo; existen varios frentes que fortalecer, uno de ellos es la Cultura Organizacional.

Se ha identificado la necesidad de empezar a trabajar en la cultura organizacional debido a que, durante el último año, se ha recibido información directa de trabajadores, de diversos núcleos, sobre la falta del trabajo en equipo e identificación con la Asociación en las sedes/núcleos de donde pertenecen. Así como también comentarios en donde manifiestan su desmotivación y falta de conocimiento sobre La Asociación.

No existe lineamientos o un patrón de comportamiento ante situaciones de conflicto y ante nuestros clientes, los financiadores. Demuestran su malestar ante la incongruencia de lo que decimos ser y con lo que hacemos.

Se ha recibido peticiones de trabajadores, de distintos cargos, indicando que “No conocen a La Asociación, desconocen la visión, mi visión, valores de La Asociación”.

Por otro lado, se ha observado y sentido, ambientes tensos entre los mismos trabajadores, tanto de sus propias áreas como entre ellas, dentro de la sede Administrativa.

Mencionan que desconocen hacia donde se dirigen los Núcleos, así como La Asociación, pero que les gusta el aporte que la Asociación brinda a la comunidad y es por esa razón que continúan laborando.

Por lo que, el sentir de los trabajadores está relacionado con la falta de identidad. Se ha identificado que esta falta de identificación se relaciona con la falta de una cultura organizacional sólida, para ello es que buscamos iniciar con la implementación de los lineamientos para una futura implementación y/o transformación de una cultura organizacional.

Parte de este problema se encuentra relacionado directamente con la falta de conocimientos y concientización de la Dirección de la Organización y ello se debe a diversos factores, como al tipo de liderazgo que manejan.

Es fundamental tener una cultura organizacional alineada a la misión y valores de la organización.

Las principales causas que generan el problema en La Asociación son los siguientes:

- La no concientización del Directorio y Gerencias en la importancia de realizar un cambio cultural organizacional.
- No se realizó una correcta planificación estratégica alineada a la visión, misión, valores.
- Desconocimiento de los trabajadores en la misión, visión y valores de la organización.
- Falta de un plan de motivación de personal para lograr mejores resultados a través de un mayor esfuerzo y cuidado en la ejecución de sus funciones.
- No hay lineamientos de comportamiento.
- Desconocimiento de las necesidades organizacionales.
- Falta de recursos económicos para la ejecución de sus funciones.

Desde tal punto, comprende la necesidad de transformar la cultura, para ello debemos de implementar lineamientos base en un mediano plazo, para luego poder realizar la implementación y/o transformación cultural.

Para materializar la información recibida de los trabajadores y lograr obtener un diagnostico general de toda la Asociación se aplicó la Encuesta de Daniel Deninson, “Deninson Organizational Culture Survey” que mide, identifica y evalúa la cultura que se ha formado en la Asociación; en 4 factores y 12 subdimensiones.

Se ha analizado las respuestas de algunas preguntas que determinan posiciones claves sobre la cultura organizacional.

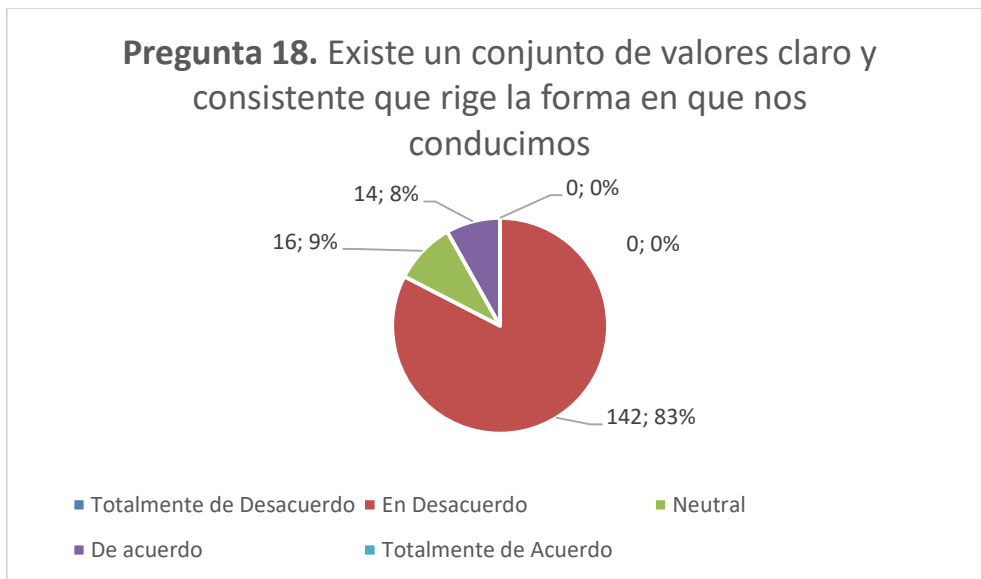


Figura 7 Análisis de Encuesta – Pregunta 18

Fuente: Elaboración Propia.

- Se observa que el 83% de la población de la muestra, indica que no existe un conjunto de valores que rige las conductas en La Asociación.

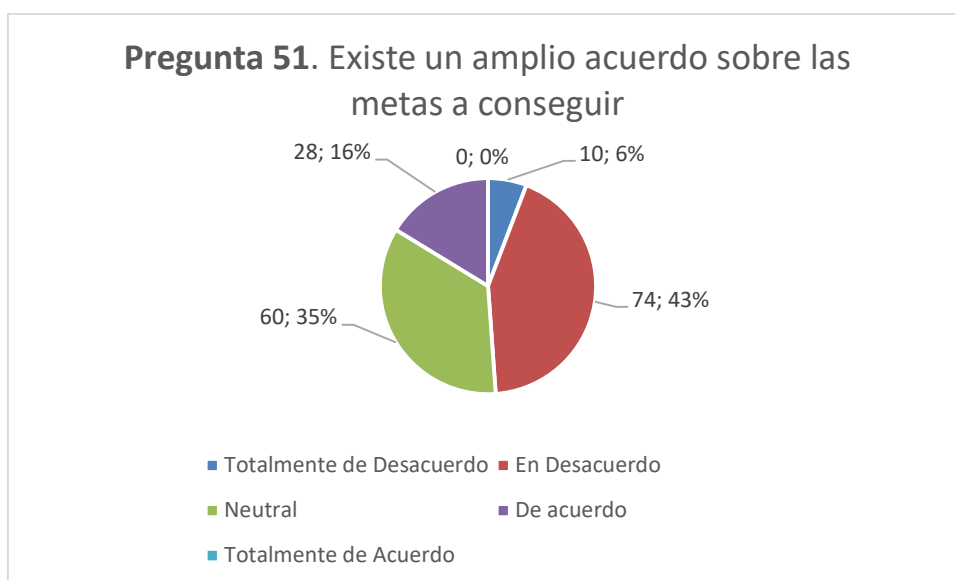


Figura 8 Análisis de Encuesta – Pregunta 51

Fuente: Elaboración Propia.

- El grafico demuestra que más del 50% de la población menciona que no hay acuerdos sobre las metas a conseguir en La Asociación. Confirmando que ello es debido a la falta de planificación estratégica.

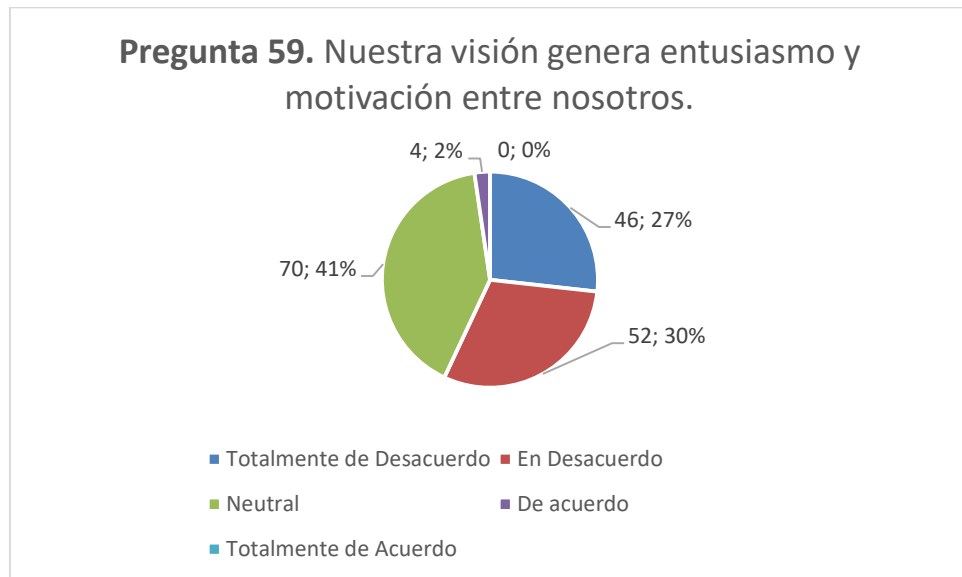


Figura 9 Análisis de Encuesta – Pregunta 59

Fuente: Elaboración Propia.

- Los resultados del grafico anterior demuestra que un 41 % de la población le es indiferente si a la visión y a lo que esta genera en ellos. Un más del 50% menciona que la misión no genera entusiasmo y motivación en ellos.

## 2.2.- Análisis de los factores que determinan el problema

- Para identificar los factores que determinan el problema se ha utilizado el instrumento metodológico Árbol de problemas:



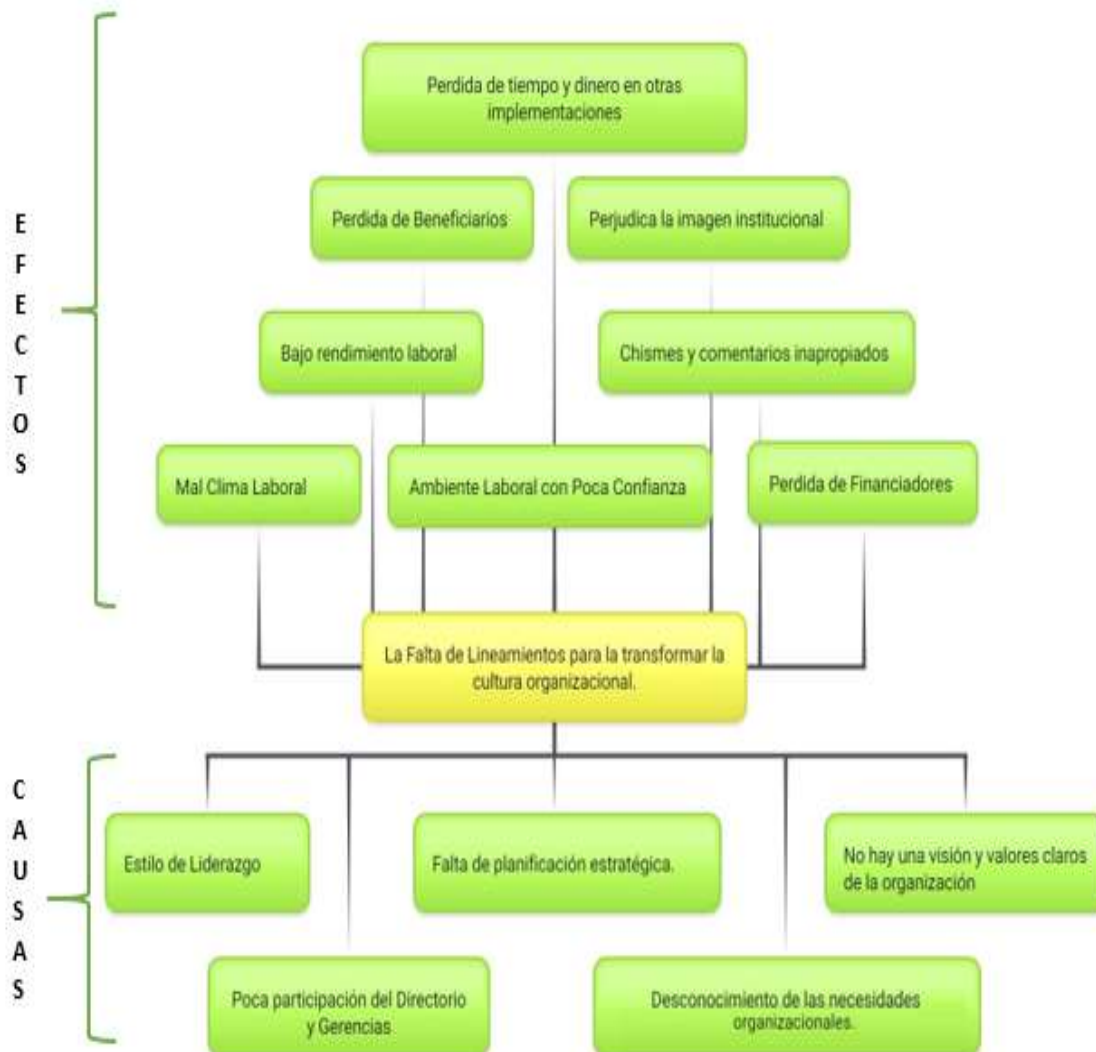


Figura 10. Árbol de Problemas

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5  
Factores que determinan el problema

Factores que determinan el problema	
Factores/causas	Consecuencias
Falta de Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de tiempo y dinero, en implementación de otros procesos</li> <li>• Perdida de Financiadores</li> </ul>
Estilo de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal clima Laboral</li> <li>• Bajo rendimiento laboral</li> </ul>

No hay visión y valores claros en la asociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal clima Laboral</li> <li>• Comentarios inapropiados</li> </ul>
Desconocimiento de las necesidades organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca Confianza en los trabajadores</li> <li>• Perdida de Beneficiarios</li> </ul>
Poca Participación de la Gerencia y Directorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perjudica la imagen institucional</li> </ul>

---

Fuente: Elaboración Propia

### **2.3.- Descripción de los problemas**

Los factores descritos son fundamentales para fijar y/o centrar el problema principal que son los lineamientos previos para forjar la cultura organizacional. Puesto que, no se ha aplicado ni un plan de mejora para diagnosticarla y mejorarla. El cual está generando la pérdida de confianza y desmotivación en los trabajadores; independientemente de mal clima laboral que este conlleva.

El problema también radica en el desconocimiento y poca concientización de la importancia en alinear la cultura a los valores institucionales que tiene descrito la organización.

Esto es debido a que la asociación fue creciendo bajo una cultura atípica, donde se fueron definiendo algunos principios, políticas como, por ejemplo: “Dar respuesta a todas las consultas/preguntas, independientemente del resultado”.

Sin embargo, al no tener un patrón claro de los valores y dirección por parte de los altos mandos, las áreas se han ido constituyendo y formando en base a subculturas, culturas fusionadas de cada persona que integra a esta.

El primer lugar, parte de que la cultura organizacional es un conjunto de todo lo que involucre recurso humano, como lo menciona Claudia García “Se entiende como el conjunto de valores fundamentales de la organización lo cual inciden en la actitud y el desempeño individual y colectivo de los miembros”.

Asimismo, se menciona que las culturas muestran a ser sólidas o débiles. Daniel Scheinsohn (2009, p59). “Cuando más sólida es una cultura corporativa, menos necesario se hacen los procesos y organigramas. [...] Cuando una empresa no tiene cultura sólida, tampoco tiene una idea sólida de lo que es y representa. Al no poseer creencias ni valores, la única seguridad de las personas reside en la posición en el organigrama, volviéndola monolítica y nada flexible.” [1]

En consecuencia, se entiende que una cultura débil es aquella en la que los integrantes no tienen claridad acerca del comportamiento y dirección que deben llevar en la organización. En donde los valores y liderazgo son invisibles.

En segundo lugar, en base a una indagación preliminar, basado a la observación científica, se observó lo siguiente:

- a. Algunos jefes/gerentes tienen un carácter autoritario, otros son más democráticos, generando sub-climas tensos en las áreas, generando en sus

- subordinados insatisfacción al no permitirles expresar sus ideas de solución o gestión, basados en su experiencia.
- b. Se ha observado y presenciado discrepancias entre las áreas. En donde un área busca resaltar el error y la otra en generar soluciones, generando un mal clima laboral entre sus subordinados y formando rivalidades entre ellos.
  - c. En relación con ello, con alguna frecuencia presentan descoordinaciones entre las decisiones tomadas, en base a criterios que afectan sus áreas. Donde el director muestra poca participan en ello.
  - d. La comunicación interna carece de presencia entre áreas y al interior de ellas. Esto se ve reflejado en las decisiones que se toman de manera conjunta y se desarrollan de forma distinta a la acordado.
  - e. Ello conlleva errores y reprogramaciones de reuniones que no tiene fin, generando tiempo muerto y cansancio y sobre todo la falta de compromiso entre los involucrados.
  - f. La comunicación descendente se limita a directrices y procedimientos. Dejando de lado observaciones u advertencias para evitar posibles inconvenientes.
  - g. Por más que la empresa tenga descrita una visión, misión, valores estos no son reconocidos por los trabajadores e incluso jefes, y ello es debido a la falta de presencia o despliegue en comunicarlos por parte de los gerentes y directiva para que sirva de guía hacia sus respectivos equipos. Para algunos, es un simple adorno que más que una verdadera guía que deba primar en la organización.
  - h. Finalmente se debe resaltar que la empresa no tiene un esquema de reconocimientos a los empleados, por más que se den beneficios estos no

se muestran como tales. Así como es notoria la carencia de reconocimiento a sus subordinados, que les generen un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa; y que les haga motivarse para tener un mejor desempeño continuo.

#### 2.4.- Análisis de factores que causan y mantienen el problema

Los resultados resaltantes, obtenidos de la encuesta en base a los factores aplicados son los siguientes:

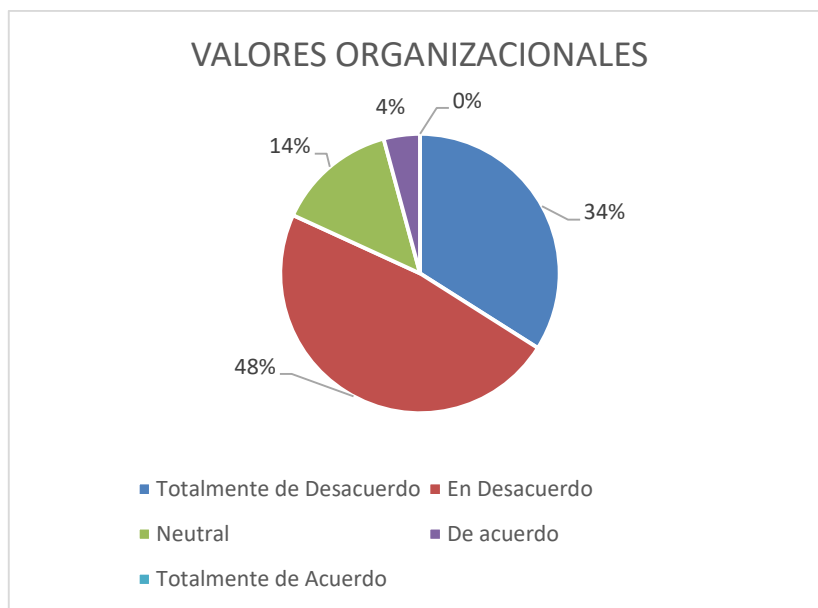


Figura 11 Análisis - Valores Organizacionales

Fuente: Elaboración Propia

- Se logra identificar que un 48% de la población de la organización no comparten una serie de valores que crean sentimiento de identificación/identidad con la Asociación.

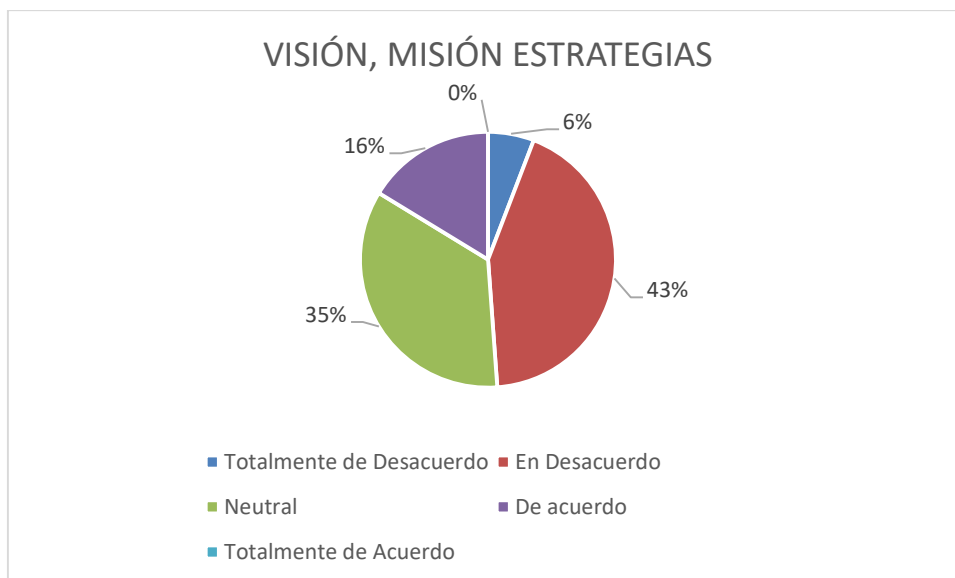


Figura 12 Análisis – Visión, Misión y Estrategias  
Fuente: Elaboración Propia

- Se demuestra que el 43% de la población no concuerda que exista un vínculo entre la visión, misión y estrategias y los objetivos y metas que proporcionen una guía para el trabajador.

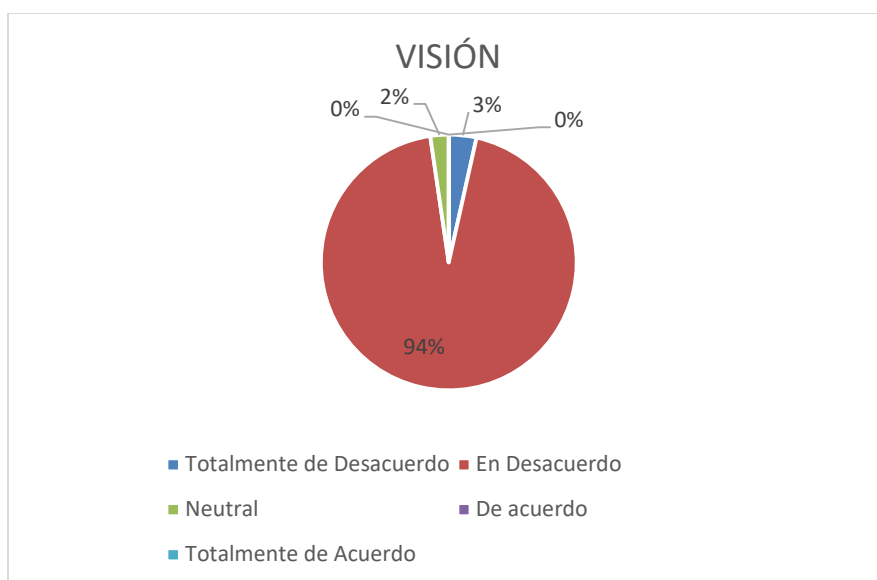


Figura 13 Análisis – Visión

Fuente: Elaboración Propia

- Se logra demostrar que un 94% de la población, no tiene una imagen compartida sobre como desea ver vista en el futuro. Esto conlleva a los valores nucleares y concientización de los trabajadores que componen la empresa, generando guía y dirección.

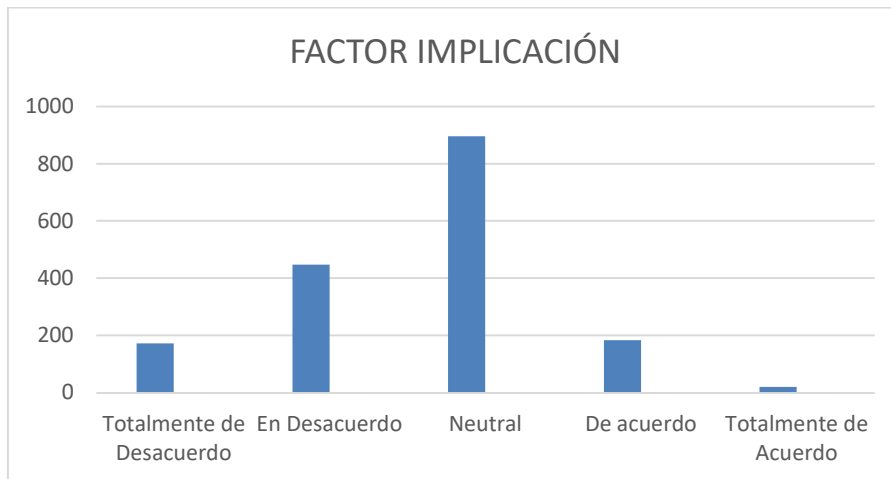


Figura 14. Análisis – Factor Implicación

Fuente: Elaboración Propia

- En esta dimensión, se realizaron preguntas de autoridad, iniciativa, y la capacidad para que el trabajador realice su propio trabajo. Por lo que demuestra que un 88% opinan por debajo o igual al neutro. Lo que refleja que los trabajadores no están comprometidos en su totalidad o son indiferentes con el trabajo y no se sienten parte importante de la organización.

En consecuencia, dentro de los resultados obtenidos a través de la Encuesta aplicada de Daniel Deninson se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Existe desconocimiento de la visión, misión y valores.

- No cuentan con comunicación de objetivos claros.
- Existe una posición neutral e indiferente sobre las necesidades de la organización.
- No tienen o está mal desarrollada la planificación estratégica.
- No manejan una correcta comunicación interna.

## **2.5.- Consecuencia de los problemas.**

Los problemas señalados denotan y generan lo siguiente:

- Mala imagen Institucional.
- No hay una correcta planificación estratégica
- Retiro de los financiadores.
- Mal clima laboral
- Pérdida de beneficiarios

Algunas de las consecuencias señaladas, como las más graves son la pérdida de financiadores pérdida de beneficiarios y la imagen institucional y personal del presidente. Las dos primeras van de la mano, ya que al no contar con beneficiarios no estaríamos cumpliendo con los parámetros solicitados por los financiadores llevando a su no renovación y retiro del financiamiento.

Los cierres de las sedes y comentarios malintencionados de personal podrían generar una mala reputación a La Asociación, así como del presidente, siendo este una persona pública, La Asociación se encuentra más expuesto a ello.



## **CAPITULO 3. FINALIDAD DEL PLAN**

El presente plan de mejora tiene como finalidad desarrollar lineamientos como una propuesta de mejora que busque minimizar los factores que generan el problema, señalados en el capítulo anterior. Que servirán como base para la futura implementación del cambio/transformación cultural.

### **3.1.- Alcances de la aplicación del plan**

- El plan tiene como alcance a todos los trabajadores de La Asociación, así como todos los procesos de contiene.

El proceso de mejora partirá con la planificación, implementación y monitoreo y control. Estos se dividirán en las siguientes fases:

- Fase 1: Diagnostico e Identificación de necesidades.
- Fase 2: Diseño y Desarrollo del Plan.
- Fase 3: Presupuesto.
- Fase 4: Análisis de implementación.
- Fase 5: Monitoreo del plan.

### **3.2.- Planteamiento e identificación de factores e indicadores del plan**

De acuerdo con lo analizado en el Capítulo 2, se busca implementar los lineamientos de intervención previos para la futura implementación y transformación cultural en la Asociación, de acuerdo con el previo diagnóstico

cultural realizado, se ha visto la necesidad que ello nos servirá como guía durante el proceso a una futura implementación cultura.

Tabla 6  
Identificación de Factores que determinan el problema

Factor Especifico	Descripción de Factores	Competencias		
		Necesidades	Legales	Competencia
Implementación de lineamientos previos a la transformación cultural	Necesidad de conocimiento sobre la visión, misión y valores.	x		x
	Necesidad de Conocimiento de Clima y Cultura estratégica.	x		x
	Estilo de liderazgo	x		x
	Necesidad de involucramiento de los Altos mandos	x		x
	Necesidad de Cambio.	x		

Fuente: Elaboración propia

- Indicadores e instrumentos:
  - Encuesta de Daniel Deninson.
  - Encuesta para la identificación de Liderazgo.
  - Batería de indicadores para la gestión de actividades.
  - Indicador de Sensibilización y compromiso.
  - Indicador de cumplimiento del plan.

### 3.3. Objetivos

#### 4.3.1. General

- Implementar los lineamientos de intervención para la futura implementación de la cultura organizacional.

#### 4.3.2.- Específicos

- Mostrar a la dirección el tipo de cultura que maneja la organización.
- Lograr la sensibilización cultural a las gerencias y directorio.
- Lograr la difusión de la visión, misión y valores.
- Revisión de las metas y objetivos.
- Identificación del Liderazgo adecuado para la asociación.
- Desarrollar estrategias de comunicación con el área correspondiente.
- Ejecutar los Instrumentos de medición.

### 3.4. Resultados

Los resultados serán medidos con los siguientes indicadores:

- Para la cultura organizacional:
  - Indicador de cultura organizacional: Resultados de Encuesta de Deninson
  - Encuesta de Identificación de Liderazgo.
- Gestión de actividades:
  - Indicador de cumplimiento de actividades/capacitaciones:  
$$\left( \frac{\text{\# trabajadores actividades (de capacitación) ejecutadas}}{\text{\# actividades (de capacitación) total planificadas}} \right) * 100$$
- Para el Compromiso:
  - Indicador de Nivel de participación de actividades =  $\left( \frac{\text{\# total de trabajadores que asistieron a las actividades de formación}}{\text{\# total de trabajadores programados para la actividad}} \right) * 100$ .
- Para el Cumplimiento del Plan de mejora:

- Indicador de Cumplimiento del plan de mejora = (# total de actividades desarrolladas en el Plan de Mejora / # actividades totales del Plan de Mejora) \* 100.

#### **CAPÍTULO 4. ESTRATEGIAS DE MEJORA O CAMBIO**

#### 4.1. Planteamiento y presentación de las propuestas

La presente propuesta ha estudiado la situación actual de la Asociación en torno a su cultura organizacional, por lo que, se realizó la Encuesta de Deninson para su diagnóstico y análisis. Logrando identificar la necesidad de generar compromiso con los trabajadores, difundiendo la visión misión y valores de la organización e unificar el tipo de liderazgo deseado. Para ello es necesario plasmar el sentido de necesidad y conocimiento a toda la Asociación.

El presente plan de mejora busca implementar los lineamientos que servirán de base para una futura transformación cultural mediante la aplicación y ejecución de actividades programadas en el presente plan a lo largo del año 2021.

Para ello se realizará la siguiente estructura dividida en 5 fases:

- Fase 1, Diagnostico e identificación de necesidades:
  - ✓ Diagnóstico en base al Análisis de resultados de la Encuesta de Deninson.
  - ✓ Diagnostico Cultural del Modelo de Negocio de La Asociación (la cultura en base al modelo de negocio)
    - Identificar el modelo de La Asociación
    - Identificar la Historia, Creencias, Costumbres de la Asociación
      - Artefactos: acciones que se pueden visualizar
      - Valores Practicados: comportamientos positivos y negativos permitidos en la organización.

- Supuestos Compartidos: Ideas Centrales que pasan de generación en generación.
  - Identificar tipo de Liderazgo por los Líderes
    - Aplicación de Encuesta de Liderazgo
- ✓ Revisión de Misión, visión, valores, liderazgo actual.
- Fase 2, Diseño y Desarrollo del Plan:
  - ✓ Formación de un comité de trabajo (interáreas)
  - ✓ Diseño y/o validación de Misión, Visión, Valores deseados.
  - ✓ Diseño de la Cultura deseada
    - Identificación de cultura deseada, ¿Cómo nos gustaría ser?
    - Identificar las Fortalezas de la cultura Actual.
  - ✓ Desarrollo de nuevos Hábitos:
    - ¿Cómo queremos comportarnos?
    - ¿Cómo deben ser nuestras reacciones?
    - ¿Objetivo?
    - ¿Cómo se va a corregir?
  - ✓ Desarrollo y construcción sobre las Fortalezas
    - ¿Qué hacemos bien?
    - ¿Cómo generar su desarrollo y multiplicación?
  - ✓ Generar Sensibilización;
    - Claridad del ¿Por qué? y ¿Para Qué? del Cambio
      - Generar Charlas presenciales/virtuales en cada sede.
      - Difusión de contenido virtual.
      - Dinámicas de sensibilización.
    - Compartir avances

- ✓ Difundir conocimiento:
  - Propósito de la transformación
    - Generar Charlas presenciales/virtuales en cada sede.
    - Difusión de contenido virtual.
    - Talleres interactivos.
- ✓ Identificar los Supuestos Compartidos:
  - Identificar los bloqueadores del cambio
  - Entender los Motivos
  - Medidas de acción para generar cambio.
- ✓ Evaluación:
  - Aplicación de Herramientas/indicadores para su evaluación
- Fase 3, Presupuesto:
  - ✓ Reasignación de tiempo – Costo Cero
  - ✓ Búsqueda de financiadores y/o socios estratégicos. que deseen contribuir ProBono
  - ✓ Cotizar Capacitadores, Coach.
- Fase 4, Análisis de Implementación
  - ✓ Revisión de situación actual de La Asociación (Espacio, tiempo)
  - ✓ Revisión del cronograma de actividades externas.
- Fase 5, Monitoreo:
  - ✓ Aplicación de indicadores de gestión para la medición de actividades y seguimiento al cronograma.

#### **4.2. Análisis FODA de la aplicación del plan**

##### Análisis FODA del Plan

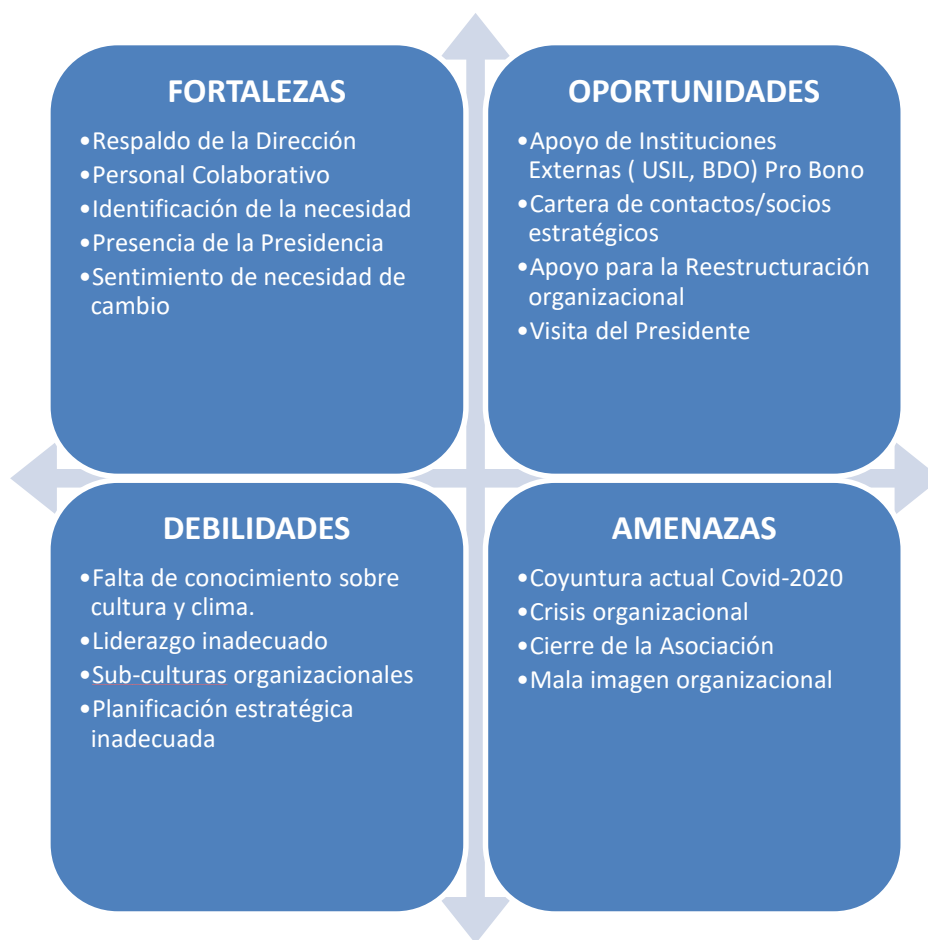


Figura 15. Análisis FODA  
Fuente: Elaboración Propia

### 4.3 Identificación y descripción de las Estrategias y actividades.

Tabla 7  
Análisis Foda de la Aplicación del Plan

#### Análisis FODA de la Aplicación del Plan

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respaldo de la Dirección</li> <li>- Personal Colaborativo</li> <li>- Identificación de la necesidad</li> <li>- Presencia de la Presidencia</li> <li>- Sentimiento de necesidad de cambio</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de conocimiento sobre cultura y clima.</li> <li>- Liderazgo inadecuado.</li> <li>- Sub culturas organizacionales.</li> <li>- Planificación estratégica inadecuada.</li> </ul>
---	--



<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartera de contactos/socios estratégicos que apoyan Pro Bono.</li> <li>- Apoyo para la Reestructuración organizacional y de procesos.</li> </ul>	<p><b><u>Estrategias FO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar el apoyo de la dirección para la llegada a los socios estratégicos para la búsqueda de apoyo en talleres y/o actividades ProBono.</li> <li>• Utilizar la necesidad de cambio de los trabajadores como apalancamiento para la reestructuración de procesos y adaptación al cambio.</li> </ul>	<p><b><u>Estrategias DO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar la necesidad de conocimiento para la reestructuración organizacional.</li> <li>• Aprovechar a los socios/contactos como apoyo para la planificación estratégica.</li> </ul>
	<p><b><u>Estrategias FA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La presencia de la presidencia y respaldo de la dirección generará mejor imagen organizacional.</li> </ul>	<p><b><u>Estrategias DA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el liderazgo y la planificación estratégica evitara una crisis organizacional.</li> <li>• Mejorar el conocimiento sobre cultura y clima evitara la mala imagen organizacional.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis organizacional.</li> <li>- Cierre de la Asociación.</li> <li>- Mala imagen organizacional.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4 Programación de actividades, diagrama de Gantt.

El cronograma de trabajo se realizó teniendo en cuenta 2 momentos: El desarrollo de los Lineamientos y Ejecución de estos. Para ello, se dispuso de 2 semestres aproximadamente.

Este plan de mejora está planteado para iniciar en febrero del 2021 y finalizarlo en enero2022.



## **4.5. Marco Teórico, Fundamento de las estrategias**

### 4.5.1. Antecedentes de la Investigación

A continuación, se detalla conceptos y definiciones de diversos autores sosteniendo los conceptos y estrategias descritas en este plan de mejora.

#### *4.5.1.1 Cultura organizacional – pilar estratégico en la organización*

De acuerdo con Rubén Rodríguez (2009), en su investigación “La cultura organizacional, Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración” Todos los pensamientos de autores destacados sobre Cultura de su investigación concuerdan en reconocer la cultura organizacional relevante para la estrategia. [2]

Eduardo P. Braun (2016) reconoce que “La estrategia y la cultura, son dos pilares que sostienen el éxito empresarial. Juntas determinan cómo opera un negocio, y en última instancia cuál es su rentabilidad.” [3]

UP Postgrados Empresariales (2019), cita a Peter Ashworth en donde define: “Peter Ashworth explica que la cultura organizacional “define para ti y para todos los demás cómo hace negocios tu organización, cómo interactúa la organización entre sí y cómo el equipo interactúa con el mundo exterior, específicamente con tus clientes, empleados, socios, proveedores, medios de comunicación y todas las demás partes interesadas ”.[4]

#### 4.5.1.2 Liderazgo y la cultura

Es evidente de el gran rol que el líder tiene, en nuestro caso Directorio y presidencia; en buscar y lograr unificar la cultura con las estrategias de la organización. Sin embargo, para lograr alinearlas debemos tener definida una

cultura sólida que vaya acorde a nuestras estrategias. No sólo se trata de que un área genere la transformación. Los líderes de la organización deben estar comprometidos porque con el compromiso de ellos se va a generar el cambio. Así lo mencionan los siguientes autores:

Eduardo P. Braun (2016) en su libro *Las personas son primeros: Chief Emotions Officers*, menciona que “El Quinto rol del Líder es definir, entender, construir y gestionar la cultura organizacional”. Entendiéndose que es el área directiva y altos mandos, quienes debe empezar a gestionar la cultura organizacional. [5]

Carlos Ñanco, en un artículo del diario *Gestión*, da a entender que las Gerencias o Direcciones tienen miedo a realizar cambios por lo que mantienen su mismo liderazgo hasta que suceda algo sumamente fuerte que la misma necesidad lo haga cambiar.

“A menudo pasa que el gerente general, [...], se sigue aferrando a sus vicios y miedos hasta que la fuerza de los hechos lo convence, ojalá a tiempo, de iniciar un cambio beneficioso para su empresa”. (Ñanco, C. 2006). [6]

Silvio Aguirre, (2002) menciona que “El líder debe tener una visión y como resultado de esta se formula la misión, que es la base para la formulación de cultura organizacional”. [7]

Por lo tanto, los líderes de la organización son quienes deben promoverlo y estar comprometidos con el cambio.

#### *4.5.1.3 La Cultura y Los Valores*

Esteban Poveda en su tesis sobre Diagnostico y mejoramiento de la Cultura organizacional, cita a Frank Petrock (1994) que señala “La cultura organizacional encarna los valores y normas que orientan la conducta de las personas y determina la dirección global de la organización. La cultura corporativa rige lo que significa la compañía, cómo asigna sus recursos, su estructura organizacional, los sistemas que utiliza, las personas que contrata, el ajuste entre los puestos y la gente, los resultados que reconoce y premia, además de lo que define como problemas y oportunidades y la forma en que trata con ellos”. [8]

La cultura puede ser definida como los valores compartidos, las creencias y las normas de una organización, es un proceso de sensibilización a través de la comunicación e interacción; dependiendo de cómo se fortalecen y controlan los valores, se puede hablar de una cultura fuerte o débil [9].

Mendoza, Hernández y Salazar, mencionan que la cultura organizacional es lo que identifica a una organización, lo que promueve entre sus miembros un sentido de pertenencia, al profesar sus mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas y lenguaje. Asimismo, refieren que “La cultura organizacional es aprendida y es una respuesta al entorno, mediante su adaptación a las diferentes situaciones que se presentan, ya que las empresas no tienen la capacidad de controlar el ambiente externo, pero sí de adaptarse, siendo la cultura organizacional un mecanismo que utilizan para ello.[10]

#### 4.5.2 Fundamento de las Estrategias

Como parte de las estrategias se llevó a cabo la encuesta de Deninson, para materializar y objetivizar los resultados.

La encuesta de Daniel Deninson, está conformada por 60 preguntas, que se agrupan en 4 factores y 12 sub-factores.

Esta encuesta ha sido aprobada y validada bajo Análisis Factorial del alfa de Cronbach, en las que se determinaron entre buenas y excelentes con un valor promedio de 0.9 de fiabilidad.

Según el estudio realizado en la tesis “Aplicación de Cuestionarios de Deninson para determinar las características de la cultura organizacional” de la universidad de Guadalajara México. [11]

#### **Reporte de fiabilidad de la Encuesta Deninson**

<i>Coefficientes de fiabilidad alfa de Cronbach</i>		
<b>Dimensión</b>	<b>Nº de elementos</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Implicación	15	0.912
Consistencia	15	0.908
Adaptabilidad	15	0.879
Misión	15	0.905

Figura 16. Reporte de fiabilidad de la Encuesta Deninson

Adaptado de Tesis “Aplicación de Cuestionarios de Deninson para determinar las características de la cultura organizacional”, (pag.68), por Contreras A. y Gómez A. (2018) Sacado de Tesis

La Encuesta de Deninson trabaja 4 atributos, que miden los comportamientos guiados por las creencias y suposiciones creados por la cultura organizacional.

“Estos cuatro atributos del Modelo de Denison (Misión, Adaptabilidad, Participación y Consistencia) miden los comportamientos guiados por estas creencias y suposiciones que crean la cultura de una organización. [...] y están diseñados para ayudarle a responder las preguntas clave acerca de su organización. (<http://altoimpacto.com/denison-consulting>).

En la conferencia “Construyendo la cultura organizacional” promovida por la Universidad San Martín de Porres, La Doctora Carla Respetro menciona que para construir la cultura debemos identificarla y para ello menciona que la cultura tiene tres elementos a trabajar: Los artefactos, Valores Practicados y Supuestos compartidos” [12]

Menciona que los artefactos, es aquello con lo que se va a trabajar, lo visible, herramientas. Los valores practicados son las reacciones de la organización y de quienes la conforman antes diversas situaciones. Y los supuestos, es lo que se creó de la organización.

La estrategia del plan de mejora planteada está diseñada en base a las estrategias y diseño de la cultura mencionadas en la conferencia “Construyendo la cultura organizacional”. Para ello Carla Respetro define lo siguiente:

- Identificar cultura actual

- Definir cultura deseada:
  - ✓ Diseñar el Sistema: Cómo se trabaja, metodologías de trabajo, procedimental, etc.
  - ✓ Conectar corazones: Generar vínculo con los trabajadores para que adopten las medidas.
  - ✓ Nutrir Hábitos: Ejecutar con el ejemplo, hábitos y comportamientos.
  
- Estas dimensiones se descubren con los elementos mencionados: Artefactos, valores practicados y supuestos compartidos.

**Proach al Diseño Cultural**



Figura 17

Fuente: Sacado de Respetro C. (Nov. 2020).  
 “Construyendo Cultura Organizacional” Conferencia programada por la Escuela de Gestión de Recursos Humanos. Zoom.



Así mismo, también mencionó las palancas a atacar al momento de realizar cambios a la cultura:

- El sentido de Urgencia al Cambio – concientización del CEO
- Claridad de objetivos y cultura deseada – a donde queremos llegar
- Contar con un Plan Cultural: actividades, metas, objetivos.
- Claridad del Porqué y Para Qué
- Líderes comprometidos
- Plan alineado: Conoce, Define, Ejecuta, Mide y Pivotea.
- Compartir el Status.: mostrar resultados

## CAPÍTULO 5. RESULTADOS

### 5.1 Resultados esperados

Dentro del plan de mejora, se busca desarrollar los lineamientos con la finalidad de definir la visión, misión, valores y liderazgo de la organización y generar sensibilización cultural en la población.

Para ello, lo que buscamos lograr son lo siguiente:

- Mostrar a la dirección el tipo de cultura que maneja la organización.
- Lograr la sensibilización cultural a las gerencias y directorio.
- Lograr la difusión de la visión, misión y valores.
- Identificación del Liderazgo adecuado para la asociación.
- Ejecutar los Instrumentos de medición.

Tabla 9  
*Instrumentos de medición*

OBJETIVO	INSTRUMENTO/ KPI	MEDIDA	PLAZO INDICADOR	METRICA	META	AREA
Diagnóstico del Tipo de Cultura que maneja de Asociación	Encuesta de Deninson	-	único		-	RRH H
Identificación de Liderazgo	Encuesta de Liderazgo	-	único		-	RRH H
Gestión de actividades	% de Cumplimiento	%	mensual	(# actividades (de capacitación) ejecutadas/ #actividades (de capacitación) total)	66.67 %	RRH H

				planificadas ) * 100		
Generar sensibilización y compromiso	% de Participación	%	mensual	(# total de trabajadores que asistieron a las actividades de formación / # total de trabajadores programados para la actividad) * 100	86.58 %	RRH H
Cumplimiento de actividades del Plan de Mejora	% de Cumplimiento del Plan de Mejora	%	mensual	(# total de actividades desarrolladas en el Plan de Mejora / # actividades totales del Plan de Mejora) * 100	86.58 %	RRH H

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Requerimiento de implementación

Para la implementación del plan se contará con recursos humanos, materiales y servicios de internet y plataformas virtuales. De ser el caso.

Tabla 10  
*Recursos para la implementación*

Requerimientos	
Humano	Coach

	Capacitador
	Personal de SPP
<b>Materiales</b>	Útiles de escritorio
	Material de dinámicas
	Plataformas Digitales (de requerir)
	Local
<b>Equipo</b>	Laptop
	Proyector

Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Presupuesto del plan de implementación :

Para la implementación de los lineamientos, se busca tener un costo cero. Debido a que el desarrollo proviene del mismo personal de la organización. El directorio y Gerencia.

Para la ejecución de los talleres, se busca utilizar el soporte de nuestros socios estratégicos. En donde el costo sería cero o Pro-Bono. Sin embargo, se tiene un presupuesto estimado.

Tabla 11  
*Presupuesto*

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	<b><u>PRESUPUESTO</u></b>		
		TIEMPO (M)/ FRECUENCIA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>Recurso Humano</b>				
Coach	1	5	1500	S/ 7,500.00
Capacitador(es)	1	8	300	S/ 2,400.00
Estadístico	1	2	200	S/ 400.00
			Sub Total	S/ 10,300.00

<b>Materiales</b>				
Útiles	Varios	1		S/ 1,000.00
Carteles	90	4	100	S/ 400.00
Merchandising	1 millar	2	500	S/ 1,000.00
Material para dinámicas (Opcional)	Varios	1		S/ 1,000.00
Sub Total				S/ 2,400.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/ 13,700.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 5.4 Mecanismos de control y medición del cambio.

Los mecanismos de control se llevan juntamente con los indicadores establecidos en el punto 3.4, los que deben medirse mensualmente.

La lista de KPI y Herramientas

- Durante todo el año, que toma la planificación y ejecución de esta implementación detallado en el Diagrama de Gantt, se desarrolla una serie de indicadores para medir la efectividad de la ejecución de actividades programadas, así como también el desarrollo de encuestas.

Tabla 12  
*Medidas de Control*

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MEDIDAS DE CONTROL</b>			<b>RESULTADOS DE CONTROL</b>
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>DE CONTROL</b>	
Reuniones de Coordinación y/o desarrollo	RRHH	Lista		Acta de Reunión
Conformar el Comité	RRHH	Lista		Acta de Reunión

Reuniones para programación de talleres	RRHH	Lista	Acta de Reunión
Desarrollo de capacitaciones	Coach	Informe de Progreso	Informe de Resultados
Desarrollo de dinámicas	Coach	Informe de Progreso	Informe de Resultados - Lista
Monitoreo de difusión de contenido	RRHH - COMUNICACIONES	Reporte	Informe de Resultados
Monitoreo de Capacitaciones	RRHH	Reporte	Resultados de encuestas
Evaluación de resultados y feedback	RRHH	Reporte	Resultados de Entrevistas

Fuente: Elaboración Propia

## **CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1.- Conclusiones**

1. La cultura organizacional es vital para la sostenibilidad de la organización en cualquier tipo de escenario, por lo que, la implementación de los lineamientos del Plan de Mejora dará pie al cambio organizacional cultural.
2. Un plan bien estructurado de difusión y sensibilización de valores, estrategias, misión y valores generará colaboradores comprometidos e identificados con la Organización mejorando así el clima laboral.
3. Al identificar el estilo de liderazgo deseado y ejecutarlo, mejorará La Asociación como organización y el compromiso con los trabajadores se verá afectado positivamente.
4. Se espera que la implementación de los Lineamientos para la futura implementación de transformación cultural tenga un impacto positivo en la organización.
5. La aplicación de la Encuesta de Deninson logrará generar conciencia en la necesidad de cambio; y la alta participación de los altos mandos de la Asociación en la implementación de los lineamientos.
6. La ejecución de los lineamientos generará difusión de los pilares básicos a toda la organización minimizando la indiferencia de los trabajadores para con la organización.

7. La aplicación de los lineamientos ayudará a toda la organización a conocerla de forma interna. Generando un mejor posicionamiento ante los financiadores y beneficiarios.

## **6.2 Recomendaciones.**

1. Realizar informes mensuales y presentarlos a la Presidencia y Directorio. Para mantener la sensibilización y compromiso de este.
2. Se recomienda implementar el área de Cultura y Bienestar, para generar la sostenibilidad y dar un correcto seguimiento que garantice la transformación cultural, como tal.
3. Se recomienda realizar retroalimentación periódica mostrando logros y retrocesos a toda la organización con la finalidad de generar soluciones compartidas.
4. Al término de la implementación y ejecución se recomienda tener soporte de personal competente externo



## CAPÍTULO 7. FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Sheinsohn, D. (2009) "Comunicación Estratégica" La opinión pública y proceso comunicacional. Pag 59. Buenos Aires: Granica
2. Rodriguez, R. (2009). La Cultura Organizacional Un Potencial Activo Estratégico. 12(22), pp. 67.
3. P. Braun, E. (2016). Las Personas Primero: Chief Emotions Officers. Cap. 1 La cultura Organizacional y sus Resultados (s.n) Argentina: Penguin Random House Grupo Editorial.
4. UP Postgrados Empresariales (2019). "7 Razones por que la cultura organizacional es importante" (s.n.) Recuperado de: <https://blog.up.edu.mx/7-razones-por-las-que-la-cultura-organizacional-es-importante>.
5. P. Braun, E. (2016). Las Personas Primero: Chief Emotions Officers. (xx) Argentina: Penguin Random House Grupo Editorial.
6. Ñanco C. (febrero, 2006). El gerente como obstáculo al cambio de cultura organizacional. Gestipolis, s.n. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/gerente-obstaculo-cambio-cultura-organizacional/>
7. Aguirre, S. (2002). LA Cultura de la empresa. Periódicos Electrónicos en Psicología. (s.n.) Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1518-61482002000200005](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482002000200005)
8. Poveda, E (2016). Diagnóstico y propuesta de mejoramiento de La cultura organizacional para la empresa "comercializadora de granos h.y.d. sas" ( Tesis de Licenciatura). Recuperada de: <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003224.pdf>
9. Altaf, A. (2011). "The Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: Implication of Hofstede Cultural Model as Organizational Effectiveness Model". The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences, Vol. 6, Issue 1. pp. 161.

10. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). "A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis". *Management Science*, 29, 363–377. pp. 369.
11. Contreras A. y Gómez A., (Recuperado de: <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/download/1204/859> )
12. Contreras A. y Gómez A.,(2018) Aplicación de cuestionarios de Deninson para determinar características de la cultura organizacional
13. GARCÍA, Claudia. Una aproximación al concepto de cultura organizacional. En: *Universitas Psycholigy*, vol.5 no.1 Bogotá Abril de 2006, p. 166. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>.)
14. Respetro C. (nov. 2020). "Construyendo Cultura Organizacional" Conferencia programada por la Escuela de Gestión de Recursos Humanos. Zoom. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Dm0EJXldyP8&feature=youtu.be>
15. Sheinsohn, D. (2009) "Comunicación Estratégica" La opinión pública y proceso comunicacional. Pag 59. Buenos Aires: Granica
16. Rodríguez, R. (2009). *La Cultura Organizacional Un Potencial Activo Estratégico*. 12(22), pp. 67.
17. P. Braun, E. (2016). *Las Personas Primero: Chief Emotions Officers*. Cap. 1 *La cultura Organizacional y sus Resultados* (s.n) Argentina: Penguin Random House Grupo Editorial.
18. UP Postgrados Empresariales (2019). "7 Razones por que la cultura organizacional es importante" (s.n.) Recuperado de: <https://blog.up.edu.mx/7-razones-por-las-que-la-cultura-organizacional-es-importante>.
19. P. Braun, E. (2016). *Las Personas Primero: Chief Emotions Officers*. (xx) Argentina: Penguin Random House Grupo Editorial.
20. Ñanco C. (febrero, 2006). *El gerente como obstáculo al cambio de cultura organizacional*. Gestipolis, s.n. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/gerente-obstaculo-cambio-cultura-organizacional/>
21. Aguirre, S. (2002). *LA Cultura de la empresa*. Periódicos Electrónicos en Psicología. (s.n.) Recuperado de

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1518-61482002000200005](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482002000200005)

22. Poveda, E (2016). Diagnóstico y propuesta de mejoramiento de La cultura organizacional para la empresa “comercializadora de granos h.y.d. sas” (Tesis de Licenciatura). Recuperada de: <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003224.pdf>
23. Altaf, A. (2011). “The Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: Implication of Hofstede Cultural Model as Organizational Effectiveness Model”. The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences, Vol. 6, Issue 1. pp. 161.
24. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). “A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis”. Management Science, 29, 363–377. pp. 369.
25. Contreras A. y Gómez A., (Recuperado de: <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/download/1204/859> )
26. Contreras A. y Gómez A., (2018) Aplicación de cuestionarios de Deninson para determinar características de la cultura organizacional
27. GARCÍA, Claudia. Una aproximación al concepto de cultura organizacional. En: Universitas Psycholigiy, vol.5 no.1 Bogotá Abril de 2006, p. 166. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>.)
28. Respetro C. (nov. 2020). “Construyendo Cultura Organizacional” Conferencia programada por la Escuela de Gestión de Recursos Humanos. Zoom. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Dm0EJXldyP8&feature=youtu.be>

# ANEXOS

Anexo 1.- Resultados de los Trabajadores tabulados, para el análisis de las preguntas.

TABULACIÓN POR FACTORES																					
#	IMPLICACIÓN																				
Trabajador	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	
1	B	B	B	B	B	C	D	C	D	C	B	B	B	C	D	B	B	B	B	A	A
2	B	C	B	C	C	C	B	C	C	B	C	B	C	C	C	B	C	C	b	A	A
3	B	D	B	D	C	D	C	C	E	C	D	B	D	C	E	B	B	B	A	A	A
4	B	C	B	C	C	D	C	C	D	C	B	C	C	C	B	B	B	B	A	A	A
5	B	C	B	C	C	D	C	C	C	C	B	C	C	C	B	B	C	b	A	A	A
6	C	C	C	C	C	B	C	C	B	C	C	C	C	C	C	B	B	B	A	A	A
7	D	D	D	D	C	C	C	C	C	B	B	B	C	C	C	B	B	B	B	A	A
8	C	C	C	C	C	D	C	E	D	C	B	C	C	E	B	B	C	A	A	A	A
9	C	E	C	E	C	C	C	C	C	D	B	D	C	C	B	B	B	B	A	A	A
10	C	A	C	A	C	C	B	C	D	B	C	B	C	C	D	B	B	B	A	A	A
11	D	E	D	E	D	D	C	C	C	C	B	C	C	C	B	B	C	A	A	A	A
12	C	C	C	C	C	D	C	E	D	C	C	C	C	E	B	B	B	B	A	A	A
13	E	C	E	C	E	C	B	C	D	B	B	B	D	D	B	B	B	A	A	A	A
14	A	E	A	E	A	D	C	B	C	B	C	B	C	C	B	B	B	C	A	A	A
15	E	E	E	E	E	C	D	C	D	D	D	D	C	D	B	B	B	B	B	A	A
16	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	B	C	C	C	C	B	B	B	A	A	A
17	C	C	C	C	C	C	D	C	D	C	B	C	B	C	B	D	B	B	C	A	A
18	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	B	B	B	B	B	A	A
19	C	C	C	C	C	C	B	C	D	B	B	B	D	D	B	B	B	A	A	A	A
20	C	C	C	C	C	D	C	C	C	C	B	C	C	C	C	B	C	A	A	A	A
21	C	C	C	C	C	B	C	D	C	D	B	D	C	D	C	B	C	b	A	A	A
22	C	A	C	A	C	B	C	D	B	C	B	C	C	D	B	B	B	A	A	A	A
23	C	E	C	E	C	D	C	C	C	C	B	C	C	B	C	B	B	B	A	A	A
24	C	C	C	C	C	D	C	B	D	C	C	C	C	C	B	C	B	B	B	A	A
25	C	C	C	D	C	D	B	D	B	B	B	D	B	C	C	B	A	A	A	A	A
26	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	B	C	C	C	C	B	B	B	A	A	A
27	C	C	C	C	B	C	B	D	B	B	D	C	C	C	C	B	B	B	A	A	A
28	C	C	C	C	C	C	D	C	B	C	C	C	C	C	B	B	B	A	A	A	A
29	C	C	C	C	B	C	B	C	B	B	C	B	C	B	C	C	B	A	A	A	A
30	C	C	C	C	B	C	C	D	C	C	C	C	C	C	C	B	A	A	A	A	A
31	C	C	C	C	C	C	C	B	C	B	B	B	D	C	C	C	B	B	A	A	A
32	C	C	C	C	C	C	B	C	B	C	B	C	C	C	B	C	B	A	A	A	A
33	C	C	C	C	A	C	B	C	D	B	D	C	A	B	B	B	A	A	A	A	A
34	C	C	C	C	A	C	C	C	C	B	C	C	A	B	C	B	C	A	A	A	A
35	C	C	C	C	B	C	B	C	B	C	B	C	C	C	C	B	B	A	A	A	A
36	C	C	C	C	D	B	C	D	B	C	C	C	C	D	B	B	B	C	A	A	A
37	C	C	C	C	D	B	C	C	B	B	B	B	C	D	B	B	B	C	A	A	A
38	C	C	C	C	C	C	B	C	D	B	C	C	A	B	B	C	A	A	A	A	A
39	C	C	C	B	A	A	C	D	A	D	B	D	C	A	C	B	B	A	A	A	A
40	C	C	C	C	B	B	C	B	C	B	C	C	B	B	B	B	A	A	A	A	A
41	C	C	C	C	C	C	C	C	C	B	C	C	C	C	B	B	B	C	A	A	A
42	C	C	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	B	B	B	C	A	A	A
43	C	B	C	B	B	C	B	D	B	B	B	C	A	B	B	B	A	A	A	A	A
44	B	C	B	C	B	C	B	C	B	C	B	C	C	A	B	B	B	A	A	A	A
45	C	C	C	C	C	C	C	B	C	D	B	C	A	B	B	C	A	A	A	A	A
46	C	C	C	C	B	C	C	C	C	B	C	C	C	A	B	C	B	A	A	A	A
47	C	B	C	B	B	B	C	D	B	B	C	C	A	C	B	B	A	A	A	A	A
48	B	C	B	C	B	C	D	C	D	C	C	A	D	B	B	B	A	A	A	A	A
49	C	C	C	C	B	C	C	C	D	B	D	A	D	B	B	B	A	A	A	A	A
50	C	C	C	C	B	C	C	C	C	B	C	C	A	B	C	B	A	A	A	A	A
51	C	B	C	B	B	B	C	C	B	C	C	C	A	B	d	B	d	A	A	A	A
52	B	C	B	C	B	C	C	C	C	C	C	C	A	B	B	d	A	A	A	A	A
53	B	C	B	C	C	C	D	C	B	B	B	C	D	B	B	d	A	A	A	A	A
54	B	B	B	B	B	C	B	D	B	B	C	D	C	B	B	A	A	A	A	A	A
55	C	C	C	C	B	C	C	C	C	B	D	C	A	B	B	B	A	A	A	A	A
56	C	C	C	C	C	C	C	C	C	B	C	D	d	d	d	d	A	A	A	A	A
57	B	C	B	C	B	C	C	C	C	B	C	C	D	B	C	B	C	A	A	A	A
58	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C	C	D	B	B	A	A	A	A	A	A	A
59	C	C	C	D	B	C	D	C	B	B	B	C	D	B	B	A	A	A	A	A	A
60	C	D	C	D	B	D	C	B	D	C	B	C	D	C	d	B	d	A	A	A	A
61	C	C	C	C	C	C	C	C	D	B	D	C	D	B	B	d	A	A	A	A	A
62	C	C	C	C	C	B	C	C	C	B	C	C	D	B	C	B	C	A	A	A	A
63	D	C	D	C	B	C	C	D	C	C	C	C	D	B	C	B	A	A	A	A	A
64	C	C	C	C	C	C	D	C	C	C	C	C	D	B	C	B	A	A	A	A	A
65	C	C	C	C	B	C	D	C	B	B	B	C	D	d	C	d	A	A	A	A	A
66	C	B	C	B	B	D	C	D	C	B	C	C	D	B	C	B	A	A	A	A	A
67	C	C	C	C	D	C	C	C	D	B	D	C	D	B	C	B	C	A	A	A	A
68	B	C	B	C	C	C	D	C	B	C	C	D	B	C	B	A	A	A	A	A	A
69	B	C	C	C	B	C	C	B	C	B	C	D	B	C	B	A	A	A	A	A	A
70	C	C	C	C	B	C	C	C	B	C	C	D	C	C	B	C	A	A	A	A	A
71	D	C	D	C	C	B	C	D	C	B	C	C	D	B	B	A	A	A	A	A	A
72	C	C	C	C	C	C	D	C	C	C	C	C	D	B	B	A	A	A	A	A	A
73	C	C	C	C	B	C	D	C	B	B	B	C	D	B	B	A	A	A	A	A	A
74	C	B	C	B	D	C	C	D	C	B	C	C	D	B	B	B	A	A	A	A	A
75	C	C	C	C	D	C	C	C	D	B	D	C	d	a	B	B	A	A	A	A	A
76	B	C	B	C	C	C	D	C	B	C	C	D	B	B	B	A	A	A	A	A	A
77	B	C	C	C	B	C	B	C	B	C	C	d	B	d	d	A	A	A	A	A	A
78	C	C	C	C	B	C	C	C	C	B	C	C	D	C	B	B	A	A	A	A	A
79	D	C	D	C	B	C	D	C	B	C	C	D	a	B	B	A	A	A	A	A	A
80	C	C	C	C	C	C	D	C	C	C	C	d	B	B	d	A	A	A	A	A	A
81	C	C	C	C	B	C	D	C	B	B	C	D	B	d	B	A	A	A	A	A	A
82	C	B	C	B	D	B	C	C	D	C	B	C	d	a	B	B	C	A	A	A	A
83	C	C	C	C	D	C	C	C	D	B	D	C	D	B	B	B	A	A	A	A	A
84	B	C	B	C	C	C	D	C	B	C	C	D	B	B	B	A	A	A	A	A	A
85	B	C	C	C	B	C	B	C	B	C	C	D	B	B	B	A	A	A	A	A	A
86	C	C	C	C	B	C	B	C	B	C	C	D	B	C	C	A	A	A	A	A	A
87	B	B	B	B	C	D	C	D	C	B	B	B	C	D	B	B	A	A	A	A	A
88	B	C	B	C	C	B	C	B	C	B	C	C	C	B	C	C	b	A	A	A	A
89	B	D	B	D	C	D	C	E	C	D	B	D	C	E	B	B	B	A	A	A	A
90	B	C	B	C	C	D	C	C	D	B	C	C	C	B	B	B	A	A	A	A	A
91	B	C	B	C	D	C	C	C	B	C	C	C	B	B	C	b	A	A	A	A	A
92	C	C	C	C	C	B	C	B	C	C	C	C	C	B	B	A	A	A	A	A	A
93	D	D	D	D	C	C	C	C	C	B	B	B	C	C	B	B	B	A	A	A	A
94	C	C	C	C	C	D	C	E	D	C	C	C	E	B	B	C	A	A	A	A	A
95	C	E	C	E	C	C	C	C	D	B	D	C	C	B	B	B	A	A	A	A	A
96	C	A	C	A	C	B	C	D	B	C	C	D	B	B	B	A	A	A	A	A	A
97	D	E	D	E	D	C	C	C	B	C	C	C	B	B	C	A	A	A	A	A	A
98	C	C	C	C	C	D	C	C	C	B	C	C	E	B	B	B	A	A	A	A	A
99	E	C	E	C	E	B	C	D	B	B	B	D	D	B	B	A	A	A	A	A	A

TABULACIÓN POR FACTORES																					
#	IMPLICACIÓN																				
Trabajador	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	
100	A	C	A	C	A	D	C	C	B	C	C	B	C	C	B	B	B	C	A	A	A
101	E	E	E	E	E	C	D	C	D	D	D	B	D	C	D	B	B	B			

TABULACIÓN POR FACTORES															
#Trabajador	CONSISTENCIA														
	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35
100	C	D	C	C	C	D	C	D	C	D	D	D	B	D	C
101	C	C	D	C	E	C	D	C	C	C	C	C	B	C	C
102	C	D	C	C	C	D	C	D	C	D	D	C	B	C	B
103	C	C	B	C	C	C	C	C	D	B	C	B	C	C	D
104	C	C	C	C	C	B	C	B	C	C	C	B	C	C	C
105	C	C	D	C	C	C	B	B	E	D	C	C	C	C	E
106	C	C	C	C	E	D	C	B	D	B	B	B	B	D	D
107	C	C	B	C	C	C	D	B	B	C	C	B	C	C	B
108	C	D	C	C	D	B	C	B	D	D	D	B	D	C	D
109	D	C	D	C	C	C	B	C	C	C	C	B	C	C	C
110	C	C	B	C	E	D	C	C	D	D	C	B	C	B	D
111	C	D	C	C	D	B	B	B	C	C	C	C	C	C	C
112	A	C	C	C	B	C	C	B	D	B	B	B	B	D	D
113	E	C	D	C	D	D	D	B	D	B	C	B	C	C	D
114	C	C	C	C	C	C	B	C	C	C	C	B	C	C	C
115	D	D	C	C	C	C	C	B	E	D	C	C	C	C	E
116	C	C	D	C	E	D	C	C	D	B	B	B	B	D	D
117	E	C	B	C	D	B	B	B	B	C	C	B	C	C	B
118	A	D	C	C	B	C	C	B	D	D	D	D	C	C	D
119	E	C	D	C	D	D	D	B	C	C	C	B	C	C	C
120	C	C	C	C	C	C	B	D	D	C	B	C	B	D	C
121	A	D	C	C	B	D	D	B	D	B	C	B	C	C	D
122	A	D	C	C	B	C	C	B	D	B	B	B	B	D	D
123	A	D	C	C	B	C	D	B	D	B	C	B	C	C	D
124	A	D	C	C	B	D	C	B	C	C	C	B	C	C	C
125	A	D	C	C	B	B	C	B	E	D	C	C	C	C	E
126	A	D	C	C	B	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D
127	A	D	C	C	B	D	B	B	B	C	C	B	C	C	B
128	A	D	C	C	B	C	C	B	D	D	D	B	D	C	D
129	A	D	C	C	B	C	D	B	C	C	C	B	C	C	C
130	A	D	C	C	B	C	C	B	D	D	C	B	C	B	D
131	A	D	C	C	B	C	D	B	D	B	C	B	C	C	D
132	A	D	C	C	B	C	C	B	D	B	B	B	B	D	D
133	A	D	C	C	B	C	D	B	D	B	C	B	C	C	D
134	A	D	C	C	B	C	C	B	C	C	C	B	C	C	C
135	A	D	C	C	B	C	C	B	E	D	C	C	C	C	E
136	A	D	C	C	B	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D
137	A	D	C	C	B	C	B	B	B	C	C	B	C	C	B
138	A	D	C	C	B	C	C	B	D	D	D	B	D	C	D
139	A	D	C	C	B	C	D	B	C	C	C	B	C	C	C
140	A	D	C	C	B	C	C	B	D	D	C	B	C	B	D
141	A	D	C	C	B	C	D	B	D	B	C	B	C	C	D
142	A	D	C	C	B	C	C	B	E	D	C	C	C	C	E
143	A	D	C	C	B	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D
144	D	C	C	B	C	C	B	B	B	C	C	B	C	C	B
145	D	C	C	B	C	C	C	B	D	D	D	B	D	C	D
146	D	C	C	B	C	C	D	B	C	C	C	B	C	C	C
147	D	C	C	B	C	C	C	B	D	D	C	B	C	B	D
148	D	C	C	B	C	C	D	B	D	B	C	B	C	C	D
149	D	C	C	B	C	C	D	B	D	B	C	B	C	C	D
150	C	A	D	C	C	C	A	C	A	D	C	C	C	C	E
151	A	D	C	C	C	A	C	A	D	C	C	B	B	D	D
152	A	D	C	C	C	A	C	A	D	C	C	B	C	C	B
153	A	D	C	C	C	A	C	A	D	C	C	B	D	C	D
154	A	D	C	C	C	A	C	A	D	C	C	B	C	C	C
155	A	D	C	C	C	A	C	A	D	C	C	B	C	B	D
156	D	C	C	B	C	C	D	B	D	B	C	B	C	C	D
157	D	C	C	B	C	C	D	B	D	B	C	B	C	C	D
158	C	A	D	C	C	C	A	C	A	D	C	C	C	C	E
159	A	D	C	C	C	A	C	A	D	C	C	B	B	D	D
160	A	D	C	C	C	A	C	A	D	C	C	B	C	C	B
161	A	D	C	C	C	A	C	A	D	C	C	B	D	C	D
162	A	D	C	C	C	A	C	A	D	C	C	B	C	C	C
163	A	D	C	C	C	A	C	A	D	C	C	B	C	B	D
164	D	C	C	B	C	C	D	B	D	B	C	B	C	C	D
165	D	C	C	B	C	C	D	B	D	B	C	B	C	C	D
166	C	A	D	C	C	C	A	C	A	D	C	C	C	C	E
167	A	D	C	C	C	A	C	A	D	C	C	B	B	D	D
168	A	D	C	C	C	A	C	A	D	C	C	B	C	C	B
169	A	D	C	C	C	A	C	A	D	C	C	B	D	C	D
170	A	D	C	C	C	A	C	A	D	C	C	B	C	C	C
171	A	D	C	C	C	A	C	A	D	C	C	B	C	B	D
172	A	D	C	C	C	A	C	A	D	C	C	B	C	B	D

TABULACIÓN POR FACTORES															
#Trabajador	CONSISTENCIA														
	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35
1	D	C	B	B	B	D	C	C	C	D	C	D	C	D	C
2	C	B	C	B	C	C	B	C	D	C	D	C	D	C	C
3	E	C	D	B	D	D	C	C	C	B	C	B	C	B	C
4	C	D	C	B	C	C	D	C	C	C	C	C	B	C	C
5	C	C	C	B	C	D	C	B	C	C	C	B	C	C	C
6	C	B	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C	B	B	C
7	C	C	B	B	B	C	C	D	C	E	D	C	B	C	C
8	E	D	C	B	C	C	D	C	C	C	C	D	B	D	C
9	C	C	D	B	D	C	C	B	C	D	B	C	B	C	C
10	D	B	C	B	C	C	B	C	C	C	C	C	B	C	C
11	C	C	C	B	C	D	C	D	C	E	D	C	C	C	C
12	E	D	C	C	C	C	D	B	C	D	B	B	B	B	D
13	C	C	B	C	D	C	B	C	C	B	C	B	C	B	C
14	C	D	C	C	C	D	C	D	C	D	D	B	D	C	D
15	C	C	D	C	E	C	D	C	C	C	C	B	C	C	C
16	C	D	C	C	C	D	C	D	C	D	D	B	C	B	C
17	C	C	B	C	C	C	C	C	D	B	C	B	C	C	D
18	C	C	C	C	C	B	C	B	C	C	C	B	C	C	C
19	C	C	D	C	C	C	B	B	E	D	C	C	C	C	E
20	C	C	C	C	E	D	C	B	D	B	B	B	B	D	D
21	C	C	B	C	C	C	D	B	C	C	B	C	B	C	C
22	C	D	C	C	D	B	C	B	D	D	B	D	C	D	D
23	D	C	D	C	C	C	C	B	C	C	C	B	C	C	C
24	C	C	B	C	E	D	C	C	D	C	D	C	B	C	B
25	C	D	C	C	D	B	B	B	C	C	C	C	C	C	C
26	A	C	C	C	B	C	C	B	D	B	B	B	B	D	D
27	E	C	D	C	D	D	D	B	C	D	B	B	C	B	C
28	C	C	C	C	C	C	B	C	C	C	C	B	C	C	C
29	D	D	C	C	C	C	C	B	E	D	C	C	C	C	E
30	C	C	D	C	E	D	C	C	D	B	B	B	B	D	D
31	E	C	B	C	D	B	B	B	B	C	B	C	B	C	B
32	A	D	C	C	B	C	C	B	D	D	D	B	D	C	D
33	E	C	D	C	D	D	D	B	C	C	C	B	C	C	C
34	C	C	C	C	C	C	C	B	D	D	C	C	B	C	B
35	A	D	C	C	B	D	D	B	D	B	B	B	B	C	D
36	A	D	C	C	B	C	C	B	D	B	B	B	B	D	D
37	A	D	C	C	B	C	D	B	D	B	C	B	C	C	D
38	A	D	C	C	B	D	C	B	C	B	C	C	B	C	C
39	A	D	C	C	B	B	C	B	E	D	C	C	C	C	E
40	A	D	C	C	B	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D
41	A	D	C	C	B	D	B	B	C	D	B	B	C	C	B
42	A	D	C	C	B	C	C	B	D	D	D	B	D	C	D
43	A	D	C	C	B	C	D	B	C	C	C	B	C	C	C
44	A	D	C	C	B	C	C	B	D	D	C	B	C	B	D
45	A	D	C	C	B	C	D	B	D	B	C	B	C	C	D
46	A	D	C	C	B	C	C	B	D	B	B	B	B	D	D
47	A	D	C	C	B	C	D	B	D	B	B	B	B	C	D
48	A	D	C	C	B	C	C	B	C	C	C	B	C	C	C
49	A	D	C	C	B	C	C	B	E	D	C	C	C	C	E
50	A	D	C	C	B	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D
51	A	D	C	C	B	C	B	B	C	B	C	B	C	C	B
52	A	D	C	C	B	C	C	B	D	D	D	B	D	C	D
53	A	D	C	C	B	C	D	B	C	D	B	C	B	C	C
54	A	D	C	C	B	C	C	B	D	D	C	B	C	B	D
55	A	D	C	C	B	C	D	B	D	B	C	B	C	C	D
56	A	D	C	C	B	C	C	B	E	D	C	C	C	C	E
57	A	D	C	C	B	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D
58	D	C	C	B	C	C	B	B	B	C	C	B	C	C	B
59	D	C	C	B	C	C	C	B	D	D	D	B	D	C	D
60	D	C	C	B	C	C	D	B	C	C	C	B	C	C	C
61	D	C	C	B	C	C	C	B	D	D	C	B	C	B	D
62	D	C	C	B	C	C	D	B	D	B	B	B	B	C	D
63	D	C	C	B	C	C	D	B	D	B	C	B	C	C	D
64	C	A	D	C	C	C	A	C	A</						

TABULACIÓN POR FACTORES															
#	ADAPTABILIDAD														
Trabajador	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50
1	C	C	C	C	C	C	D	C	D	C	D	C	C	C	D
2	C	D	C	D	C	D	C	B	C	B	C	B	C	C	C
3	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	B	C	C	C	C
4	C	C	C	B	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C	B
5	C	B	C	C	C	C	C	C	C	B	B	B	C	C	C
6	C	C	B	B	B	C	C	E	D	C	B	C	C	E	D
7	E	D	C	B	C	C	C	C	C	D	B	D	C	C	C
8	C	C	D	B	D	C	C	D	B	C	B	C	C	D	B
9	D	B	C	B	C	C	C	C	C	C	B	C	C	C	C
10	C	C	C	B	C	C	C	E	D	C	C	C	C	E	D
11	E	D	C	C	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B
12	D	B	B	B	B	C	B	C	B	C	B	C	C	B	C
13	B	C	C	C	B	C	C	D	D	D	B	D	C	D	D
14	D	D	D	D	B	D	C	C	C	B	C	C	C	C	C
15	C	C	C	C	B	C	C	D	D	C	B	C	B	D	D
16	D	D	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
17	B	C	B	C	C	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C
18	C	C	B	C	C	C	E	D	C	C	C	C	E	D	C
19	D	C	C	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
20	B	B	B	B	B	C	B	C	B	C	C	B	C	C	C
21	C	C	C	B	C	C	D	D	D	B	D	C	D	D	D
22	D	D	D	B	D	C	C	C	B	C	C	C	C	C	C
23	C	C	C	B	C	C	D	D	C	B	C	B	D	D	C
24	D	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
25	C	C	C	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
26	B	B	D	D	D	C	D	B	B	B	B	C	B	C	B
27	B	C	B	C	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C	C
28	C	C	B	C	C	C	E	D	C	C	C	C	E	D	C
29	D	C	C	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
30	B	B	B	B	B	C	C	B	C	B	C	B	C	C	C
31	C	C	C	B	C	C	D	D	B	D	C	D	D	D	D
32	D	D	D	B	D	C	C	C	B	C	C	C	C	C	C
33	C	C	C	B	C	C	D	D	C	B	C	B	D	D	C
34	D	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
35	B	C	B	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
36	B	B	D	D	D	C	D	B	B	B	B	C	B	C	B
37	B	C	B	C	C	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C
38	C	C	B	C	C	C	E	D	C	C	C	C	E	D	C
39	D	C	C	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
40	B	B	B	B	B	C	B	C	B	C	B	C	B	C	C
41	C	C	C	B	C	C	D	D	B	D	C	D	D	D	D
42	D	D	D	B	D	C	C	C	B	C	C	C	C	C	C
43	C	C	C	B	C	C	D	D	C	B	C	B	D	D	C
44	D	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
45	B	C	B	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
46	B	B	D	D	D	C	D	B	B	B	B	C	B	C	B
47	B	C	B	C	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C	C
48	C	C	B	C	C	C	E	D	C	C	C	C	E	D	C
49	D	C	C	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
50	B	B	B	B	B	C	B	C	B	C	C	B	C	C	C
51	C	C	C	B	C	C	D	D	B	D	C	D	D	D	D
52	D	D	D	B	D	C	C	C	B	C	C	C	C	C	C
53	C	C	C	B	C	C	D	D	C	B	C	B	D	D	C
54	D	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
55	B	C	B	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
56	D	C	C	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
57	B	B	B	B	B	C	B	C	B	C	B	C	B	C	C
58	C	C	C	B	C	C	D	D	B	D	C	D	D	D	D
59	D	D	D	B	D	C	C	C	D	B	C	C	C	C	C
60	C	C	C	B	C	C	D	D	C	B	C	B	D	D	C
61	D	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
62	B	C	B	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
63	B	C	B	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
64	D	C	C	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
65	B	B	B	B	B	C	B	C	B	C	C	B	C	B	C
66	C	C	C	B	C	C	D	D	B	D	C	D	D	D	D
67	D	D	D	B	D	C	C	C	B	C	C	C	C	C	C
68	C	C	C	B	C	C	D	D	C	B	C	B	D	D	C
69	D	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
70	B	C	B	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
71	B	C	B	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
72	D	C	C	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
73	B	B	B	B	B	C	B	C	B	C	C	B	C	C	C
74	C	C	C	B	C	C	D	D	B	D	C	D	D	D	D
75	D	D	D	B	D	C	C	C	B	C	C	C	C	C	C
76	C	C	C	B	C	C	D	D	C	B	C	B	D	D	C
77	D	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
78	B	C	B	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
79	B	C	B	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
80	D	C	C	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
81	B	B	B	B	B	C	B	C	B	C	C	B	C	B	C
82	C	C	C	B	C	C	D	D	B	D	C	D	D	D	D
83	D	D	D	B	D	C	C	D	B	C	C	C	C	C	C
84	C	C	C	B	C	C	D	D	C	B	C	B	D	D	C
85	D	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
86	D	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
87	C	C	C	C	C	C	D	C	D	C	C	C	C	C	D
88	C	D	C	D	C	D	C	B	C	B	C	B	C	C	C
89	C	C	C	C	C	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C
90	C	C	C	B	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C	C
91	C	B	C	C	C	C	C	C	C	B	B	B	C	C	C
92	C	C	B	B	B	C	E	D	C	B	C	C	E	D	C
93	E	D	C	B	C	C	C	C	C	D	B	D	C	C	C
94	C	C	D	B	D	C	C	D	B	C	B	C	C	D	B
95	D	B	C	B	C	C	C	C	C	B	B	B	C	C	C
96	C	C	C	B	C	C	E	D	C	C	C	C	E	D	C
97	E	D	C	C	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B
98	D	B	B	B	B	B	C	B	C	B	C	C	C	B	C
99	B	C	C	C	B	C	C	D	D	B	D	C	D	D	D

TABULACIÓN POR FACTORES															
#	ADAPTABILIDAD														
Trabajador	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50
100	D	D	D	D	B	D	C	C	C	C	B	C	C	C	C
101	C	C	C	C	B	C	C	D	D	C	B	C	B	D	D
102	D	D	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
103	B	C	B	C	C	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C
104	C	C	B	C	C	C	E	D	C	C	C	C	E	D	C
105	D	C	C	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
106	B	B	B	B	B	C	B	C	C	B	C	C	B	C	C
107	C	C	C	B	C	C	D	D	B	D	C	D	D	D	D
108	D	D	D	B	D	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C
109	C	C	C	B	C	C	D	D	C	B	C	B	D	D	C
110	D	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
111	C	C	C	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
112	B	B	D	D	D	C	D	B	B	B	B	C	B	C	B
113	B	C	B	C	C	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C
114	C	C	B	C	C	C	E	D	C	C	C	C	E	D	C
115	D	C	C	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
116	B	B	B	B	B	C	B	C	C	B	C	C	B	C	C
117	C	C	C	B	C	C	D	D	D	B	D	C	D	D	D
118	D	D	D	B	D	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C
119	C	C	C	B	C	C	D	D	C	B	C	B	D	D	C
120	D	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
121	B	C	B	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
122	B	B	D	D	D	C	D	B	B	B	B	C	B	C	B
123	B	C	B	C	C	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C
124	C	C	B	C	C	C	E	D	C	C	C	C	E	D	C
125	D	C	C	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
126	B	B	B	B	B	C	B	C	C	B	C	C	B	C	C
127	C	C	C	B	C	C	D	D	D	B	D	C	D	D	D
128	D	D	D	B	D	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C
129	C	C	C	B	C	C	D	D	C	B	C	B	D	D	C
130	D	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
131	B	C	B	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
132	B	B	D	D	D	C	D	B	B	B	B	C	B	C	B
133	B	C	B	C	C	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C
134	C	C	B	C	C	C	E	D	C	C	C	C	E	D	C
135	D	C	C	C	C	C	D	B	B	B	B	D	D	B	B
136	B	B	B	B	B	C	B	C	C	B	C	C	B	C	C
137	C	C	C	B	C	C	D	D							

TABULACIÓN POR FACTORES										
#	MISIÓN									
Trabajador	P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60
1	B	D	B	B	C	B	B	B	C	C
2	B	C	B	B	B	B	B	B	C	C
3	B	B	C	C	B	B	B	B	B	D
4	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C
5	B	B	C	C	B	B	B	B	B	C
6	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C
7	B	B	C	C	B	B	B	B	B	C
8	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C
9	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C
10	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C
11	B	B	D	D	B	B	B	B	B	C
12	B	B	C	C	B	B	B	B	B	C
13	B	B	D	D	B	B	B	B	B	D
14	B	B	C	C	B	C	C	C	B	C
15	B	B	C	C	B	B	B	B	B	C
16	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C
17	B	B	C	C	B	B	B	B	B	C
18	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C
19	B	B	C	C	B	B	B	B	B	C
20	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C
21	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C
22	B	B	C	C	B	B	B	B	B	C
23	B	B	C	C	B	B	B	B	B	D
24	B	B	B	B	B	C	C	C	B	C
25	B	B	C	C	B	B	B	B	B	C
26	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C
27	B	B	C	C	B	B	B	B	B	C
28	C	B	B	B	B	B	B	B	B	C
29	B	B	C	C	B	B	B	B	B	C
30	C	C	B	B	B	B	B	B	B	C
31	D	C	C	C	B	B	B	B	C	A
32	C	C	B	B	B	B	B	B	C	C
33	C	C	C	C	B	B	B	B	D	D
34	C	C	B	B	B	B	B	B	C	C
35	D	C	C	C	B	B	B	B	C	A
36	C	C	B	B	B	B	B	B	A	C
37	B	C	C	C	B	B	B	B	C	C
38	C	A	B	B	B	B	B	B	A	C
39	B	C	C	A	C	B	B	B	A	C
40	B	C	C	C	B	B	B	B	A	C
41	C	A	A	B	B	B	B	B	A	C
42	B	C	C	C	C	B	B	B	C	C
43	B	C	C	C	B	B	B	B	C	C
44	C	A	B	B	B	B	B	B	A	C
45	B	C	C	C	C	B	B	B	A	C
46	C	C	B	B	B	B	B	B	C	C
47	B	A	A	C	B	B	B	B	D	D
48	C	C	B	B	B	B	B	B	A	C
49	B	C	C	C	B	B	B	B	A	C
50	C	A	B	B	B	B	B	B	A	C
51	D	C	C	C	B	B	B	B	C	C
52	C	C	A	B	B	B	B	B	A	C
53	C	A	C	C	C	B	B	B	A	C
54	C	C	C	C	B	B	B	B	C	C
55	D	C	B	B	B	B	B	B	A	C
56	B	A	C	C	C	B	B	B	C	C
57	C	A	A	C	B	B	B	B	C	C
58	D	C	B	B	B	B	B	B	A	C
59	C	A	A	C	C	B	B	B	C	A
60	C	C	C	C	B	B	B	B	C	C
61	C	A	A	B	B	B	B	B	A	C
62	D	C	C	C	A	B	A	B	A	C
63	D	C	A	A	C	B	B	B	A	C
64	C	C	C	C	C	B	A	A	C	A
65	C	A	C	C	B	B	B	B	A	A
66	A	C	A	B	B	A	A	B	C	C
67	D	C	C	C	C	B	B	B	A	A
68	A	C	A	A	C	A	B	B	A	C
69	C	C	C	C	B	B	B	B	C	A
70	A	A	A	C	C	A	B	B	A	C
71	D	C	C	A	C	B	B	B	A	C
72	A	C	A	A	A	B	A	B	A	A
73	C	A	A	A	A	B	B	B	C	C
74	C	C	B	B	B	B	B	B	C	C
75	D	A	C	C	A	B	B	B	C	C
76	A	C	C	A	C	A	B	B	A	C
77	C	A	A	A	B	A	B	A	C	C
78	D	C	A	A	C	A	A	B	C	C
79	D	C	C	C	C	A	B	B	C	C
80	C	C	D	C	C	B	A	B	C	C
81	C	C	C	C	B	B	B	B	C	C
82	C	D	B	B	B	A	B	B	C	C
83	D	B	C	C	C	B	B	B	C	C
84	D	C	B	B	C	B	B	B	C	C
85	C	C	C	C	B	B	B	B	C	C
86	C	C	C	C	B	B	B	B	C	C
87	B	D	B	B	C	B	B	B	C	C
88	B	C	B	B	B	B	B	B	C	C
89	B	B	C	C	B	B	B	B	B	D
90	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C
91	B	B	C	C	B	B	B	B	B	C
92	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C
93	B	B	C	C	B	B	B	B	B	C
94	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C
95	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C
96	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C
97	B	B	D	D	B	B	B	B	B	C
98	B	B	C	C	B	B	B	B	B	C
99	B	B	D	D	B	B	B	B	B	D
100	B	B	C	C	B	C	C	C	B	C

TABULACIÓN POR FACTORES											
#	MISIÓN										
Trabajador	P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60	
100	B	B	C	C	B	C	C	C	B	C	
101	B	B	C	C	B	B	B	B	B	C	
102	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C	
103	B	B	C	C	B	B	B	B	B	C	
104	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C	
105	B	B	C	C	B	B	B	B	B	C	
106	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C	
107	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C	
108	B	B	C	C	B	B	B	B	B	C	
109	B	B	C	C	B	B	B	B	B	D	
110	B	B	B	B	B	C	C	C	B	C	
111	B	B	C	C	B	B	B	B	B	C	
112	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C	
113	B	B	C	C	B	B	B	B	B	C	
114	C	B	B	B	B	B	B	B	B	C	
115	B	B	C	C	B	B	B	B	C	C	
116	C	C	B	B	B	B	B	B	C	C	
117	D	C	C	C	B	B	B	B	C	A	
118	C	C	B	B	B	B	B	B	C	C	
119	C	C	C	C	B	B	B	B	D	D	
120	C	C	B	B	B	B	B	B	C	C	
121	D	C	C	C	B	B	B	B	C	A	
122	C	C	B	B	B	B	B	B	A	C	
123	B	C	C	C	B	B	B	B	C	C	
124	C	A	B	B	B	B	B	B	A	C	
125	B	C	C	A	C	B	B	B	A	C	
126	B	C	C	C	C	B	B	B	B	A	C
127	C	A	A	B	B	B	B	B	A	C	
128	B	C	C	C	C	B	B	B	C	C	
129	B	C	C	C	C	B	B	B	C	C	
130	C	A	B	B	B	B	B	B	A	C	
131	B	C	C	C	C	B	B	B	A	C	
132	C	C	B	B	B	B	B	B	C	C	
133	B	A	A	C	B	B	B	B	D	D	
134	C	C	B	B	B	B	B	B	A	C	
135	B	C	C	C	B	B	B	B	A	C	
136	C	A	B	B	B	B	B	B	A	C	
137	D	C	C	C	B	B	B	B	C	C	
138	C	C	A	B	B	B	B	B	A	C	
139	C	A	C	C	C	B	B	B	A	C	
140	C	C	C	C	B	B	B	B	C	C	
141	D	C	B	B	B	B	B	B	A	C	
142	B	A	C	C	C	B	B	B	C	C	
143	C	A	A	C	B	B	B	B	C	C	
144	D	C	B	B	B	B	B	B	A	C	
145	C	A	A	C	C	B	B	B	C	A	
146	C	C	C	C	B	B	B	B	C	C	
147	C	A	A	B	B	B	B	B	A	C	
148	D	C	C	C	A	A	B	B	A	C	
149	D	C	A	A	C	B	B	B	A	C	
150	C	C	C	C	C	B	A	A	C	A	
151	C	A	C	C	B	B	B	B	A	A	
152	A	C	A	B	B	A	A	B	C	C	
153	D	C	C	C	C	B	B	B	A	A	
154	A	C	A	A	C	A	B	B	A	C	
155	C	C	C	C	B	B	B	B	C	A	
156	A	A	A	C	C	A	B	B	A	C	
157	D	C	C	A	C	B	B	B	A	C	
158	A	C	A	A	A	B	A	B	A	A	
159	C	A	A	A	A	B	B	B	C	C	
160	C	C	B	B	B	B	B	B	C	C	
161	D	A	C	C	A	B	B	B	C	C	
162	A	C	C	A	C	A	B	B	A	C	
163	C	A	A	A	B	A	B	A	C	C	
164	D	C	A	A	C	A	A	B	C	C	
165	D	C	C	C	C	A	B	B	C	C	
166	C	C	D	C	C	B	A	B	C	C	
167	C	C	C	C	B	B	B	B	C	C	
168	C	D	B	B	B	A	B	B	C	C	
169	D	B	C	C	C	B	B	B	C	C	
170	D	C	B	B	C	B	B	B	C	C	
171	C	C	C	C	B	B	B	B	C	C	
172	C	C	C	C	B	B	B	B	C	C	