UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

LIDERAZGO GERENCIAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONSTITUCIÓN – PASCO, 2021

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

TESISTAS:

MUÑOZ SUÁREZ JESÚS BRAYAN

ROJAS CRUZ SERGIO KENEDY

ASESOR:

DR. CACHAY REYES LINCOLN FRITZ

PUCALLPA – PERÚ

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

COMISION DE GRADOS Y TITULOS

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de la independencia"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Siendo las...12:00pm...del día Viernes 12 de Noviembre del 2021, en los ambientes del Salón de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, en cumplimiento con lo señalado en los Artículos 17º y 18º del Reglamento de General de Grado Académico de Bachiller, Título Profesional y Titulo de segunda Especialidad Profesional, se reunió el jurado integrado por los docentes: **Mg. Jonel Raúl Manzano Mejía (Presidente), Dra.Elizabeth Norma Calixto Arias (Miembro), y Mg. Jackie Frank Chang Saldaña (Miembro)**

Se realizó la Sustentación de la Tesis Titulada: **"LIDERAZGO GERENCIAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONSTITUCION – PASCO, 2021"** por el/la/los Bachilleres en Administración: **Jesus Brayan Muñoz Suarez, EN FORMA PRESENCIAL**:

Qué; según el Artículo 21° del Reglamento General de Grado Académico de Bachiller, Título Profesional y Titulo de Segunda Especialidad Profesional, que a la letra dice:

"La evaluación se hará de acuerdo a la siguiente escala de calificaciones:

a) Sobresaliente con felicitación escrita y recomendaciones de publicación
b) Aprobado por unanimidad y recomendación de publicación
c) Aprobado por mayoría
d) Desaprobado..."

El/la defensor(a) de la Tesis, ha obtenido la siguiente calificación;

.....Aprobado por mayoría.....

Siendo las...12:40h...del mismo día, se dio por concluido el acto y luego de ser leído el acta, los miembros del Jurado Evaluador procedieron a suscribirlo.

.....
Mg. Jonel Raúl Manzano Mejía
Presidente

.....
Dra. Elizabeth Norma Calixto Arias
Miembro

.....
Mg. Jackie Frank Chang Saldaña
Miembro

Universidad Nacional de Ucayali PUCALLPA SECRETARIO

.....
Dr. Edgar Guizado Moscoso
Secretario Académico

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

COMISION DE GRADOS Y TITULOS

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de la independencia"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Siendo las 12:00 horas del día Viernes 12 de Noviembre del 2021, en los ambientes del Salón de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, en cumplimiento con lo señalado en los Artículos 17º y 18º del Reglamento de General de Grado Académico de Bachiller, Título Profesional y Titulo de segunda Especialidad Profesional, se reunió el jurado integrado por los docentes: **Mg. Jonel Raúl Manzano Mejía (Presidente), Dra.Elizabeth Norma Calixto Arias (Miembro), y Mg. Jackie Frank Chang Saldaña (Miembro)**

Se realizó la Sustentación de la Tesis Titulada: **"LIDERAZGO GERENCIAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONSTITUCION – PASCO, 2021"** por el/la/los Bachilleres en Administración: **Sergio Kenedy Rojas Cruz, EN FORMA PRESENCIAL**:

Qué; según el Artículo 21° del Reglamento General de Grado Académico de Bachiller, Título Profesional y Titulo de Segunda Especialidad Profesional, que a la letra dice:

"La evaluación se hará de acuerdo a la siguiente escala de calificaciones:

e) Sobresaliente con felicitación escrita y recomendaciones de publicación
f) Aprobado por unanimidad y recomendación de publicación
g) Aprobado por mayoría
h) Desaprobado..."

El/la defensor(a) de la Tesis, ha obtenido la siguiente calificación;

Aprobado por mayoría

Siendo las 12:40 h del mismo día, se dio por concluido el acto y luego de ser leído el acta, los miembros del Jurado Evaluador procedieron a suscribirlo.

Mg. Jonel Raúl Manzano Mejía
Presidente

Dra. Elizabeth Norma Calixto Arias
Miembro

Mg. Jackie Frank Chang Saldaña
Miembro

Dr. Edgar Guizado Moscoso
Secretario Académico

ACTA DE APROBACIÓN

La presente tesis fue aprobada por el Jurado Calificador de la Facultad de Ciencias Económica, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.

Mg. Jonel Raul Manzano Mejia
Presidente

Dra. Elizabeth Norma Calixto Arias
Miembro

Mg. Jackie Frank Chang Saldaña
Miembro

Dr. Lincoln Fritz Cachay Reyes
Asesor

Bach. Jesús Brayan Muñoz Suarez
Tesista

Bach. Sergio Kenedy Rojas Cruz
Tesista

CONSTANCIA

ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACION

SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND

N°0392-2021

La **Dirección de Producción Intelectual**, hace constar por la presente, que el **Informe Final de Tesis, titulado:**

"LIDERAZGO GERENCIAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONSTITUCIÓN – PASCO, 2021".

Cuyo(s) autor (es)	:	**MUÑOZ SUÁREZ, JESÚS BRAYAN** **ROJAS CRUZ, SERGIO KENEDY**
Facultad	:	CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
Escuela Profesional	:	ADMINISTRACIÓN
Asesor(a)	:	Dr. CACHAY REYES, LINCOLN FRITZ.

Después de realizado el análisis correspondiente en el Sistema Antiplagio URKUND, dicho documento presenta un **porcentaje de similitud de 7%.**

En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentaje establecidos en el artículo 9 de la DIRECTIVA DE USO DEL SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND, el cual indica que no se debe superar el 10%. Se declara, que el trabajo de investigación: SI Contiene un porcentaje aceptable de similitud, por lo que SI se aprueba su originalidad.

En señal de conformidad y verificación se FIRMA Y SELLA la presente constancia.

Fecha: 24/09/2021

Dr. ABRAHAM ERMITANIO HUAMAN ALMIRON
Dirección de Producción Intelectual

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS

REPOSITORIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

Yo, Jesús Brayan Muñoz Suarez

Autor(a) de la TESIS de pregrado titulada:

"Liderazgo Gerencial y Cultura Organizacional en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Constitución - Pasco, 2021"

Sustentada el año: 2021

Con la asesoría de: Dr. Cachay Reyes, Zincoln Fritz.

En la Facultad: Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Escuela Profesional: Administración

Autorizo la publicación:

PARCIAL ☐ Significa que se publicará en el repositorio institucional solo La caratula, la dedicatoria y el resumen de la tesis. Esta opción solo es válida marcar **si su tesis o documento presenta material patentable**, para ello deberá presentar el trámite de CATI y/o INDECOPI cuando se lo solicite la DGPI UNU.

TOTAL ☒ Significa que todo el contenido de la tesis y/o documento será publicada en el repositorio institucional.

De mi trabajo de investigación en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ucayali (www.repositorio.unu.edu.pe), bajo los siguientes términos:

Primero: Otorgo a la Universidad Nacional de Ucayali **licencia no exclusiva** para reproducir, distribuir, comunicar, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público en general mi tesis (incluido el resumen) a través del Repositorio Institucional de la UNU, en formato digital sin modificar su contenido, en el Perú y en el extranjero; por el tiempo y las veces que considere necesario y libre de remuneraciones.

Segundo: Declaro que la **tesis es una creación de mi autoría** y exclusiva titularidad, por tanto me encuentro facultado a conceder la presente autorización, garantizando que la tesis no infringe derechos de autor de terceras personas, caso contrario, me hago único(a) responsable de investigaciones y observaciones futuras, de acuerdo a lo establecido en el estatuto de la Universidad Nacional de Ucayali y del Ministerio de Educación.

En señal de conformidad firmo la presente autorización.

Fecha: 12 / 11 / 2021

Email: bramuso.16@gmail.com

Firma: 

Teléfono: 931 251 920

DNI: 70056014

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS

REPOSITORIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

Yo, Sergio Kenedy Rojas Cruz

Autor(a) de la TESIS de pregrado titulada:

"Liderazgo gerencial y Cultura Organizacional en trabajadores de la municipalidad distrital de Constitucion - Pasco, 2021"

Sustentada el año: 2021

Con la asesoría de: Dr. Cachay Reyes, Lincoln Fritz

En la Facultad: Ciencias Economicas Administrativas y Contables

Escuela Profesional: Administración

Autorizo la publicación:

PARCIAL [ ] Significa que se publicará en el repositorio institucional solo La caratula, la dedicatoria y el resumen de la tesis. Esta opción solo es válida marcar **si su tesis o documento presenta material patentable**, para ello deberá presentar el trámite de CATI y/o INDECOPI cuando se lo solicite la DGPI UNU.

TOTAL [X] Significa que todo el contenido de la tesis y/o documento será publicada en el repositorio institucional.

De mi trabajo de investigación en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ucayali (www.repositorio.unu.edu.pe), bajo los siguientes términos:

Primero: Otorgo a la Universidad Nacional de Ucayali **licencia no exclusiva** para reproducir, distribuir, comunicar, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público en general mi tesis (incluido el resumen) a través del Repositorio Institucional de la UNU, en formato digital sin modificar su contenido, en el Perú y en el extranjero; por el tiempo y las veces que considere necesario y libre de remuneraciones.

Segundo: Declaro que la **tesis es una creación de mi autoría** y exclusiva titularidad, por tanto me encuentro facultado a conceder la presente autorización, garantizando que la tesis no infringe derechos de autor de terceras personas, caso contrario, me hago único(a) responsable de investigaciones y observaciones futuras, de acuerdo a lo establecido en el estatuto de la Universidad Nacional de Ucayali y del Ministerio de Educación.

En señal de conformidad firmo la presente autorización.

Fecha: 12 / 11 / 2021

Email: reus-k11@hotmail.com

Firma:

Teléfono: 926880630

DNI: 76355946

DEDICATORIA

A Dios, porque nos dio la fuerza para enfrentar los obstáculos que se me atravesaban, también a nuestros padres, porque me motivaron día a día a cumplir mis anhelos y finalmente a nuestra familia, porque mediante sus consejos me dieron el valor al no rendirme jamás.

Muñoz y Rojas.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Ucayali, ya que nos da la oportunidad de destacar a nivel profesional dentro de la región.

A la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, en específico a la carrera profesional de Administración, por hacerme partícipe de la facultad para poder formarnos en sus aulas.

A las autoridades de la Municipalidad Distrital de Constitución – Pasco, 2021; por darnos todas las facilidades para el desarrollo del estudio.

A los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Constitución – Pasco, 2021; quienes en todo momento estuvieron conformes con la ejecución de la investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre liderazgo gerencial y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021, por lo que el estudio se direccionó a un tipo de investigación descriptiva-correlacional, de diseño no experimental, transeccional, con una población muestral de 41 trabajadores a quienes se les aplicó la encuesta como técnica de estudio y el cuestionario como instrumento evaluativo, concluyendo que Existe relación directa y significativa entre liderazgo gerencial y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021, ya que, el resultado R= 0.746 indica una correlación positiva alta y el valor Sig.= 0.000 indica que el resultado fue significativo.

Palabras clave: *Liderazgo, gerencia, organización, cultura organizacional.*

ABSTRACT

The present research work aims to determine the relationship that exists between managerial leadership and organizational culture in workers of the District Municipality of Constitución-Pasco, 2021, so the study was directed to a type of descriptive-correlational research, of design no experimental, transectional, with a sample population of 41 workers to whom the survey was applied as a study technique and the questionnaire as an evaluative instrument, concluding that there is a direct and significant relationship between managerial leadership and organizational culture in workers of the district Municipality of Constitución -Pasco, 2021, since the result R = 0.746 indicates a high positive correlation and the value Sig. = 0.000 indicates that the result was significant.

Keywords: *Leadership, management, organization, organizational culture*.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado *Liderazgo gerencial y cultura organizacional en trabajadores de la municipalidad distrital de Constitución – Pasco, 2021*, pretende analizar si existe asociación entre las variables enunciadas en el título del estudio.

El poder realizar el presente trabajo de investigación es de mucha importancia, sobre todo en una entidad pública, debido a que este tipo de diagnóstico que se pretende realizar no se aplica con frecuencia por parte del estado y se desconocen los factores relacionados a una percepción de las normas y valores que se practican en una institución y si el liderazgo gerencial incide en dicho comportamiento y viceversa.

En ese sentido, la presente investigación se estructura en cinco capítulos y dos acápites. El primer capítulo aborda la descripción del problema, objetivos generales y específicos, hipótesis, justificación, viabilidad y limitaciones; el segundo capítulo trata sobre los fundamentos teóricos; el tercero, el marco metodológico y se hace mención al tipo de investigación realizado en base a un referente bibliográfico, la muestra de estudio e instrumentos de recolección de datos, indicando la validación del instrumento; el capítulo cuarto aborda los resultados obtenidos; el quinto capítulo, es la discusión. Luego se desarrollan dos apartados, el primero es el de las conclusiones y el segundo, de las sugerencias.

ÍNDICE

Página

DEDICATORIA viii

AGRADECIMIENTO ix

RESUMEN x

ABSTRACT xi

INTRODUCCIÓN xii

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 18

1.1. Descripción del problema 18

1.2. Formulación del problema 20

1.2.1. Problema general 20

1.2.2. Problemas específicos 20

1.3. Objetivos de la investigación 20

1.3.1. Objetivo general 20

1.3.2. Objetivos específicos 20

1.4. Hipótesis de la investigación 21

1.4.1. Hipótesis general 21

1.4.2. Hipótesis específicas 21

1.5. Variables 22

1.5.1. Definición conceptual 22

1.5.2. Definición operacional 22

1.6. Justificación e importancia 24

1.6.1. Justificación 24

1.6.2. Importancia 24

1.7. Viabilidad 25

1.8. Limitaciones 25

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 26

2.1. Antecedentes 26

2.1.1. A nivel internacional 26

2.1.2. A nivel nacional 28

2.2. Bases teóricas 31

2.2.1. Liderazgo gerencial 31

2.2.2. Cultura organizacional 35

2.3. Definición de términos 42

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 43

3.1. Tipo y nivel de investigación 43

3.1.1. Tipo de investigación 43

3.1.2. Nivel de investigación 43

3.2. Método, diseño y esquema de investigación 43

3.2.1. Método de investigación 43

3.2.2. Diseño de investigación 44

3.3. Población y muestra 44

3.3.1. Muestra poblacional 44

3.4. Instrumentos de recolección de datos 45

3.4.1. Técnicas 45

3.4.2. Instrumentos 45

3.5. Técnica de recojo, procesamiento y presentación de datos 45

CAPÍTULO IV: RESULTADOS 47

4.1. Resultados 47

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN 62

5.1. Discusión 62

CONCLUSIONES 65

SUGERENCIAS 66

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....67

ANEXOS 71

Anexo 1. Matriz de consistencia 72

Anexo 2. Instrumentos de evaluación 73

Anexo 3. Base de datos.....75

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Resultados de la variable Liderazgo gerencial en trabajadores……..42

Tabla 2. Resultados de la dimensión Dirección en trabajadores……43

Tabla 3. Resultados de la dimensión Orientación en trabajadores……44

Tabla 4. Resultados de la dimensión Creatividad en trabajadores……45

Tabla 5. Resultados de la variable Cultura organizacional en trabajadores…….46

Tabla 6. Resultados de la dimensión Clan en trabajadores……47

Tabla 7. Resultados de la dimensión Adhocracia en trabajadores……48

Tabla 8. Resultados de la dimensión Mercado en trabajadores……49

Tabla 9. Resultados de la dimensión Jerarquizada en trabajadores……50

Tabla 10. Aplicación de pruebas de normalidad ……..51

Tabla 11. Aplicación del estadístico R de Pearson……..52

Tabla 12. Aplicación de pruebas de normalidad ……53

Tabla 13. Aplicación del estadístico Rho de Pearson……53

Tabla 14. Aplicación de pruebas de normalidad ……54

Tabla 15. Aplicación del estadístico Rho de Pearson……55

Tabla 16. Aplicación de pruebas de normalidad ……56

Tabla 17. Aplicación del estadístico Rho de Pearson……56

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Resultados de la variable Liderazgo gerencial en trabajadores…….42

Figura 2. Resultados de la dimensión Dirección en trabajadores……...43

Figura 3. Resultados de la dimensión Orientación en trabajadores……44

Figura 4. Resultados de la dimensión Creatividad en trabajadores……45

Figura 5. Resultados de la variable Cultura organizacional en trabajadores……46

Figura 6. Resultados de la dimensión Clan en trabajadores……47

Figura 7. Resultados de la dimensión Adhocracia en trabajadores……48

Figura 8. Resultados de la dimensión Mercado en trabajadores……49

Figura 9. Resultados de la dimensión Jerarquizada en trabajadores……50

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

En la actualidad, el liderazgo gerencial es una cualidad que desempeña un rol determinante en la buena marcha de gestión pública más aún cuando es sabido que, más allá de la nomenclatura de los cargos de jefatura o dirección que desempeñe una persona de manera electa o circunstancial, lo que en realidad realiza en gerenciar los diferentes aspectos que una entidad pública considera, es decir, todo aquello que esta desarrolle en beneficio de los usuarios, más aún si se trata de una Municipalidad, ya que esta institución está mucho más vinculada con el poblador de a pie, por lo que la manera o estilo de gerencia tiene que estar dotado de una alta sensibilidad social y de un proceder absolutamente ético y transparente

Respecto de la cultura organizacional se afirma que la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Hoy en día es necesario que los entes públicos diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

En este sentido, el liderazgo gerencial requiere no solo del dominio de la normativa que rige la gestión pública, sino de la implementación de políticas y estrategias que permitan la experiencia de un clima de trabajo favorable, del provecho de los mejores recursos humanos, de una organización sistematizada, secuencial y en un marco de respeto, de una valoración positiva del trabajo que realiza el personal de una entidad, del conocimiento de las habilidades del talento humano para poder lograr productos favorables y de implementar un espíritu de compromiso que sea capaz de mover las voluntades de quienes laboran en una entidad.

Sin embargo, esta cultura que debiera ser promovida desde la gestión y convocar a los trabajadores, no se implementa o difícilmente se concreta como tal, puesto que persisten falencias de gestión y cierta apatía del personal de los entes públicos para identificarse con ella, aun cuando su centro de trabajo es el lugar, después de la casa, donde pasan más tiempo.

En este sentido, es alta la probabilidad de que en una institución existan conflictos de tipo organizacional y, en consecuencia, se encuentren obstáculos que permitan un desarrollo adecuado del liderazgo gerencial, de modo que se superen falencias y se brinde un óptimo servicio al usuario.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo gerencial y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión dirección y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión orientación y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión creatividad y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre liderazgo gerencial y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación que existe entre la dimensión dirección y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.

- Determinar la relación que existe entre la dimensión orientación y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.
- Determinar la relación que existe entre la dimensión creatividad y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.

1.4. Hipótesis de la investigación

1.4.1. Hipótesis general

Existe relación directa y significativa entre liderazgo gerencial y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.

1.4.2. Hipótesis específicas

- Existe relación directa y significativa entre la dimensión dirección y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.
- Existe relación directa y significativa entre la dimensión orientación y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.
- Existe relación directa y significativa entre la dimensión creatividad y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.

1.5. Variables

1.5.1. Definición conceptual

Liderazgo gerencial: Roque e Ibarra (2018), definen la variable liderazgo gerencial como la “capacidad adicional que tiene el directivo para lograr influir en los demás, logrando que estos se conviertan en seguidores y se motiven para lograr los objetivos planeados en la organización empresarial; además del encaminamiento, ejecución y desarrollo eficaz de metas institucionales.” (p. 37).

Cultura organizacional: Chiavenato (2007), por su parte, concibe esta variable como las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

1.5.2. Definición operacional

Liderazgo gerencial: Esta variable se operacionaliza en las siguientes dimensiones: Dirección (1), Orientación (2) y Creatividad (3).

Cultura organizacional: Esta variable se operacionaliza en las siguientes dimensiones: Clan (1), Adhocracia (2), Mercado (3) y Jerarquizada (4).

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala valorativa
Liderazgo gerencial	**Dirección**	– Promueve el trabajo en equipo como estrategia gerencial – Cumple y hace cumplir las funciones de la entidad	Nunca (1) A veces (2) Siempre (3)
	Orientación	– Orienta adecuadamente al personal a cumplir sus tareas – Asesora de manera eficiente a sus subalternos para cumplir sus objetivos – Brinda las herramientas necesarias a sus subalternos	
	Creatividad	– Propone actividades motivacionales e innovadoras – Proporciona incentivos variados para mejorar el desempeño de sus colaboradores – Utiliza técnicas creativas para sancionar y amonesta	
Cultura organizacional	**Clan**	– Características dominantes – Liderazgo organizacional – Estilo gerencial – Unión de la organización – Énfasis estratégico – Criterio de éxito	Nunca (1) A veces (2) Siempre (3)
	Adhocracia	– Características dominantes – Liderazgo organizacional – Estilo gerencial – Unión de la organización – Énfasis estratégico – Criterio de éxito	
	Mercado	– Características dominantes – Liderazgo organizacional – Estilo gerencial – Unión de la organización – Énfasis estratégico – Criterio de éxito	
	Jerarquizada	– Características dominantes – Liderazgo organizacional – Estilo gerencial – Unión de la organización – Énfasis estratégico Criterio de éxito	

1.6. Justificación e importancia

1.6.1. Justificación

El presente estudio se justifica por su pertinencia ya que responde a los problemas que se presentan en estos tiempos, en cuanto a las falencias en el liderazgo y la cultura organizacional en diferentes entidades públicas, específicamente en municipalidades.

También se justifica porque, contribuye con la actualización de enfoques y teorías acerca de las variables en estudio, considerando la vigencia de la temática que se desarrolla en esta investigación.

En lo práctico, porque permitió, una vez que se socialicen los resultados obtenidos en esta investigación, decidir oportuna y pertinentemente en lo referido a la solución de la problemática que se halle en esta investigación.

En lo teórico, porque esta investigación enriqueció el conjunto de estudios que acerca del liderazgo gerencial y de la cultura organizacional en entidades públicas se hayan realizado.

En lo metodológico, porque los pasos que se siguieron en esta investigación, como el procesamiento de datos recolectados y los instrumentos de recolección de estos datos serán un aporte del presente estudio, además que se constituye en un antecedente para posteriores estudios.

1.6.2. Importancia

La importancia de esta investigación radica en que fue un gran aporte, en primer término, respecto de la situación de cada una e las variables en estudio y, en segundo término, en cuanto a información de

la posible asociación de los comportamientos de las variables, es decir, si sus comportamientos de coexplican, pues, al saberse esta situación, las medidas que se tomen para superar se dirigen específicamente a la situación problemática, en el entendido que al superarla se contribuye con el servicio al usuario, puesto que el ámbito de estudio es una municipalidad distrital.

1.7. Viabilidad

Esta investigación fue viable debido a que los investigadores contaron con el acompañamiento de un asesor oficial designado por la Facultad, además se contó con la disposición volitiva y económica para su desarrollo.

1.8. Limitaciones

Las principales limitaciones que podrían haber presentado durante el desarrollo del proyecto son:

- Renuencia de algunas unidades muestrales de participar del estudio.
- Las medidas de aislamiento social y cuarentena que aún rigen en el País, lo que dificulta el acercamiento a las unidades muestrales y, en consecuencia, perjudicaría el desarrollo de la investigación.

La primera limitación no se dio en el desarrollo del estudio, la segunda limitación fue superada mediante el respeto de las medidas de seguridad contra el COVID-19.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. A nivel internacional

Aguilar (2015) tuvo como finalidad principal en su investigación determinar la influencia que tiene el liderazgo del equipo gerencial en las relaciones interpersonales de su sede de estudio, para lo cual trabajó con una muestra de 22 jefes de departamento de la empresa, a los cuales les aplicó el cuestionario como instrumento de recolección de datos, concluyendo que "según la correlación de Pearson el valor mínimo de "r" es de: 0.4789 y el valor de coeficiente de correlación es de: 0.6921, por lo que alcanza al valor mínimo de r, dando como resultado que sí existe correlación." (p. 64)

Melián (2017), en *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y reflexibilidad*, concluye que

> Se evidencian los mecanismos a través de los cuales la cultura de mercado influencia el rendimiento de las unidades de trabajo. Este resultado, sin duda tiene importantes implicaciones prácticas dado que nos ayudan a entender lo que sucede al respecto en las unidades de trabajo y porqué sucede. Por ello a la importancia de impulsar los valores adecuados en los niveles gerenciales que son quienes gestionan las unidades de trabajo y son los responsables por el rendimiento de las mismas. En este sentido, impulsar el rendimiento en la unidad de trabajo implica que los gerentes promuevan los valores y supuestos básicos de una cultura de mercado. (p. 189)

Virginia (2016), en *La cultura organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuario*, concluye

> La organización se dice que es flexible que puede subsistir, pero en realidad se puede observar que se subordina al poder, y si bien tiene algunos atisbos de resistencia, no ha podido despegarse de los vaivenes políticos, se visualiza por el carácter paternalista que imprime la propuesta de cambio, se suman a la propuestas de los líderes, que son fuertes y tienen una fuerte impronta en la organización ,se sienten identificados, los siguen se suman, con una actitud paternalista donde el superior marca el camino y hay que seguir, pero no siempre por convencimiento propio, ni por compartir los objetivos y los logros. En muchos casos desde una actitud pasiva culturalmente aceptada sin cuestionamiento. (p. 99)

Bernal, Pedraza y Sánchez (2015), en su tesis *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico*, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, concluyó que

> los enfoques presentados por diversos autores referentes a los conceptos, características y modelos de medición de las variables estudiadas presentan similitud en sus investigaciones, al coincidir que las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad son las más utilizadas en la evolución del clima organizacional para este tipo de instituciones. En tanto que para la valoración de la calidad de los servicios públicos de salud la literatura menciona que los factores de medición más recurrentes son empatía, capacidad de respuesta, elementos tangibles, confiabilidad y seguridad. De igual forma, al analizar la información presentada en el presente artículo se infiere teóricamente que sí existe relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud, puesto que investigaciones previas afirman que aspectos vinculados al ambiente de trabajo, tales como la motivación, el liderazgo y la satisfacción del personal, tienen una relación directa en la calidad de los servicios públicos de salud. Así mismo, se concluye que el ambiente laboral en que se desarrollan los procesos de salud se ve influenciado por el clima organizacional prevaleciente en las instituciones hospitalarias, de tal forma que un clima favorable beneficia el entorno de trabajo y, con ello, el compromiso y el desempeño de los empleados. (p. 84)

2.1.2. A nivel nacional

Rojas y Vilchez (2018), en *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús-Lima, enero 2018,* sostienen

> Existe relación estadísticamente significativa según p=0,000 entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús. Existe relación estadísticamente significativa según p=0,007 entre gestión del talento humano y la calidad del trabajo del desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús. Existe relación estadísticamente significativa según p=0,007 entre gestión del talento humano y el trabajo en equipo del desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús. (p. 80)

Roque e Ibarra (2018) tuvieron como finalidad principal obtener cómo el liderazgo gerencial influye en la satisfacción con el trabajo en el trabajador, para lo cual trabajó una investigación no experimental, correlacional, cuya muestra estuvo conformada por 114 trabajadores de la sede de estudio, a los cuales les aplicaron la encuesta como técnica de recolección de datos, concluyendo que “el Liderazgo Gerencial Influye significativamente en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de Rainforest Expeditions de Puerto Maldonado, 2016. El coeficiente de correlación r de pearson entre las variables estudiadas, es de 0,707 lo que indica una correlación positiva media.” (p. 108)

Chung (2017), en *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016,* finaliza que

> Los resultados de este estudio indican que los comportamientos de liderazgo transformacional en la UNPRG tienen impactos

> significativos sobre las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la misma. Los resultados también muestran que los comportamientos de liderazgo transaccional en la UNPRG tienen impactos significativos sobre las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la misma. La cultura organizacional no modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG. La cultura organizacional modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG. En otras palabras, el impacto de los comportamientos de liderazgo transaccional en la gestión del conocimiento depende de los tipos de cultura organizacional. (p. 163)

De la Torre y Kiars (2017), en *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú,* concluyeron que

> La Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú y que al mejorar la Cultura Organizacional se verán cambios positivos en el Desempeño Laboral de los trabajadores. Los Valores de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, con lo cual al fortalecer los Valores institucionales se verán cambios positivos en el Desempeño Laboral de los trabajadores. Las Creencias de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, con lo cual al mejorar la Imagen institucional se verán cambios positivos en el Desempeño Laboral de los trabajadores. (p. 54)

Villegas (2017) tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial y la autopercepción del desempeño labora en su sede de estudio, para lo cual trabajó una investigación de tipo básica descriptiva correlacional, utilizando como muestra de estudio a 119 colaboradores de la sede de estudio, a los cuales se les aplicó el cuestionario como instrumento de recolección de información,

concluyendo que “existe una relación directa y significativa entre liderazgo gerencial y autopercepción del desempeño laboral; con un estadígrafo de correlación de Spearman de 0,689, y nivel de significancia de 0,05, es decir, a mayor liderazgo gerencial mayor Autopercepción del desempeño laboral.” (p. 79)

Posadas (2016) tuvo como objetivo de su investigación determinar la influencia del liderazgo gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores de su sede de estudio, para lo cual trabajó con una muestra de 60 trabajadores, a los que les aplicó el cuestionario como instrumento de recolección de datos, concluyendo que los “resultados evidencian la influencia de un liderazgo poco favorable; por lo tanto, el desempeño laboral de los trabajadores es regular, lo que no permite cumplir eficientemente con el logro de objetivos y metas dentro de la institución”. (p. 96)

Llacchua (2015), en *Cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, 2015,* concluye

> Queda en evidencia que entre colectivismo y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la universidad nacional José María Arguedas, no existe correlación de acuerdo al valor obtenido en el nivel de significancia que fue de (0,194) que es mayor a 0,05, ello indica que el grado de lealtad, identificación e interrelación con el grupo de trabajo no afecta o contribuye a la generación de un bienestar laboral. 3. Se concluye que entre el materialismo y el bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la universidad nacional José María Arguedas, no existe correlación de acuerdo a los resultados obtenidos a través del valor obtenido en el nivel de significancia que fue de (0,119) que es mayor a 0,05, ello significa que aspectos como remuneración, premios y algunos reconocimientos no inciden en el bienestar laboral dentro de esta organización. (p. 84)

Cruz (2015), en su tesis *Incidencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional del Instituto Nacional Penitenciario-Pucallpa-2014*, Universidad César Vallejo, Trujillo, concluye que “no existe incidencia significativa de la satisfacción laboral en el clima organizacional en el Instituto Nacional Penitenciario-Pucallpa, como tampoco de los factores condiciones físicas, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño en tareas ni relación con la autoridad.” (p. 104)

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Liderazgo gerencial

Definición

Roque e Ibarra (2018), definen la variable liderazgo gerencial como la “capacidad adicional que tiene el directivo para lograr influir en los demás, logrando que estos se conviertan en seguidores y se motiven para lograr los objetivos planeados en la organización empresarial; además de el encaminamiento, ejecución y desarrollo eficaz de metas institucionales.” (p. 37)

Por su parte, Villegas (2017), define al liderazgo gerencial como el “desarrollo de las habilidades determinadas de las personas para poder guiar su trabajo y la satisfacción personal.” (p. 29)

Además, para Yukl (2008) se mide por el grado de cumplimiento eficaz de las “tareas y objetivos de la organización, considerando otros aspectos como el comportamiento y crecimiento del grupo, la satisfacción de los seguidores con el líder, el bienestar psicológico y

desarrollo personal de los seguidores, así como la posición de autoridad del líder.” (p. 52)

Enfoques teóricos del liderazgo gerencial

- **Liderazgo según los rasgos**

Estudiado por Fayol (1986), que estaba orientado a determinar las características que distinguen a un líder, explicando la eficiencia de un buen líder, se puede apreciar las habilidades que tiene la persona para dirigir. Los rasgos y las habilidades perduran con el tiempo brindando consistencia en el que hacer continuo. El líder (más conocido como jefe), debe tener una elevada capacidad administrativa, demostrando que puede prever acciones, organizar las actividades, el don de mando, coordinar adecuadamente y sobre todo tener el control de toda la empresa.

- **Liderazgo según su comportamiento**

El líder dirige con el ejemplo. Esta teoría, surge debido a que se desarrolló ampliamente la teoría de rasgos. Para esta teoría McGregor (1960), propuso que el ser humano con poder y valores, pueden guiar la forma de desarrollar el trabajo en las industrias. Para ello es necesario que el líder logre que todo el personal involucrado partícipe activamente, y cada uno de ellos tengan la capacidad de demostrar sus valores y así mismo que posean la necesidad personal de superación. Esto último se convierte en primordial importancia para las organizaciones, pues sirven como punto de partida para desarrollar los incentivos económicos.

- **Liderazgo de contingencia**

Basado en establecer modelos ante una determinada situación con la finalidad de mejorar el desempeño de los líderes o sus seguidores, o en su defecto de ambos. Fiedler (1967), realizo el estudio referido a la eficiencia de un líder. Se basó en el desarrollo de las buenas relaciones y la correcta distribución de las tareas entre el líder y sus colaboradores para lograr un objetivo. Identifica 3 variables que le permite al líder ejercer influencia positiva o negativa:

a. Relaciones entre el líder y el miembro: Se basa en el establecimiento del tipo de relaciones, si son buenas o son malas, generando según su naturaleza la cooperación o el antagonismo, de ello es que se desprende que pueda ser una relación favorable o desfavorable.

b. Estructura de la tarea: Se trata de hacer un reconocimiento de la correcta distribución de las tareas, para una correcta aplicación, el autor, considera, que una correcta distribución de las tareas será favorable para la situación.

c. Poder por posición: Esta referida a la habilidad que tiene el líder para poder asignar tareas a los colaboradores, por consiguiente, también es considerado en ello las sanciones, castigos, recompensas, contratos. Es decir, tiene el poder total en sus manos.

Dimensiones del liderazgo gerencial

Se consideran las dimensiones propuestas por Días (2001), Villegas (2017), Rodríguez (1995) y Gardner (1999):

- Dirección: Días (2001), dice para alcanzar y lograr que la dirección sea efectiva, “la supervisión debe ser personal, el nivel supervisor no dirige desde arriba, sino que interviene y participa en dirección en el mismo campo y lugar de las acciones.” (p. 106). Además, al mencionar el direccionamiento nos referimos a los objetivos básicos y los planes fundamentales son facultad de los que determinen los consejos de directores. Asumiendo “la estructura del conjunto de disposiciones que se han adoptado para la ejecución de los proyectos, planes y órdenes, a través de las acciones de los funcionarios de alto nivel, quienes son los responsables de ver que se entiendan, se cumplan y obedezcan en toda la empresa u organización.” (Villegas, 2017; p. 30)
- Orientación: Orientar seria la esencia de conducir, guiar, indicar de manera procesal “para ayudar a conocerse a las personas como sí mismas y el entorno global que los rodea; es tutelar a un individuo a dilucidar el núcleo de su vida, a comprender el significado de su capacidad como único y con derecho a disponer de su libertad, de su nobleza personal, dentro de un clima de equitativas oportunidades y demostrando servicio, calidad de responsable ciudadano, tanto en las labores cotidianas como en su tiempo libre.” (Rodríguez, 1995; p. 12)
- Creatividad: La creatividad “no es un tipo de fluido que pueda surgir en dirección cualquiera. La vida de la mente se fragmenta en

diferentes sectores, que yo denomino inteligencias, como la matemática, el lenguaje o la música. Y una persona determinada puede ser muy original e inventiva, incluso iconoclásticamente imaginativa, en alguna de esas áreas sin ser particularmente creativa en ninguna de las demás." (Gardner, 1999; p. 27).

2.2.2. Cultura organizacional

Definición

Thompson y Strickland (2001) definen esta variable como la filosofía y principios de negocio que caracterizan a una empresa, así como sus formas de abordar los problemas y las de tomar decisiones, sus patrones arraigados del modo en que se hacen las cosas, el conocimiento común, las prohibiciones políticas y la personalidad de la empresa.

Así también, Robbins (1996) explica que "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras." (p. 78)

Chiavenato (2007), por su parte, concibe esta variable como las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

Enfoques teóricos de la cultura organizacional

- **Teoría del desarrollo organizacional**

French y Bell (citados por Chiavenato, 1999) definen desarrollo organizacional como “esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional (con énfasis especial en los equipo formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupal), con la asistencia de un consultor-facilitador y el empleo de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento, incluidas la acción y la investigación”. Esta definición incluye varios significados, relacionados con la gestión del clima institucional:

a) Procesos de solución de problemas: Se refieren a los métodos empleados por la empresa para tratar las amenazas y oportunidades del ambiente, y solucionar los problemas.
b) Procesos de renovación: Se refiere a cómo adaptan continuamente los gerentes sus procesos de solución de problemas a las demandas del ambiente. Uno de los principales objetivos del desarrollo organizacional consiste en mejorar los procesos de auto renovación, capacitando a los gerentes para adaptarse a los nuevos problemas y oportunidades, y cambiar con rapidez su estilo gerencial.
c) Administración participativa: Otro objetivo principal es compartir la administración con los empleados. Administración participativa significa que los gerentes dejan a un lado la estructura jerárquica y

dan un rol más importante a los empleados en la toma de decisiones. Para este cambio, se debe transformar la cultura organizacional: las actitudes, las creencias y actividades de las personas.

d) Desarrollo y fortalecimiento de equipos: El desarrollo organizacional utiliza los equipos dentro de un enfoque participativo. A éstos hay que de dotarlos de autonomía, participación en las decisiones, autonomía en el desempeño de las tareas, responsabilidad por la tarea y los resultados. El equipo gerencia sus actividades y el gerente pasa de jefe a orientador.

e) Investigación-acción: El desarrollo organizacional utiliza la investigación para los diagnósticos, y la acción, para los cambios. Con la primera, los agentes de cambio aprenden sobre los diversos aspectos de las actividades organizacionales que necesitan mejoramiento, y cómo se puede ayudar a la organización para que se lleve a cabo esos mejoramientos. La investigación-acción comprende los siguientes pasos:

   - Diagnóstico preliminar del problema.
   - Obtención de datos para apoyar (o rechazar) el problema.
   - Retroalimentación de datos a los participantes de la organización.
   - Exploración de datos por los participantes de la organización.
   - Planeación de acción apropiada por los participantes.
   - Ejecución de la acción apropiada.

Son supuestos básicos del desarrollo organizacional, en función al clima institucional:

a) Necesidad de adaptación continua: El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos vivos cuya adaptación, ajuste y reorganización son condiciones básicas para la supervivencia en un ambiente en continuo cambio. Son sistemas vivos, abiertos, que dependen de intercambios con el ambiente para sobrevivir y desarrollarse.
b) Interacción entre la organización y el ambiente: El ambiente y la organización están en estrecha y continua interacción. Unas de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y adaptabilidad: su capacidad de percepción y de cambio adaptable al cambio de estímulos externos. Una organización sensible y flexible tiene capacidad y versatilidad para redistribuir rápidamente sus recursos, de manera que pueda maximizar su aplicación, mejorar su rendimiento y alcanzar sus objetivos dentro de un ambiente inestable y tiene que adaptarse constantemente a las condiciones creadas por la innovación, en el menor tiempo y con los menores gastos.
c) Interacción entre el individuo y la organización: Toda organización es un sistema social. El desarrollo organizacional parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para la productividad, que pueden permanecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja es restrictivo, hostil o le impide el crecimiento y la ampliación de las potencialidades. Es plenamente posible hacer un esfuerzo para conseguir que las metas de los individuos se integren

en los objetivos de la organización, en un plano en el que el significado del trabajo sea estimulante y gratificante, y brinde posibilidades de desarrollo personal.

d) La necesidad de participación y compromiso: El cambio planeado es una conquista colectiva. Las resistencias que se presentan son normales cuando se trata de explorar actitudes, creencias, valores y comportamientos ya consolidados y aprobados en las relaciones entre los participantes. El aprendizaje de nuevos comportamientos a través de técnicas variadas (equipos, reuniones de confrontación sensibilización, etc.) introduce, además de la cooperación (relaciones humanas exentas de bloqueos y preconceptos), mayor adaptabilidad a los cambios. Si los individuos que se encuentran en puestos clave de la organización están convencidos de que las ideas son adecuadas al cambio organizacional, tenderán a actuar según dichas ideas.

Existen otras condiciones para el éxito del cambio:

Para cambiar una empresa es necesario ver, comprender y conseguir el compromiso de las personas para mejorar las actividades que no son lo que deberían ser. Nada debe ser considerado la última palabra.

Para cambiar una empresa es necesario que quienes la lideran y administran estudien la situación específica y operacional (como actividades identificables de marketing, producción, investigación y desarrollo, finanzas y personal), así como también lo relativo a la dirección de la empresa y a la revisión de los resultados alcanzados por ésta última.

El incremento de la eficacia organizacional y del bienestar de la organización dependen de una correcta comprensión y aplicación de los conocimientos acerca de la naturaleza humana. Buscan localizar y crear en las organizaciones el ambiente de trabajo óptimo, en el que cada individuo puede dar lo mejor de sí mismo teniendo conciencia, al mismo tiempo, de su potencial. Así mismo, permite modificaciones y cambios con el mínimo de perturbación.

Las organizaciones son sistemas abiertos: Las organizaciones son sistemas abiertos, sensibles, con capacidad de respuesta a los cambios ambientales. Tienen límites (así éstos no sean fácilmente definibles) y capacidad para auto perpetuarse y desarrollarse. Son abiertos porque intercambian materia, energía e información con el ambiente, y las transforman dentro de sus límites. El propósito fundamental de las organizaciones es la supervivencia y la estabilidad interna. Pero esto implica una multiplicidad de objetivos y funciones a través de los cuáles se alcanza la estabilidad, incluidas múltiples interacciones con el ambiente. La organización es un subsistema que forma parte de un ambiente que consta de muchos sistemas dinámicamente interdependientes.

Dimensiones de la cultura organizacional

Tomando en cuenta lo propuesto por Cameron y Quinn (1999), se consideran las siguientes dimensiones:

- Clan: Esta cultura es única de aquellas organizaciones que se basan en el control interno; interesados por los trabajadores, manifestando

comprensión a sus clientes. Así mismo, es un lugar muy afable para realizar las laborales. Además, donde la gente es compartida. En consecuencia, la organización es parecida a una familia, donde el líder es tomado como un mentor para los miembros de la organización.

- Adhocracia: Son aquellas organizaciones que se basan en los aspectos exteriores; pero basado en un elevado grado de flexibilidad e innovación. Lugar que le caracteriza el dinamismo, emprendimiento y la creatividad de sus trabajadores. Así mismo, donde se toman riesgos y son creativos, ambiciosos y visionarios. Se enfatizan en mantenerse siempre en el progreso, conservar la creatividad y que los trabajadores mantengan su desarrollo en sus habilidades. El objetivo de la organización se basa en el desarrollo.
- Mercado: Este tipo de cultura representan a las organizaciones que basan en lo exterior; pero requieren control y estabilidad internamente. Orientada a los resultados y prioriza el trabajo que se realice. Además, se caracteriza por que los trabajadores son competentes y orientadas a alcanzar los objetivos trazados.
- Jerarquizada: Es aquella cultura que se centra en aspectos dentro de la organización, basado en el control y estabilidad. Así mismo, se caracteriza por ser un lugar muy estructurado para realizar labores, en donde los ordenamientos gobiernan lo que sus trabajadores hacen y; los líderes se envanecen de ser buenos coordinando y organizando. Además, de lo que los mantiene juntos es su política y sus reglas.

2.3. Definición de términos

- Comportamiento organizacional: Estudio interdisciplinario que analiza e interpreta qué ocurre con las personas dentro de las empresas y busca las causas de su comportamiento y su repercusión en las organizaciones para mejorar la eficacia de la empresa.
- Cultura: Conjunto de conocimientos e ideas no especializados adquiridos gracias al desarrollo de las facultades intelectuales, mediante la lectura, el estudio y el trabajo.
- Cultura organizacional: Conjunto de creencias, valores y formas de manifestarlas y trasmitirlas, de actuar en situaciones concretas, las cuales van a caracterizar los comportamientos, los procesos y la estructura y van a tener una influencia en las funciones directivas y las decisiones de la organización.
- Identidad institucional: Se entiende por identidad institucional el conjunto de características o atributos que configuran el ser institucional, ellas son: misión, visión, objetivos, marco legal, cultura, valores y comportamiento
- Liderazgo: Capacidad para influir en un grupo con el objetivo de que alcance determinadas metas. Puede ser formal o informal en dependencia si se presenta dentro o fuera de la estructura formal de la organización.
- Usuario: Que tiene el derecho de usar de una cosa ajena con unas limitaciones determinadas.
- Valoración: Valoración es el proceso y el resultado de valorar: apreciar o reconocer el valor de algo o alguien

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y nivel de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

Considerando lo expresado por Domínguez (2015), esta investigación fue de tipo descriptivo y correlacional, pues se representó el comportamiento de cada una de las variables en estudio tal cual se desarrolla en un momento determinado y también se estudió el comportamiento de ambas variables relacionadas o vinculadas, es decir, procurando explicar la conducta de una variable en la conducta de la otra.

3.1.2. Nivel de investigación

Según el mismo Domínguez (2015), quien precisa “El nivel de investigación se refiere al grado de cuantificación de los estudios en cuanto a la información que requiera, puede ser estudio cuantitativo, cualitativo o mixto.” (p. 54), esta investigación se ajustó al nivel cuantitativo.

3.2. Método, diseño y esquema de investigación

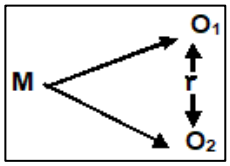
3.2.1. Método de investigación

El método fue inductivo deductivo, pues la investigación se desarrolló a partir de la observación de hechos, análisis de estudios y de referencias para concretar constructos a responder o demostrar a través de ideas generales -el problema y la hipótesis- los que orientaron la recolección

de información, el procesamiento de los datos y la emisión de conclusiones (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

3.2.2. Diseño de investigación

Siguiendo lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación fue de diseño no experimental, correlacional y transeccional. Fue no experimental puesto que se evitó la manipulación de variables; es correlacional, porque se tuvo el propósito de explicar la situación de las variables vinculadas; asimismo, fue transeccional, debido a que la medición de las variables, y la consiguiente aplicación de instrumentos, se hicieron en un solo momento. El esquema es:



Donde:

M = Muestra

O_1 = Observación de la variable 1: Liderazgo gerencial

O_2 = Observación de la variable 2: Cultura organizacional

r = Correlación entre las variables.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Muestra poblacional

La muestra poblacional fue, para el presente estudio, el total de trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución, provincia de Oxapampa, Pasco, siendo un total de 41.

3.4. Instrumentos de recolección de datos

Las fuentes para la recolección de datos fueron las unidades muestrales y la información brindada por, en este caso, los trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución, provincia de Oxapampa, Pasco, mediante el cuestionario que se les aplicó (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.4.1. Técnicas

La técnica aplicada fue la encuesta, que permitió la aproximación directa o virtual para contactar al sujeto muestral, quien respondió por propia mano el cuestionario que se aplicó. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.4.2. Instrumentos

Los instrumentos fueron dos cuestionarios, cada uno para recoger datos de cada una de las variables: liderazgo gerencial y cultura organizacional.

Los instrumentos de recolección de datos no pasaron por los procesos de validación y confiabilidad, puesto que se emplearon cuestionarios ya utilizados en otras investigaciones.

3.5. Técnica de recojo, procesamiento y presentación de datos

- Se solicitó el acceso a la aplicación de los instrumentos con las autoridades competentes.
- Se aplicó el instrumento en un solo momento.

- El proceso de análisis de datos fue posible mediante la aplicación de métodos estadísticos, tal como la estadística descriptiva.
- Se elaboraron tablas de frecuencias y porcentajes con sus respectivos gráficos.
- Se analizaron los resultados obtenidos según los objetivos planteados en la investigación.
- En cuanto a la estadística inferencial, se realizaron pruebas de normalidad para determinar el tipo de distribución de los datos, lo que permitió determinar la prueba de correlación a realizar.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Resultados

Tabla 1

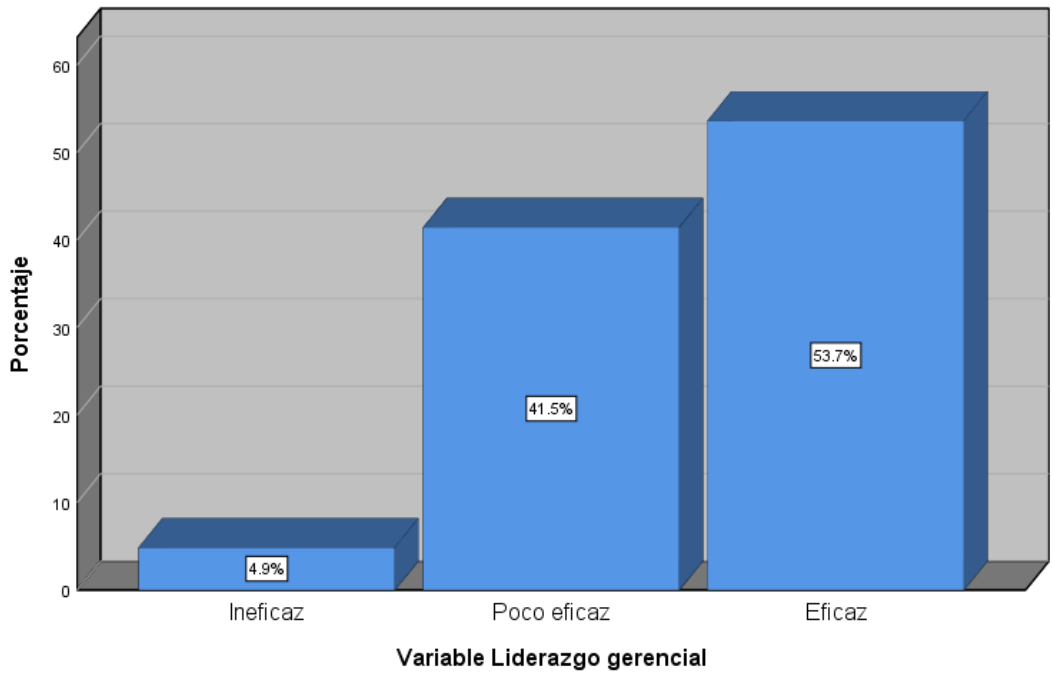
Resultados de la variable Liderazgo gerencial en trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ineficaz	2	4.9	4.9	4.9
	Poco eficaz	17	41.5	41.5	46.3
	Eficaz	22	53.7	53.7	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos.

Figura 1

Resultados de la variable Liderazgo gerencial en trabajadores



Fuente: Base de datos.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, respecto a la variable Liderazgo gerencial, 53.7% la percibe como eficaz, 41.5% como poco eficaz y 4.9% como ineficaz, en la sede de estudio.

Tabla 2

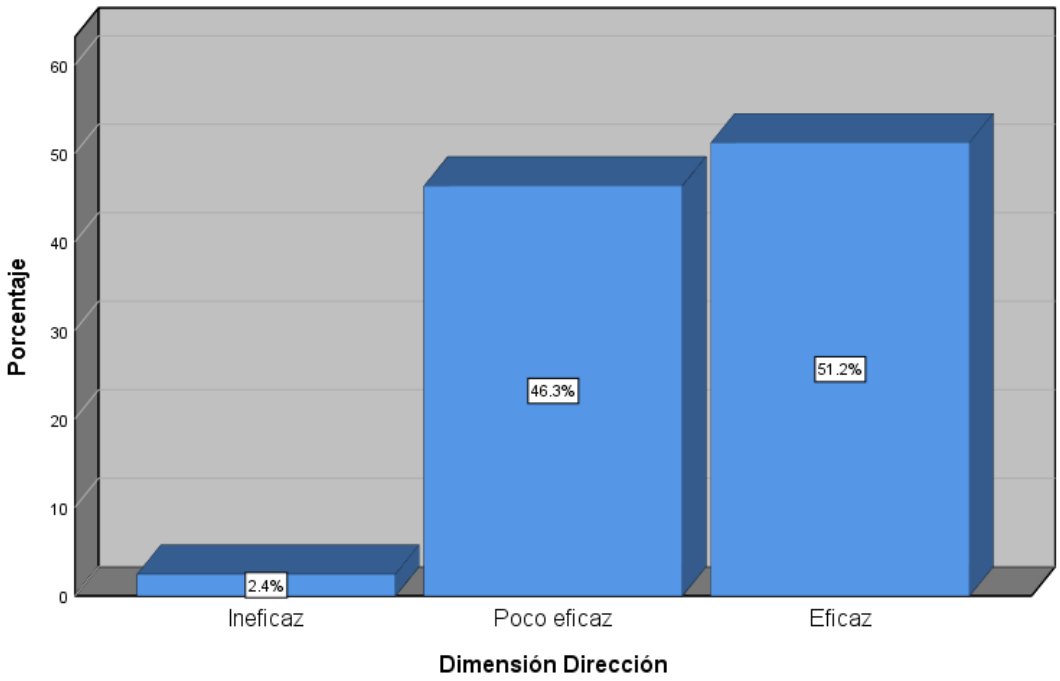
Resultados de la dimensión Dirección en trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ineficaz	1	2.4	2.4	2.4
	Poco eficaz	19	46.3	46.3	48.8
	Eficaz	21	51.2	51.2	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos.

Figura 2

Resultados de la dimensión Dirección en trabajadores



Fuente: Base de datos.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, respecto a la dimensión Dirección, 51.2% la percibe como eficaz, 46.3% como poco eficaz y 2.4% como ineficaz, en la sede de estudio.

Tabla 3

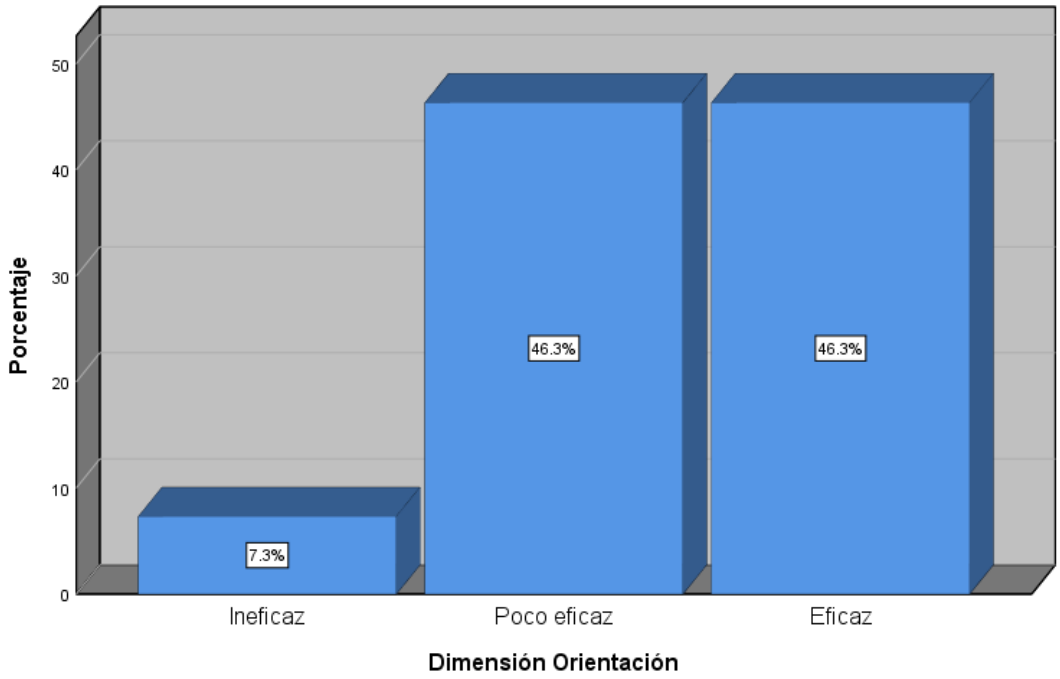
Resultados de la dimensión Orientación en trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ineficaz	3	7.3	7.3	7.3
	Poco eficaz	19	46.3	46.3	53.7
	Eficaz	19	46.3	46.3	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos.

Figura 3

Resultados de la dimensión Orientación en trabajadores



Fuente: Base de datos.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, respecto a la dimensión Orientación, 46.3% la percibe como eficaz, 46.3% como poco eficaz y 7.3% como ineficaz, en la sede de estudio.

Tabla 4

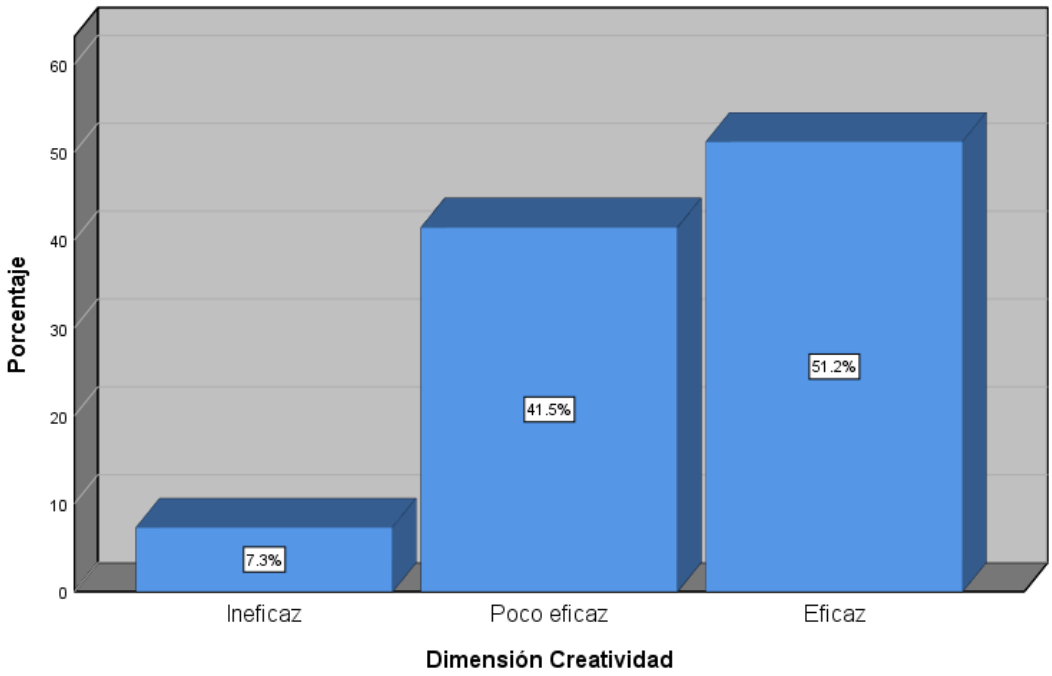
Resultados de la dimensión Creatividad en trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ineficaz	3	7.3	7.3	7.3
	Poco eficaz	17	41.5	41.5	48.8
	Eficaz	21	51.2	51.2	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos.

Figura 4

Resultados de la dimensión Creatividad en trabajadores



Fuente: Base de datos.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, respecto a la dimensión Creatividad, 51.2% la percibe como eficaz, 41.5% como poco eficaz y 7.3% como ineficaz, en la sede de estudio.

Tabla 5

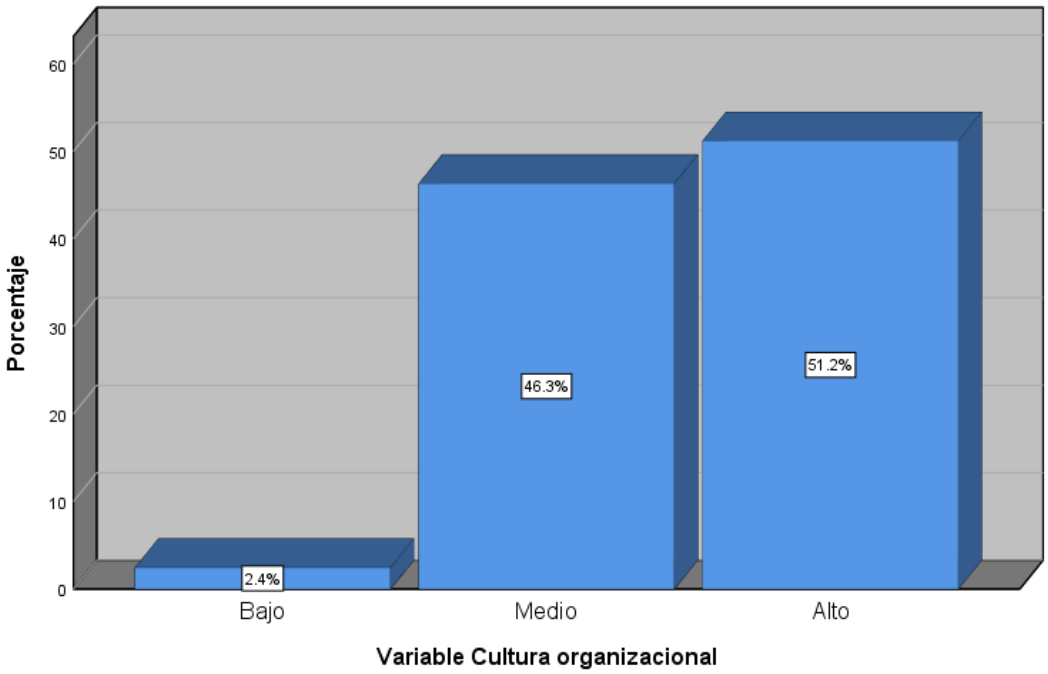
Resultados de la variable Cultura organizacional en trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	2.4	2.4	2.4
	Medio	19	46.3	46.3	48.8
	Alto	21	51.2	51.2	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos.

Figura 5

Resultados de la variable Cultura organizacional en trabajadores



Fuente: Base de datos.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, respecto a la variable Cultura organizacional, 51.2% la percibe en el nivel alto, 46.3% en el nivel medio y 2.4% en el nivel bajo, en la sede de estudio.

Tabla 6

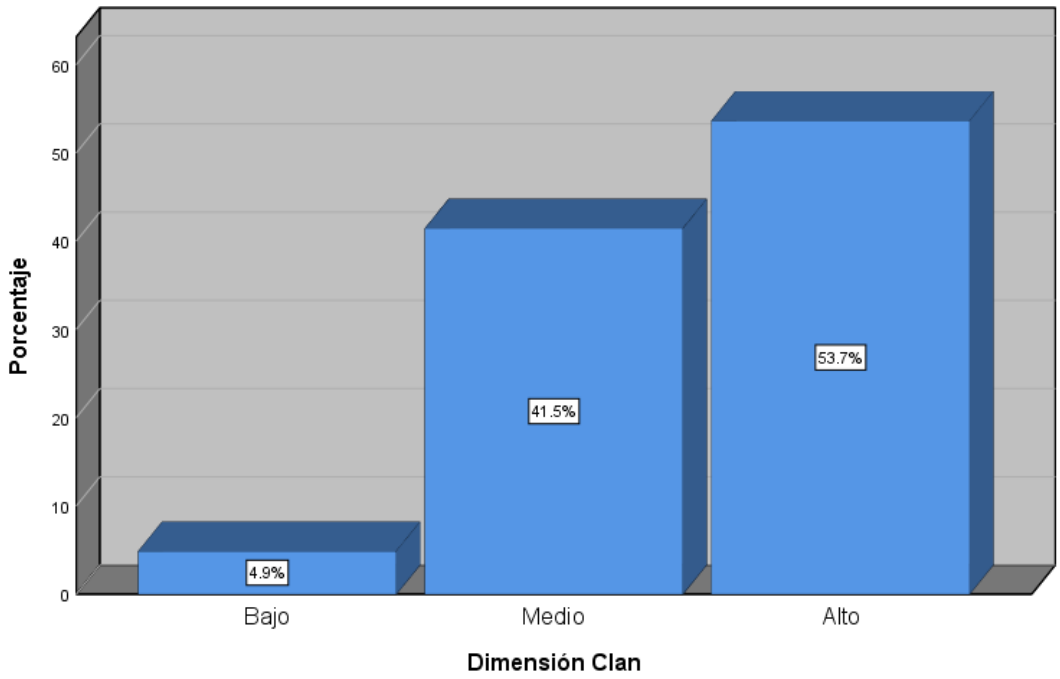
Resultados de la dimensión Clan en trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	4.9	4.9	4.9
	Medio	17	41.5	41.5	46.3
	Alto	22	53.7	53.7	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos.

Figura 6

Resultados de la dimensión Clan en trabajadores



Fuente: Base de datos.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, respecto a la dimensión Clan, 53.7% la percibe en el nivel alto, 41.5% en el nivel medio y 4.9% en el nivel bajo, en la sede de estudio.

Tabla 7

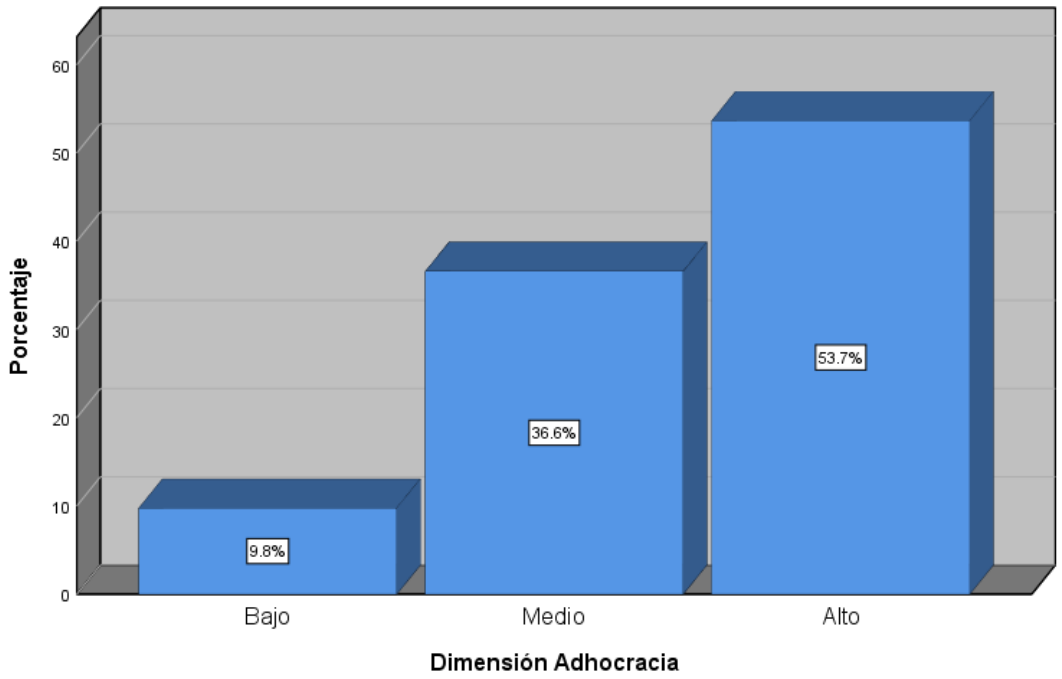
Resultados de la dimensión Adhocracia en trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	9.8	9.8	9.8
	Medio	15	36.6	36.6	46.3
	Alto	22	53.7	53.7	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos.

Figura 7

Resultados de la dimensión Adhocracia en trabajadores



Fuente: Base de datos.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, respecto a la dimensión Adhocracia, 53.7% la percibe en el nivel alto, 36.6% en el nivel medio y 9.8% en el nivel bajo, en la sede de estudio.

Tabla 8

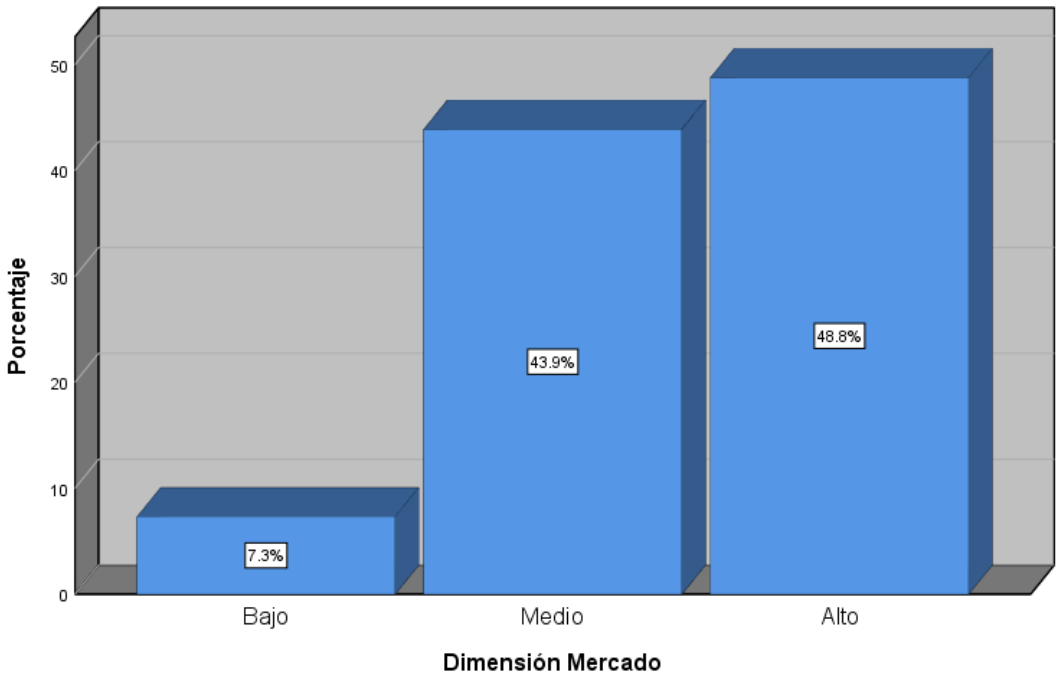
Resultados de la dimensión Mercado en trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	7.3	7.3	7.3
	Medio	18	43.9	43.9	51.2
	Alto	20	48.8	48.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos.

Figura 8

Resultados de la dimensión Mercado en trabajadores



Fuente: Base de datos.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, respecto a la dimensión Mercado, 48.8% la percibe en el nivel alto, 43.9% en el nivel medio y 7.3% en el nivel bajo, en la sede de estudio.

Tabla 9

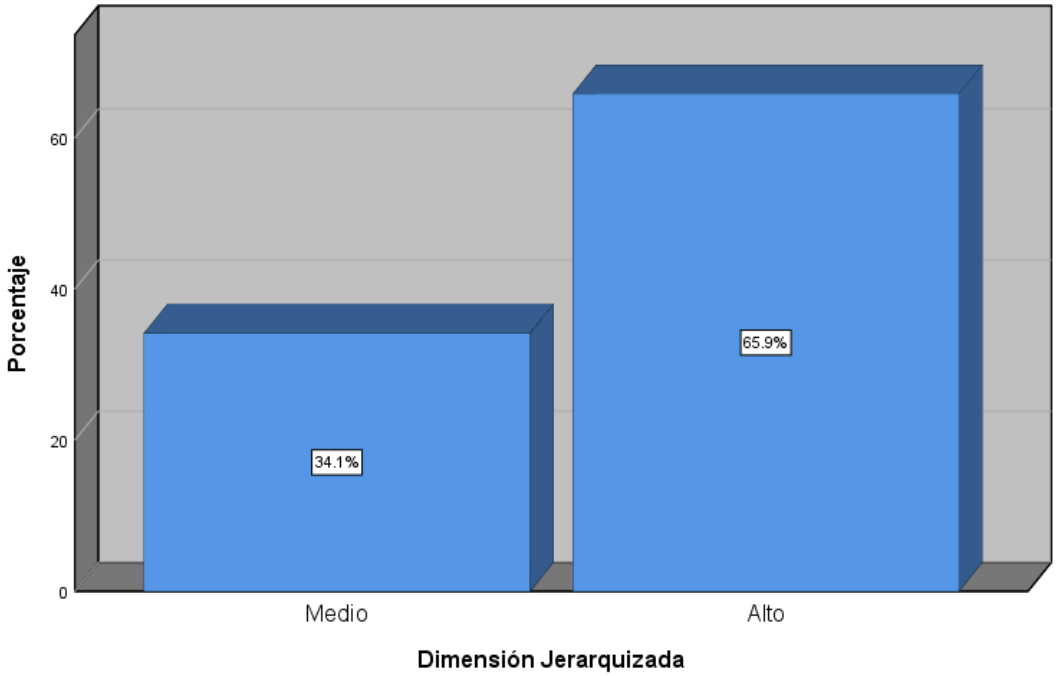
Resultados de la dimensión Jerarquizada en trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	14	34.1	34.1	34.1
	Alto	27	65.9	65.9	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos.

Figura 9

Resultados de la dimensión Jerarquizada en trabajadores



Fuente: Base de datos.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, respecto a la dimensión Jerarquizada, 65.9% la percibe en el nivel alto y 34.1% en el nivel medio, en la sede de estudio.

PRUEBA DE HIPÓTESIS

- Prueba de hipótesis general

  Paso 1: Formulación de hipótesis

  Ho: No existe relación directa y significativa entre liderazgo gerencial y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.

  Ha: Existe relación directa y significativa entre liderazgo gerencial y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.

  Paso 2: Determinación del nivel de confianza

  Nivel de confianza (α)= 95% (0.95)

  Paso 3: Elección de la prueba estadística de correlación

Tabla 10

Aplicación de pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Variable Liderazgo gerencial	.970	41	.347
Variable Cultura organizacional	.978	41	.614

Fuente: IBM Statistics 25.

Los resultados de la prueba de normalidad (Shapiro-Wilk debido a que la cantidad de participantes es menor a 50 unidades) demuestran que, las variables intervinientes en el contraste poseen una distribución normal, por lo tanto, se aplicará un estadístico de la misma naturaleza (R de Pearson).

Paso 4: Aplicación de la prueba estadística de correlación

Tabla 11
Aplicación del estadístico R de Pearson

		Variable Cultura organizacional
Variable Liderazgo gerencial	Correlación de Pearson	.746**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	41

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

Paso 5: Toma de decisión

El resultado R= 0.746 indica una correlación positiva alta y el valor Sig.= 0.000 indica que el resultado fue significativo, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir, existe relación directa y significativa entre liderazgo gerencial y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.

- Prueba de hipótesis específica 1

Paso 1: Formulación de hipótesis

Ho: No existe relación directa y significativa entre la dimensión dirección y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.

Ha: Existe relación directa y significativa entre la dimensión dirección y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.

Paso 2: Determinación del nivel de confianza

Nivel de confianza (α)= 95% (0.95)

Paso 3: Elección de la prueba estadística de correlación

Tabla 12
Aplicación de pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Dimensión Dirección	.934	41	.019
Variable Cultura organizacional	.978	41	.614

Fuente: IBM Statistics 25.

Los resultados de la prueba de normalidad (Shapiro-Wilk debido a que la cantidad de participantes es menor a 50 unidades) demuestran que, la dimensión interviniente posee una distribución no normal, por lo tanto, se aplicará un estadístico de la misma naturaleza (Rho de Spearman).

Paso 4: Aplicación de la prueba estadística de correlación

Tabla 13
Aplicación del estadístico Rho de Spearman

		Variable Cultura organizacional
Dimensión Dirección	Rho de Spearman	. 584**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	41

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

Paso 5: Toma de decisión

El resultado Rho= 0.548 indica una correlación positiva media y el valor Sig.= 0.000 indica que el resultado fue significativo, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir, existe relación directa y significativa entre la dimensión dirección y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.

- Prueba de hipótesis específica 2

  Paso 1: Formulación de hipótesis

  Ho: No existe relación directa y significativa entre la dimensión orientación y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.

  Ha: Existe relación directa y significativa entre la dimensión orientación y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.

  Paso 2: Determinación del nivel de confianza

  Nivel de confianza (α)= 95% (0.95)

  Paso 3: Elección de la prueba estadística de correlación

Tabla 14

Aplicación de pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Dimensión Orientación	.963	41	.194
Variable Cultura organizacional	.978	41	.614

Fuente: IBM Statistics 25.

Los resultados de la prueba de normalidad (Shapiro-Wilk debido a que la cantidad de participantes es menor a 50 unidades) demuestran que, las variables intervinientes en el contraste poseen una distribución normal, por lo tanto, se aplicará un estadístico de la misma naturaleza (R de Pearson).

Paso 4: Aplicación de la prueba estadística de correlación

Tabla 15
Aplicación del estadístico R de Pearson

		Variable Cultura organizacional
Dimensión Orientación	Correlación de Pearson	.688**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	41

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

Paso 5: Toma de decisión

El resultado R= 0.688 indica una correlación positiva media y el valor Sig.= 0.000 indica que el resultado fue significativo, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir, existe relación directa y significativa entre la dimensión orientación y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.

- Prueba de hipótesis específica 3

Paso 1: Formulación de hipótesis

Ho: No existe relación directa y significativa entre la dimensión creatividad y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.

Ha: Existe relación directa y significativa entre la dimensión creatividad y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.

Paso 2: Determinación del nivel de confianza

Nivel de confianza (α)= 95% (0.95)

Paso 3: Elección de la prueba estadística de correlación

Tabla 16

Aplicación de pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Dimensión Creatividad	.960	41	.155
Variable Cultura organizacional	.978	41	.614

Fuente: IBM Statistics 25.

Los resultados de la prueba de normalidad (Shapiro-Wilk debido a que la cantidad de participantes es menor a 50 unidades) demuestran que, las variables intervinientes en el contraste poseen una distribución normal, por lo tanto, se aplicará un estadístico de la misma naturaleza (R de Pearson).

Paso 4: Aplicación de la prueba estadística de correlación

Tabla 17

Aplicación del estadístico R de Pearson

		Variable Cultura organizacional
Dimensión Creatividad	Correlación de Pearson	.689**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	41

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

Paso 5: Toma de decisión

El resultado R= 0.689 indica una correlación positiva media y el valor Sig.= 0.000 indica que el resultado fue significativo, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir, existe relación directa y significativa entre la dimensión creatividad y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. Discusión

La tabla 1, muestra que, respecto a la variable liderazgo gerencial, la mayoría de las unidades muestrales la percibe como eficaz, pero un importante porcentaje, alrededor de dos quintos, la considera poco eficaz, por lo que se puede afirmar que existen aspectos de disconformidad con la forma o estilo de gerenciar en el lugar donde se desarrolló el estudio, siendo necesario revertir esta realidad, para una buena marcha de la entidad, más aún cuando es de gestión pública; en este sentido, Roque e Ibarra (2018), aludieron que el liderazgo gerencial influye significativamente en las relaciones laborales; finalmente Yukl (2008) la refiere como el cumplimiento de objetivos organizacionales, considerando otros aspectos como el comportamiento y crecimiento del grupo, la satisfacción de los seguidores con el líder, el bienestar psicológico y desarrollo personal de los seguidores.

En las tablas 2 a la 4, presenta similares resultados a los hallados con la variable liderazgo, pues está referida a las dimensiones dirección, orientación y creatividad, y en todos los casos se las percibe mayoritariamente como eficaces, sin embargo, también son percibidas por proporciones muy próximas como poco eficaces, esto en cuanto a su concreción, ya que es, precisamente, cada una de las manifestaciones del liderazgo las que se viven en el campo laboral; los tres resultados plasmados van en coherencia a Chung (2017), quien evidenció el impacto de los comportamientos de liderazgo en la cognición apoyados de un desarrollo organizacional, por su parte Roque e Ibarra (2018), la catalogan como la capacidad adicional que tiene el directivo para lograr influir en los demás,

logrando que estos se conviertan en seguidores y se motiven para lograr los objetivos planeados en la organización empresarial; todo ello enfocado en la supervisión personal, en la conducción siguiendo procesos positivos y en soluciones originales y creativas.

La tabla 5 muestra que la variable cultura organizacional, es considerada en un alto nivel, pero, al igual que la variable liderazgo, también alrededor de dos quintos de la muestra la concibe en un nivel medio, lo que denota el impacto que las deficiencias lideratívas ejercen en la cultura de la organización, involucrando, entonces, el logro de objetivos institucionales, que, en realidad, son de la población del distrito de Constitución. Concordantemente, Virginia (2016), sostiene que la organización se pueda observar que se subordina al poder, en muchos casos desde una actitud pasiva culturalmente aceptada sin cuestionamiento, Chung (2017), menciona que la gestión del conocimiento depende de los tipos de cultura organizacional y Robbins (1996) que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras.

Las tablas de la 6 a la 9, respecto a las dimensiones clan, adhocracia, mercado y jerarquizada, en la sede de estudio son concebidas, como la variable, en un nivel alto e, igualmente, con proporciones muy próximas, en un nivel medio, dando cuenta de, que si bien se ve a la variables en su conjunto y en su especificidad de manera positiva, debe tenerse cuidado y tomar decisiones de mejora en cuanto a los aspectos que están causando descontento en esta la entidad pública; Melián (2017), responde a este resultado mediante el impulso hacia el rendimiento en la unidad de trabajo implica que los gerentes promuevan los valores y supuestos básicos de una cultura de mercado, además Chiavenato

(2007), la relaciona como normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales; el poder tener conocimiento de estos resultados en este punto tiene como base al control interno, al elevado grado de flexibilidad e innovación, al control y estabilidad internamente, y al control y estabilidad.

Al llegar a la parte final de los resultados ligados con perspectivas teóricas nos fundamentamos en enfoques y teorías, en este caso con el liderazgo según los rasgos por Fayol (1986), que estaba orientado a determinar las características que distinguen a un líder, con el liderazgo según su comportamiento en donde McGregor (1960) propuso que el ser humano con poder y valores, pueden guiar la forma de desarrollar el trabajo en las industrias, con el liderazgo de contingencia por Fiedler (1967), que se basó en el desarrollo de las buenas relaciones y la correcta distribución de las tareas entre el líder y sus colaboradores para lograr un objetivo; y la teoría del desarrollo organizacional por French y Bell (citados por Chiavenato, 1999), que alude al esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional.

CONCLUSIONES

- Existe relación directa y significativa entre liderazgo gerencial y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021, ya que, el resultado R= 0.746 indica una correlación positiva alta y el valor Sig.= 0.000 indica que el resultado fue significativo.
- Existe relación directa y significativa entre la dimensión dirección y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021, ya que, el resultado Rho= 0.548 indica una correlación positiva media y el valor Sig.= 0.000 indica que el resultado fue significativo.
- existe relación directa y significativa entre la dimensión orientación y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021, ya que, el resultado R= 0.688 indica una correlación positiva media y el valor Sig.= 0.000 indica que el resultado fue significativo.
- Existe relación directa y significativa entre la dimensión creatividad y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021, ya que, el resultado R= 0.689 indica una correlación positiva media y el valor Sig.= 0.000 indica que el resultado fue significativo.

SUGERENCIAS

- En relación a los resultados, se sugiere a las autoridades de la Municipalidad Distrital de Constitución, poner más énfasis en un desarrollo gerencial, de esta manera mejorará cada una de las finalidades institucionales.
- A las autoridades de la Municipalidad Distrital de Constitución, mejorar los programas de capacitación hacia los trabajadores, como se pudo tener conocimiento en los resultados existen falencias organizativas que se puedes mejorar y que repercutirán en la población de Pasco.
- A los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Constitución – Pasco, no obstaculizar cualquier proceso ejecutivo dentro de la institución, evidenciar y dar a conocer indicadores que mejorarían procesos elementales de la municipalidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, G. (2015). *El liderazgo del equipo gerencial y su impacto en la mejora de las relaciones interpersonales en la Empresa Eléctrica de Guatemala S.A*. Tesis de titulación. Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala. Disponible en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_2959.pdf

Bernal, I., Pedraza, N. y Sánchez, M. (2015). *"El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico".* Investigación. En *Estudios gerenciales* Vol. 31. Núm. 134. Recuperado el 24 de julio del 2015. Rescatado en http://www.elsevier.es/

Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Base on the Competing Values Framework, Reading*. Estados Unidos: Addison-Wesley.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw-Hill, Colombia.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw-Hill, Colombia.

Chung, V. (2017). *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016.* Tesis doctoral. Universidad Peruana Unión. Perú: Lima. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/733/V%C3%ADctor_Tesis_Maestr%C3%ADa_2017.pdf?sequence=1

Cruz, C. (2015). "*Incidencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional del Instituto Nacional Penitenciario-Pucallpa-2014*". Tesis. Trujillo: Universidad César Vallejo.

De la Torre, L. y Kiars, A. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú.* Tesis de licenciatura. Universidad San Ignacio de Loyola. Perú: Lima. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf

Días. C. (2001). *Administración*. (1ª. Ed.). Lima: San Marcos.

Domínguez, J. (2015). *Manual de metodología de la investigación científica*. Perú: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

El-Shamy, S. (2003). *Games, Activities and Ideas to Revitalize Your Employee Induction Process*. Lomndres, Routledge

Fayol, H. (1986). *Administración industrial y general*. 3ra edición. Orbis, Barcelona.

Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill, Nueva York.

Gardner, H. (1999). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. Colombia: Fondo de Cultura Económica.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta edición. Mc Graw-Hill, México.

Llacchua, F. (2015). *Cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, 2015.* Tesis licenciatura. Universidad Nacional José María Arguedas. Perú: Andahuaylas. http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/229/19-2015-EPAE-Llacchua%20Quino-Cultura%20organizacional%20y%20bienestar%20laboral%20e%20los%20trata jadores%20adminsitrativos%20de%20la%20UNAJMA.pdf?sequence=1&isAllo wed=y

McGregor, D. (1960). *The human side of Enterprise*. McGraw-Hill, Nueva York.

Melián, V. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y reflexibilidad*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia. España: Valencia. http://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1&isAllowed=y

Posadas, D. (2016). *El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla – Piura 2015*. Universidad Nacional de Trujillo, La Libertad. Disponible en: https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8024/posadasgonzales_diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall, México D.F.

Rodríguez, M. (1995). *Educación para la carrera y diseño curricular*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

Rojas, R. y Vilchez, S. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús-Lima, enero 20.* Tesis de maestría. Universidad Norbert Wiener, Perú. http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO%20-%20Rojas%20Reyes%2C%20Ruth%20Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Roque, K. e Ibarra, O. (2018). *El liderazgo gerencial y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de Rainforest Expeditions de Puerto Maldonado, 2016*. Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Madre de Dios. Disponible en:

http://repositorio.unamad.edu.pe/bitstream/handle/UNAMAD/502/004-3-10-014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sutton, G. (2019). *The dark triad in personnel selection: an exploration of narcissism, psychopathy, and machiavellianism in candidates involved in an organisational selection process*. Universidad de Canterbury. Christchurch, New Zealand.

Thompson, A. y Strickland, J. (2001). *Administración estratégica*. Mc Graw-Hill.

Villegas, J. (2017). *Liderazgo general y autopercepción del desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tarma – 2017*. Universidad Peruana Los Andes, Huancayo. Disponible en: http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/1146/TESIS-%20JESUS%20P%20VILLEGAS%20ZAMUDIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Virginia, M. (2016). *La cultura organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuario.* Tesis maestría. Universidad de Belgrano. Argentina: Buenos Aires. http://www.revistacts.net/files/Portafolio/Tesis_Roca.pdf

Yukl, A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. 6ta edición. Madrid, España: Pearson Education - Prentice Hall Inc.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
General ¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo gerencial y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021? **Específicos** -¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión dirección y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021? -¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión orientación y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021? -¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión creatividad y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021?	**General** Determinar la relación que existe entre liderazgo gerencial y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021. **Específicos** -Determinar la relación que existe entre la dimensión dirección y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021. -Determinar la relación que existe entre la dimensión orientación y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021. -Determinar la relación que existe entre la dimensión creatividad y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.	**General** Existe relación directa y significativa entre liderazgo gerencial y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021. **Específicas** -Existe relación directa y significativa entre la dimensión dirección y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021. -Existe relación directa y significativa entre la dimensión orientación y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021. -Existe relación directa y significativa entre la dimensión creatividad y cultura organizacional en trabajadores de la Municipalidad distrital de Constitución-Pasco, 2021.	**Variable 1: Liderazgo gerencial** Dirección Orientación Creatividad **Variable 2: Cultura organizacional** Clan Adhocracia Mercado Jerarquizada	**Tipo de investigación**: Descriptiva, correlacional **Diseño y esquema de la investigación**: No experimental, correlacional, transeccional **Población**: 41 trabajadores. **Técnica e instrumentos**: Encuesta-dos cuestionarios **Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos**: Tablas de distribución de frecuencias (absoluta y la porcentual) Figuras Prueba de normalidad Shapiro-Wilk Prueba de hipótesis Rho de Spearman o R de Pearson

Anexo 2. Instrumentos de evaluación

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

CUESTIONARIO: LIDERAZGO GERENCIAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimado(a) trabajador(a): Este cuestionario pretende recoger información acerca de tu percepción, respecto del liderazgo y la cultura organizacional en la entidad donde laboras. Es anónimo y no hay respuesta correcta, por ello te pedimos que escribas una equis (X) debajo de la opción con la que estés de acuerdo. Gracias.

1	2	3	4	5
Nunca	*Casi nunca*	*Con frecuencia*	*Casi siempre*	*Siempre*

	Liderazgo gerencial: Reactivos	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
DIRECCIÓN						
1.	Organiza los equipos de acuerdo a las habilidades.					
2.	Se involucra en las actividades del equipo.					
3.	Valora los esfuerzos de los actores de cada equipo.					
4.	Manifiesta predisposición en el cumplimiento de sus funciones.					
5.	Fiscaliza el cumplimiento de las funciones de sus subalternos.					
ORIENTACIÓN						
6.	Realiza actividades de orientación de manera adecuada para el cumplimiento de las tareas.					
7.	Apoya al personal para cumplir sus deberes en los plazos determinados.					
8.	Genera espacios apropiados para brindar asesoramiento en las áreas de su competencia.					
9.	Identifica necesidades en sus sub alternos para brindar asesoramiento.					
10.	Facilita documentación necesaria a los subalternos para el cumplimiento de sus funciones.					
11.	Elabora instrumentos de gestión pertinentes a la aplicación de los planes de trabajo.					
CREATIVIDAD						
12.	Motiva permanentemente a sus colaboradores aplicando diferentes estrategias.					
13.	Innova constantemente las herramientas de gestión organizacional.					
14.	Gestiona incentivos para compensar el desempeño de sus colaboradores.					
15.	Reconoce el esfuerzo de sus colaboradores con documentos de felicitaciones.					
16.	Realiza actos participativos donde el colaborador se siente parte de la organización.					
17.	Aplica métodos y procedimientos estratégicos cuando tiene que hacer llamados de atención.					
18.	Aplica sanciones con justicia y equidad.					
	Cultura organizacional: Reactivos	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
CLAN						
19.	Entre los empleados siempre se facilitan el trabajo.					
20.	En las diferentes tareas, los empleados pueden asumir el liderazgo, indistintamente.					
21.	El estilo de dirección de las labores es democrático.					
22.	En el centro de trabajo se evidencia unidad y comunicación asertiva.					
23.	En el centro de labores el desempeño de todos es motivante.					
24.	En las tareas que se emprenden es manifiesto un elevado criterio de éxito del colectivo.					
ADHOCRACIA						
25.	Las formas de liderar denotan orden u organización.					
26.	Es evidente el criterio innovador en la entidad cuando se desarrollan las tareas					
27.	Hay preocupación por la capacitación continua de los trabajadores.					
28.	Puede visualizarse el actuar dinámico de los trabajadores.					
29.	Los trabajadores laboran y contribuyen con el logro de la visión de la entidad.					
30.	Se implementan recursos que mejoran y agilizan las labores.					
MERCADO						
31.	La entidad se muestra competente en los servicios que presta.					
32.	Los trabajadores realizan sus tareas justo a tiempo.					
33.	El planeamiento es organizado, práctico, integral y eficaz.					
34.	Hay una conducción del trabajo con miras de competitividad.					
35.	La entidad tiene presencia por la calidad de su servicio.					
36.	Se denota socialmente que el mayor capital de la entidad son sus trabajadores.					
JERARQUIZADA						
37.	El acompañamiento en las labores es positivo.					
38.	El trabajo que se realiza es eficiente y eficaz.					
39.	La relación entre los trabajadores se enmarca en el respeto por la persona.					
40.	La relación entre los trabajadores se enmarca en el respeto por el cargo o puesto.					
41.	Se evidencia una entidad cohesionada y líder.					
42.	Más allá de los cargos, el usuario interactúa fluida y armónicamente con los directivos.					

Anexo 3. Base de datos

ID	1	2	3	4	5	SS	NV	6	7	8	9	10	11	SS	NV	12	13	14	15	16	17	18	SS	NV	TT	NV	1	2	3	4	5	6	SS	NV	7	8	9	10	11	12	SS	NV	13	14	15	16	17	18	SS	NV	19	20	21	22	23	24	SS	NV	TT	NV
1	3	5	4	3	5	20	3	4	5	4	5	4	4	26	3	3	5	5	5	5	3	4	30	3	76	3	4	4	5	5	4	3	25	3	4	5	5	4	5	5	28	3	5	5	5	5	5	5	30	3	5	3	4	2	3	3	20	2	103	3
2	5	5	5	4	3	22	3	4	5	2	3	2	1	17	2	5	5	5	5	5	5	5	35	3	74	3	5	4	4	4	5	3	25	3	4	5	5	3	5	4	26	3	4	5	5	2	2	3	21	2	5	5	5	5	4	5	29	3	101	3
3	3	4	2	3	3	15	2	4	3	4	3	3	4	21	2	5	4	3	3	3	2	2	22	2	58	2	3	4	4	3	2	4	20	2	5	5	4	5	2	3	24	3	5	2	3	4	3	4	21	2	5	4	2	2	3	4	20	2	85	2
4	3	4	5	5	3	20	3	4	5	5	4	4	3	25	3	3	3	4	4	4	4	5	27	3	72	3	5	3	4	3	4	4	23	3	5	4	3	3	3	3	21	2	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	2	5	4	5	22	2	84	2
5	4	4	4	5	5	22	3	2	4	2	2	4	5	19	2	5	4	2	2	2	2	2	19	2	60	2	1	5	5	2	1	2	16	2	4	2	2	4	4	4	20	2	5	5	4	5	4	4	27	3	4	4	5	5	5	4	27	3	90	3
6	4	4	2	2	2	14	2	2	3	2	2	2	3	14	1	2	2	1	2	2	2	2	13	1	41	1	2	1	2	2	2	2	11	1	2	2	2	2	2	2	12	1	3	2	2	2	3	3	15	2	2	3	3	3	3	2	16	2	54	1
7	1	4	4	4	4	17	2	3	3	5	3	3	1	18	2	4	4	1	2	4	3	2	20	2	55	2	4	2	4	4	1	4	19	2	4	4	1	1	2	1	13	1	1	2	1	1	1	4	10	1	4	4	4	4	4	4	24	3	66	2
8	3	4	3	3	2	15	2	4	4	3	4	4	5	24	3	5	4	4	5	5	5	5	33	3	72	3	4	3	3	5	5	5	25	3	5	4	5	5	5	5	29	3	5	5	5	5	5	5	30	3	5	5	5	5	5	4	29	3	113	3
9	4	5	5	5	4	23	3	4	4	4	4	5	5	26	3	5	5	5	5	4	4	4	32	3	81	3	5	4	4	5	5	5	28	3	5	5	5	5	5	5	30	3	5	4	5	5	5	5	29	3	5	5	5	4	4	4	27	3	114	3
10	5	5	5	5	4	24	3	5	5	5	4	5	2	26	3	2	5	1	1	4	4	4	21	2	71	3	5	2	5	4	4	4	24	3	5	4	5	4	4	4	26	3	5	5	5	4	5	4	28	3	5	5	5	4	5	4	28	3	106	3
11	1	2	5	5	5	18	2	5	4	1	1	1	1	13	1	2	3	3	1	2	2	2	15	1	46	2	5	2	2	2	2	5	18	2	2	3	1	1	2	1	10	1	5	5	5	5	5	5	30	3	5	5	5	5	3	5	28	3	86	2
12	4	5	4	4	4	21	3	4	5	5	4	5	5	28	3	4	5	4	5	4	4	3	29	3	78	3	4	4	3	3	4	3	21	2	4	3	4	4	4	3	22	2	4	3	3	4	4	4	22	2	4	4	4	5	3	3	23	3	88	2
13	3	3	2	3	3	14	2	3	3	3	3	3	2	17	2	3	3	2	2	3	3	3	19	2	50	2	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	3	3	18	2	4	3	4	4	4	3	22	2	76	2
14	5	5	5	5	5	25	3	4	4	5	5	5	5	28	3	5	5	5	5	5	4	5	34	3	87	3	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	5	5	5	27	3	5	5	5	5	5	5	30	3	5	5	5	4	5	5	29	3	110	3
15	4	4	3	4	3	18	2	3	4	3	4	4	4	22	2	4	3	3	3	4	3	4	24	2	64	2	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	5	4	5	26	3	5	5	4	4	4	4	26	3	100	3
16	5	5	5	2	3	20	3	3	3	3	3	4	4	20	2	3	4	3	3	3	4	3	23	2	63	2	4	3	4	4	4	4	23	3	4	4	4	3	3	3	21	2	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	3	3	18	2	80	2
17	5	5	5	5	4	24	3	4	5	5	3	5	4	26	3	4	4	4	3	4	4	4	27	3	77	3	5	5	5	5	5	4	29	3	5	2	2	2	4	3	18	2	2	4	3	4	3	4	20	2	4	4	5	5	4	4	26	3	93	3
18	4	4	2	2	5	17	2	4	3	3	4	4	3	21	2	2	3	2	3	2	4	3	19	2	57	2	3	3	3	4	3	4	20	2	3	3	2	3	4	2	17	2	4	5	4	4	3	4	23	3	3	4	4	3	4	4	22	2	82	2
19	4	4	3	4	4	19	3	5	5	4	4	5	5	28	3	4	4	4	5	4	5	4	30	3	77	3	4	5	4	4	4	4	25	3	5	4	4	5	4	4	26	3	4	5	5	4	4	5	27	3	5	5	4	4	5	5	28	3	106	3
20	2	2	2	4	2	12	2	3	2	4	2	3	3	17	2	2	2	3	3	2	3	2	17	2	46	2	3	2	3	3	2	3	16	2	3	3	2	3	2	2	15	2	2	2	3	3	2	2	14	1	3	2	3	3	3	3	17	2	62	2
21	3	4	4	4	4	19	3	4	4	4	4	4	4	24	3	5	5	5	5	5	5	5	35	3	78	3	3	5	4	4	3	3	22	2	3	4	3	3	3	3	19	2	3	3	3	3	3	3	18	2	3	5	4	4	3	2	21	2	80	2
22	4	4	2	4	4	18	2	3	3	2	2	4	4	18	2	3	3	2	2	4	2	3	19	2	55	2	5	4	4	4	3	3	23	3	4	3	4	2	3	3	19	2	4	4	3	2	2	4	19	2	3	3	3	4	3	4	20	2	81	2
23	5	4	4	3	2	18	2	4	4	4	2	2	3	19	2	5	3	3	4	5	3	4	27	3	64	2	2	2	3	2	4	1	14	1	2	2	3	2	4	5	18	2	1	3	4	2	4	2	16	2	5	5	2	2	4	2	20	2	68	2
24	5	5	5	5	5	25	3	5	4	5	5	5	5	29	3	5	4	5	4	5	5	5	33	3	87	3	4	5	5	4	5	5	28	3	5	5	2	4	5	5	26	3	5	5	5	5	5	5	30	3	5	5	5	5	5	5	30	3	114	3
25	3	3	3	4	4	17	2	4	3	4	3	4	4	22	2	5	3	5	3	5	5	3	29	3	68	3	5	5	5	5	5	5	30	3	5	5	5	5	5	5	30	3	5	5	5	5	5	5	30	3	5	5	5	5	5	5	30	3	120	3
26	4	5	5	5	4	23	3	4	5	5	5	5	5	29	3	5	5	5	5	5	5	4	34	3	86	3	4	5	5	4	4	4	26	3	4	4	4	4	4	4	24	3	5	4	4	4	4	4	25	3	4	4	4	4	4	4	24	3	99	3
27	1	1	1	1	1	5	1	2	2	2	2	2	2	12	1	2	2	3	3	2	2	2	16	1	33	1	2	3	3	3	4	4	19	2	3	3	4	4	5	5	24	3	2	2	2	2	2	2	12	1	2	3	2	4	2	3	16	2	71	2
28	5	5	5	4	3	22	3	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	2	4	5	5	25	2	65	2	4	2	5	4	3	5	23	3	3	2	2	2	2	2	13	1	3	2	3	3	3	3	17	2	5	3	5	3	4	4	24	3	77	2
29	3	4	4	3	3	17	2	3	4	3	4	3	4	21	2	4	3	3	4	4	4	3	25	2	63	2	3	3	4	3	3	3	19	2	3	3	3	4	4	3	20	2	3	4	3	4	4	3	20	2	4	4	4	4	4	3	23	3	82	2
30	4	5	5	4	3	21	3	5	5	3	3	3	5	24	3	5	3	5	3	4	4	4	28	3	73	3	5	5	5	5	5	4	29	3	3	3	3	4	5	5	23	3	5	5	3	5	2	4	24	3	3	5	5	4	3	4	24	3	100	3
31	4	3	3	4	4	18	2	3	4	4	5	3	3	22	2	5	5	4	3	3	3	3	26	2	66	2	3	4	3	5	5	5	25	3	4	4	4	4	3	5	24	3	5	5	5	5	5	5	30	3	5	4	4	4	4	5	26	3	105	3
32	5	5	4	4	5	23	3	3	5	3	4	5	5	25	3	4	3	3	4	4	3	3	24	2	72	3	5	5	3	3	4	4	24	3	3	4	4	4	4	5	24	3	3	4	4	4	4	5	24	3	5	4	5	3	4	4	25	3	96	3
33	5	5	5	5	5	25	3	5	5	4	5	5	5	29	3	5	4	5	4	5	5	5	33	3	87	3	5	5	5	5	5	5	30	3	5	5	5	5	5	4	29	3	5	5	5	5	5	4	29	3	5	5	5	5	5	5	30	3	118	3
34	3	3	3	4	4	17	2	4	4	4	3	3	5	23	3	3	4	3	3	4	5	5	27	3	67	3	3	4	3	4	3	2	19	2	2	4	5	4	5	4	24	3	4	5	4	3	4	5	25	3	4	4	5	4	5	4	26	3	94	3
35	4	5	4	4	4	21	3	5	5	4	5	4	4	27	3	5	4	5	4	5	4	5	32	3	80	3	5	5	5	5	5	4	29	3	5	4	5	4	5	5	28	3	5	4	5	5	5	5	30	3	5	5	5	5	5	5	29	3	116	3
36	3	5	5	2	3	18	2	4	5	2	4	4	5	24	3	4	4	5	5	5	2	5	30	3	72	3	3	2	4	3	3	4	19	2	4	3	4	3	1	3	18	2	4	2	5	3	4	2	20	2	4	5	2	3	4	3	21	2	78	2
37	2	4	5	4	3	18	2	3	4	2	3	3	4	19	2	4	3	2	2	3	3	3	20	2	57	2	5	3	3	5	3	3	22	2	5	3	3	3	3	3	20	2	3	3	3	3	3	3	18	2	5	3	5	5	3	5	26	3	86	2
38	5	5	5	3	3	21	3	3	5	2	2	5	3	20	2	5	2	2	5	4	5	5	28	3	69	3	5	1	4	5	5	4	24	3	5	5	5	5	3	4	27	3	2	5	3	4	3	4	21	2	5	5	5	5	5	5	30	3	102	3
39	1	2	1	3	5	12	2	5	3	3	3	3	3	20	2	3	5	1	1	3	3	3	19	2	51	2	1	4	3	3	2	5	18	2	4	1	3	2	4	3	17	2	1	3	2	4	3	5	18	2	2	4	5	4	1	3	19	2	72	2
40	5	4	5	2	1	17	2	3	5	1	1	4	5	19	2	4	1	1	5	5	5	1	22	2	58	2	1	3	5	4	1	2	16	2	5	3	4	5	4	4	25	3	1	5	5	1	2	5	19	2	5	5	5	5	4	4	28	3	88	2
41	5	5	5	4	4	23	3	5	5	4	4	3	5	26	3	5	4	4	4	5	4	4	30	3	79	3	3	4	3	2	4	5	21	2	4	5	3	5	5	5	27	3	4	5	4	5	4	5	27	3	5	5	4	5	4	5	28	3	103	3