



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Escuela de Posgrado

Influencia de la gestión administrativa en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho, 2025

Tesis

Para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública

Autora

Anghela Rosario Huaman Flores

Asesor

M(o). Hector Alexis Herrera Vega



.....
Ma. Héctor Alexis Herrera Vega
Matemático Aplicado
COMAP N° 1350

Huacho – Perú
2026



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

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

ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

METADATOS

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Anghela Rosario Huaman Flores	76783392	06/04/2026
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Hector Alexis Herrera Vega	40337667	https://orcid.org/0000-0002-7739-3012
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – POSGRADO-MAESTRÍA:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Pablo Cesar Cadenas Calderon	15850223	https://orcid.org/0000-0002-7488-967X
Jose Luis Ausejo Sanchez	45307125	https://orcid.org/0000-0003-4674-6150
Sandra Lizeth Salazar Garro	43567815	https://orcid.org/0009-0000-7867-1259

ANGHELA ROSARIO HUAMAN FLORES 2026-011144

INFLUENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL REGIONAL DE...

 DGI-POSGRADO 2026
 Dirección de Gestión de la Investigación-VRI 2026
 DIRECCION DE GESTION DE LA INVESTIGACION

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trnoid::1:3477183738

Fecha de entrega

9 feb 2026, 12:30 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

9 feb 2026, 12:37 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

2026-011144__SOLICITUD-s_n__1_removed.pdf

Tamaño del archivo

1.5 MB

69 páginas

8530 palabras

49.316 caracteres



Página 2 de 75 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trnoid::1:3477183738

20% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

▸ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

▸ N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

19%  Fuentes de Internet

3%  Publicaciones

11%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

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

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

DEDICATORIA

De manera muy especial lo dedico a mi esposo e hijos que me han animado a seguir fortaleciendo mi formación

académica, también a mis padres que sentaron las bases de la responsabilidad y las ganas de superación.

Anghela Rosario Huaman Flores

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo a la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión por permitirme seguir obteniendo conocimientos y así poder sumar a la sociedad como profesional.

Así mismo agradecer a mis docentes por las enseñanzas que me dieron para poder enriquecer aún más mis conocimientos referentes a la gestión pública y poder ampliarme más en el campo laboral.

A mis hijos por ser el mejor regalo que he recibido de parte de dios, la fuente más pura de mi inspiración para continuar este proyecto y hoy quiero que sepas que por ti continuare hacia delante. Que este logro sea tu ejemplo de que todo en esta vida se puede lograr con esfuerzo y con dios a tu lado se puede alcanzar.

Anghela Rosario Huaman Flores

ÍNDICE

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
 CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	 1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	2
1.2.1 Problema general	2
1.2.2 Problemas específicos	2
1.3 Objetivos de la investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Justificación de la investigación	3
1.5 Delimitación del estudio	4
 CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	 5
2.1 Antecedentes de la investigación	5
2.1.1 Investigaciones internacionales	5
2.1.2 Investigaciones nacionales	6
2.2 Bases teóricas	8
2.3 Bases filosóficas	12
2.4 Definiciones de términos básicos	13
2.5 Hipótesis de investigación	14
2.5.1 Hipótesis general	14
2.5.2 Hipótesis específicas	14
2.6 Operacionalización de las variables	15
 CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	 17
3.1 Diseño de la investigación	17

3.2 Población y muestra	17
3.2.1 Población	17
3.2.2 Muestra	17
3.3 Técnicas de recolección de datos	19
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información	19
3.5 Matriz de consistencia	19
 CAPÍTULO IV. RESULTADOS	 20
4.1 Análisis de resultados	20
4.2. Contrastación de hipótesis	29
 CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	 36
5.1. Discusión de resultados	36
 CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	 38
6.1. Conclusiones	38
6.2. Recomendaciones	38
 CAPITULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 40
 ANEXOS	 42
Anexo 1: Matriz de Consistencia	43
Anexo 2: Instrumentos	44
Anexo 3: Confiabilidad de los instrumentos	49
Anexo 4: Base de datos	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Categoría de la gestión administrativa	20
Tabla 2. Categoría de la planificación	21
Tabla 3. Categoría organización	22
Tabla 4. Categoría dirección	23
Tabla 5. Categoría control	24
Tabla 6. Categoría de la cultura organizacional	25
Tabla 7. Categoría normas	26
Tabla 8. Categoría de valores adaptados	27
Tabla 9. Categoría de supuestos básicos	28
Tabla 10. Prueba de Normalidad de la gestión administrativa	29
Tabla 11. Prueba de Normalidad de la cultura organizacional	30
Tabla 12. Correlación entre la gestión administrativa (GA) y la cultura organizacional (CO)	31
Tabla 13. Correlación entre la planificación (PLA) y la cultura organizacional (CO)	32
Tabla 14. Correlación entre la organización (ORG) y la cultura organizacional (CO)	33
Tabla 15. Correlación entre la dirección (DIR) y la cultura organizacional (CO)	34
Tabla 16. Correlación entre el control (CON) y la cultura organizacional (CO)	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestión administrativa	20
Figura 2. Planificación	21
Figura 3. Organización	22
Figura 4. Dirección	23
Figura 5. Control	24
Figura 6. Cultura organizacional	25
Figura 7. Normas	26
Figura 8. Valores adaptados	27
Figura 9. Supuestos básicos	28
Figura 10. Histograma y curva normal de la gestión administrativa	29
Figura 11. Histograma y curva normal de la cultura organizacional	30

RESUMEN

Propósito: Determinar la influencia de la gestión administrativa en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025. Metodología Indagación aplicada, correlacional y cuantitativa, con diseño no experimental y corte transversal. Muestra de 168 trabajadores. Se empleó encuesta, cuestionario y Rho de Spearman. Resultados: Se aceptó la hipótesis alterna al obtener $p = 0,000 < 0,05$ y un Rho de Spearman de 0,640, evidenciando relación positiva moderada. El 67,3 % calificó alta la gestión administrativa y el 64,3 % consideró buena la cultura organizacional. Conclusiones: La gestión administrativa influye significativamente en la cultura organizacional del Hospital Regional de Huacho en 2025.

Palabras claves: Gestión administrativa, cultura organizacional, planificación, organización, control.

ABSTRACT

Purpose: To determine the influence of administrative management on the organizational culture of the Huacho Regional Hospital in 2025. Methodology: Applied, correlational, and quantitative research with a non-experimental, cross-sectional design. Sample of 168 employees. Surveys, questionnaires, and Spearman's rho were used. Results: The alternative hypothesis was accepted, with a p-value of $0.000 < 0.05$ and a Spearman's rho of 0.640, indicating a moderate positive correlation. 67.3% rated administrative management as high, and 64.3% considered the organizational culture to be good. Conclusions: Administrative management significantly influences the organizational culture of the Huacho Regional Hospital in 2025.

Keywords: Administrative management, organizational culture, planning, organization, control.

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa desempeña un papel preponderante en el funcionamiento de la organización de salud; orienta la planificación, la organización y el control de los recursos humanos y materiales disponibles. En el contexto institucional hospitalario, una administración efectiva tiene efectos no sólo en los procesos internos, sino que también impacta en las relaciones laborales, en la comunicación institucional, y en el compromiso del personal, aspectos que determinan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La cultura organizacional entendida como el conjunto de valores, normas y prácticas comunes en el trabajo de los trabajadores, afecta de una u otra manera el desempeño, la motivación, y la calidad del servicio que se entrega a los usuarios. En hospitales públicos como el Hospital Regional de Huacho, la cultura organizacional está determinada por estilos de liderazgo, por mecanismos de coordinación administrativa y por políticas internas que pueden vehicular una cultura organizacional que condesienda o que disminuya el clima organizativo.

Destacando este aspecto, el presente estudio busca analizar la gestión administrativa en la cultura organizacional del Hospital Regional de Huacho en el 2025, con la finalidad de perfilar aspectos administrativos que permiten fortalecer la cultura organizacional y la del desempeño de los profesionales, en la finalidad de concretar una organización laboral acorde con los fines del sector salud.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Rafael (2023) sostiene que la cultura organizacional ha experimentado una evolución notable a lo largo del tiempo. Aunque no presenta una conceptualización única, se comprende como el conjunto de valores, normas y creencias compartidas que orientan el comportamiento de los integrantes dentro de una organización. Este elemento fundamental ha adquirido relevancia estratégica en la gestión institucional, promoviendo la consideración de las percepciones y expectativas del personal, las cuales se articulan con los objetivos organizacionales para generar beneficios sostenibles.

Cubillos, Reinoso, Uribe y Vera (2022) advierten que una cultura organizacional deficiente genera diversas dificultades en la gestión institucional. Entre las más frecuentes se identifican desmotivación laboral, escasa identificación con la entidad, incremento de la rotación de personal, conflictos internos, comunicación ineficaz y deterioro de la imagen organizacional, tanto interna como externamente.

En el ámbito internacional, la Organización Mundial de la Salud (2023) señala que numerosos hospitales enfrentan complejidades asociadas a la gestión administrativa y la cultura organizacional, derivadas de la exigencia de brindar atención sanitaria de calidad. Entre las principales limitaciones destacan la escasez de recursos, sobrecarga laboral, dificultades comunicativas, rigidez normativa, desafíos en la seguridad del paciente y diversidad cultural del personal.

A nivel nacional, Espinoza, Gil y Agurto (2020) indican que diversas instituciones de salud presentan deficiencias administrativas que afectan el desempeño organizacional. Estas limitaciones se manifiestan en ineficiencia operativa, demoras en la atención, uso

inadecuado de recursos y reducción de la calidad del servicio, situaciones vinculadas a la ausencia de una cultura organizacional sólida que oriente la conducta, la toma de decisiones y la gestión de conflictos.

En el contexto peruano, el Ministerio de Salud (2022) reconoce que los hospitales públicos afrontan retos relacionados con la administración de recursos y del talento humano. La insuficiente infraestructura, equipamiento, capacitación y gestión administrativa limitan el rendimiento institucional y el cumplimiento de objetivos sanitarios.

En el escenario actual, el Hospital Regional de Huacho evidencia dificultades en la gestión administrativa que restringen el fortalecimiento de una cultura organizacional enfocada en la calidad y el usuario. La limitada articulación interáreas, el bajo uso de sistemas integrados, la escasa gestión por procesos y las brechas formativas en liderazgo influyen en prácticas dispares, comunicación vertical y débil compromiso institucional, afectando el clima laboral, la coordinación interna y la seguridad del paciente.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera influye la gestión administrativa en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿De qué manera influye la planificación en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025?
- ¿De qué manera influye la organización en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025?

- ¿De qué manera influye la dirección en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025?
- ¿De qué manera influye el control en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la influencia de la gestión administrativa en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025.

1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer la influencia de la planificación en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025.
- Identificar la influencia de la organización en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025.
- Analizar la influencia de la dirección en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025.
- Determinar la influencia del control en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025.

1.4 Justificación de la investigación

Justificación teórica

La indagación se sustenta en aportes teóricos que explican la influencia de la gestión administrativa en el fortalecimiento de la cultura organizacional, destacando el rol de los recursos, procesos y liderazgo institucional.

Justificación práctica

Desde el ámbito práctico, la indagación demuestra que una gestión administrativa eficiente contribuye a optimizar procesos, mejorar el desempeño laboral y fortalecer el clima organizacional en el Hospital Regional de Huacho.

Justificación social

La indagación se justifica socialmente al evidenciar que una administración eficiente favorece una atención de salud de mayor calidad y un entorno laboral colaborativo.

Justificación metodológica

Metodológicamente, la indagación se apoya en el uso de la encuesta y el cuestionario como instrumentos, aplicados mediante ítems estructurados que garantizan la obtención de información confiable.

1.5 Delimitación del estudio**Delimitación espacial**

La indagación se realizó en el Hospital Regional de Huacho, provincia de Huaura.

Delimitación social

El estudio consideró al personal del Hospital Regional de Huacho.

Delimitación temporal

La recolección informativa se efectuó entre octubre y diciembre, permitiendo el análisis y validación de resultados.

Delimitación conceptual

La indagación integró conceptos vinculados a gestión administrativa y cultura organizacional.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Avila y Quiñonez (2024), en la indagación titulada Cultura organizacional y gestión administrativa en el departamento de talento humano del GAD Municipal del cantón Paján, desarrollada en Ecuador, tuvieron como objetivo examinar la relación entre cultura organizacional y gestión administrativa. Se aplicó un enfoque mixto, diseño no experimental, alcance descriptivo correlacional y corte transversal, utilizando encuestas. Los resultados evidenciaron debilidades culturales vinculadas a la administración institucional. Se concluyó que el fortalecimiento de valores, motivación y competencias del personal contribuye a mejorar la eficiencia administrativa.

Morales y Salazar (2023), en la indagación denominada Cultura organizacional e incidencia en la gestión administrativa de la Unidad Educativa Quince de Octubre, realizada en Ecuador, plantearon como objetivo analizar la influencia cultural en la administración educativa. La metodología empleó enfoque mixto, tipo descriptivo y técnicas analíticas con encuestas. Los resultados revelaron deficiencias comunicativas y debilidad administrativa. Se concluyó que una cultura organizacional inadecuada repercute negativamente en la gestión institucional.

Jaime y Gutiérrez (2025), en la indagación titulada El rol de la cultura organizacional en la gestión administrativa de la Unidad Educativa Quiteño Libre, desarrollada en Ecuador, buscaron determinar el impacto de los valores compartidos en la eficiencia administrativa. Se aplicó enfoque cuanti-cualitativo, diseño no

experimental y trabajo de campo, mediante encuestas y entrevistas. Los resultados mostraron baja cohesión y compromiso laboral. Se concluyó que una cultura organizacional sólida favorece la gestión y el clima institucional.

Quijije, Álvarez, Guevara y Luján (2022), en la indagación Percepción de la cultura organizacional en profesionales de un hospital público, realizada en Ecuador, tuvieron como objetivo evaluar la cultura organizacional según la percepción del personal de salud. La metodología fue cuantitativa, transversal y no experimental, con análisis estadístico avanzado y una muestra de 321 profesionales. Los resultados indicaron niveles bajos a medios en dimensiones clave. Se concluyó que la cultura organizacional influye en el desempeño institucional hospitalario.

Balcázar (2020), en la indagación titulada E-Gobierno para la modernización de la gestión educativa en el distrito de Jipijapa, desarrollada en Ecuador, tuvo como objetivo analizar la gestión administrativa de hospitales públicos. Se empleó un estudio documental mediante revisión de informes de auditoría. Los resultados evidenciaron observaciones administrativas recurrentes. Se concluyó que una gestión deficiente impacta negativamente en la calidad de vida de los usuarios.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Rafael (2023), en la indagación titulada Gestión administrativa y cultura organizacional en un hospital público de Chiclayo, desarrollada en Lima, tuvo como objetivo analizar la relación entre ambas variables. Se aplicó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y corte transversal, con una población de 80 trabajadores administrativos, utilizando encuesta y cuestionario. El análisis estadístico se realizó mediante chi cuadrado. Los resultados evidenciaron predominio de niveles regulares

en gestión administrativa y cultura organizacional. Se concluyó que existe una relación directa y significativa entre ambas variables.

Matos (2024), en la indagación denominada Gestión administrativa, control interno y cultura organizacional en una institución hospitalaria pública de San Juan de Lurigancho, realizada en Lima, buscó determinar la relación entre dichas variables en personal de salud. La metodología fue cuantitativa, básica, correlacional y no experimental transversal, con una muestra de 278 trabajadores seleccionados probabilísticamente. Se emplearon cuestionarios validados y confiables. Los resultados mostraron correlaciones positivas significativas, destacando una relación alta entre gestión administrativa y cultura organizacional. Se concluyó la existencia de vínculos directos entre las variables analizadas.

Vásquez y Villegas (2025), en la indagación titulada Gestión administrativa y cultura organizacional del personal administrativo de un hospital público en Paita, desarrollada en Lima, tuvieron como objetivo evaluar la relación entre ambas variables. Se utilizó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance correlacional, con una muestra de 87 administrativos. La recolección se realizó mediante cuestionario. Los resultados evidenciaron una relación fuerte entre gestión administrativa y cultura organizacional, con mayor incidencia en las dimensiones organización, dirección y control. Se concluyó que una gestión eficiente fortalece los valores institucionales y el clima laboral.

Pérez (2025), en la indagación titulada Gestión administrativa, cultura organizacional y desempeño laboral en la Corte Superior de Justicia de Amazonas, realizada en Lima, tuvo como objetivo determinar la relación entre las tres variables. Se aplicó un enfoque descriptivo correlacional, con una muestra de 84 administrativos y cuestionarios confiables. Los resultados evidenciaron niveles

regulares en las variables y correlaciones positivas moderadas y altas. Se concluyó que la gestión administrativa se relaciona significativamente con la cultura organizacional y el desempeño laboral.

Salazar (2023), en la indagación denominada Cultura organizacional y gestión administrativa en una institución educativa de Sausal, desarrollada en Lima, tuvo como objetivo establecer la relación entre ambas variables. Se utilizó un estudio básico, no experimental y correlacional, con una población de 21 participantes, empleando encuesta y cuestionario. Los resultados mostraron niveles medios en cultura organizacional y altos en gestión administrativa. Se concluyó que existe una relación directa, moderada y significativa entre las variables.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Gestión administrativa

2.2.1.1 Explicación

Mendoza y Moreira (2021) conciben la gestión administrativa como acciones ordenadas de planificación, dirección y control para alcanzar objetivos institucionales.

Ramírez, Ramírez y Calderón (2017) señalan que la gestión administrativa articula procesos administrativos para orientar decisiones hacia las metas organizacionales.

Chiavenato (2019) indica que la gestión administrativa dirige recursos y personas mediante estrategias orientadas al logro de objetivos.

Luciano et al. (2021) resaltan que la gestión administrativa asegura el uso eficiente de recursos públicos y presupuestales.

2.2.1.2 Importancia de la gestión administrativa

Rodríguez y Peñafiel (2022) señalan que la gestión administrativa cumple un rol esencial al organizar recursos, actividades y esfuerzos, permitiendo anticipar dificultades y alcanzar metas institucionales. La adecuada planificación y organización favorecen la optimización de procesos, incrementando la productividad y facilitando la ejecución de estrategias en distintos horizontes temporales.

Peralta, Horna y Horna (2022) destacan que la gestión administrativa promueve el uso eficiente de recursos, procedimientos y personal, articulando las áreas organizacionales y fortaleciendo el trabajo colaborativo para una toma de decisiones más eficaz.

2.2.1.3 Características de la administración

Losada (2020) describe que el método científico de administración planteado por Frederick Winslow Taylor se caracteriza por priorizar actividades medibles, evaluar resultados, aplicar supervisión administrativa y promover prácticas eficientes. Este enfoque sostiene que las labores asignadas al trabajador deben ser planificadas de forma anticipada y detallada, estableciendo procedimientos, tiempos y estándares claros. Asimismo, se resalta que el desempeño eficiente es incentivado mediante recompensas vinculadas al cumplimiento preciso de las tareas dentro del periodo establecido, fortaleciendo así la productividad organizacional.

2.2.1.4 Principios de la gestión de la administración

Los principios de la administración científica buscan mejorar el rendimiento del trabajador mediante métodos planificados y especializados que incrementen la productividad. La planificación reemplaza la improvisación por procedimientos

científicos; la preparación se centra en la selección y capacitación del personal y en la adecuada disposición de recursos; el control asegura el cumplimiento de los estándares mediante supervisión continua; y la ejecución establece disciplina, autoridad y responsabilidades para lograr un trabajo eficiente (Chiavenato, 2019).

2.2.1.5 Dimensiones

➤ **Planificación**

Chiavenato (2019) sostiene que la planificación permite anticipar escenarios, fijar objetivos y coordinar acciones para orientar eficazmente la gestión pública.

➤ **Organización**

Según Chiavenato (2019), la organización estructura funciones y responsabilidades, facilitando una distribución clara del trabajo institucional.

➤ **Dirección**

Chiavenato (2019) indica que la dirección orienta y motiva al personal mediante liderazgo y comunicación para alcanzar las metas establecidas.

➤ **Control**

De acuerdo con Chiavenato (2019), el control supervisa resultados, detecta desviaciones y aplica correcciones para asegurar el cumplimiento de objetivos.

2.2.2. Cultura organizacional

2.2.2.1 Explicación

Schein (2010) define la cultura organizacional como el sistema compartido de valores, creencias y normas que orientan la conducta colectiva.

Hassan, Rhee y Dedahanov (2019) señalan que la cultura organizacional comprende prácticas, rituales y políticas que configuran principios y guían el desempeño del personal.

Narayana (2017) explica que la cultura organizacional refleja formas de trabajo e interacción, sustentadas en valores y símbolos que dirigen el desarrollo institucional.

2.2.2.2 Propiedades de la cultura organizacional

Según Vera (2023), la intensidad refleja el compromiso colectivo del personal con las normas y valores institucionales compartidos, mientras que la integración expresa el nivel de cohesión y cooperación interna orientada a lograr mejores resultados organizacionales.

2.2.2.3 Rasgos culturales

De acuerdo con Bonavia, Prado y García (2010), la implicación se manifiesta cuando el personal, sin distinción jerárquica, asume compromiso activo mediante participación, autonomía, cooperación colectiva y fortalecimiento continuo de competencias. La consistencia expresa la solidez cultural basada en valores compartidos, consensos funcionales y articulación interna que sostienen la cohesión institucional frente a diferencias. La adaptabilidad refleja la capacidad organizacional para responder al entorno, aprender de la experiencia y del cliente, promoviendo innovación y mejora sostenida. Finalmente, la misión orienta el rumbo estratégico,

alineando objetivos, visión futura y acciones diarias bajo un propósito común claramente definido.

2.2.2.4 Dimensiones

➤ **Artefactos**

Schein (2010): Manifestaciones visibles de la cultura organizacional, expresadas en infraestructura, comunicación, prácticas laborales, uso tecnológico y comportamientos observables.

➤ **Valores compartidos**

Schein (2010): Principios, creencias y conocimientos interiorizados que orientan la conducta social y favorecen el desarrollo institucional.

➤ **Supuestos básicos subyacentes**

Schein (2010): Creencias inconscientes consolidadas a partir de experiencias exitosas, que guían automáticamente las acciones organizacionales.

2.3 Bases filosóficas

La administración surge cuando las personas comienzan a coordinar esfuerzos colectivos para alcanzar objetivos comunes. Según la Universidad Católica Boliviana San Pablo (2007), su rápida consolidación responde a la necesidad de organizar recursos y dinamizar el desarrollo económico, convirtiéndose en un componente esencial de la modernidad. Mendoza y Moreira (2021) señalan que, desde épocas primitivas, la gestión administrativa permitió distribuir tareas según roles sociales, evolucionando luego hacia sistemas

normativos y estructuras gubernamentales que impulsaron la organización social, política y cultural.

La base filosófica de la cultura organizacional se fortalece a partir de las décadas de 1970 y 1980, cuando empieza a reconocerse como factor determinante del desempeño institucional. Chaves (2024) indica que, con el tiempo, la cultura pasó de ser un elemento complementario a constituirse en ventaja estratégica, influyendo en compromiso, innovación y adaptación. En contextos globales y digitales, su gestión se orienta hacia sostenibilidad, responsabilidad social y coherencia entre valores y estrategia.

Gabini (2018) explica que la cultura organizacional ha sido entendida como un sistema compartido de significados, valores y supuestos que orientan percepciones y conductas. Desde el enfoque de Schein, estos supuestos se consolidan mediante la experiencia y se transmiten como pautas válidas de acción. En la indagación contemporánea, la cultura cumple funciones clave: identidad colectiva, compromiso institucional, estabilidad social y orientación del comportamiento organizacional.

2.4 Definiciones de términos básicos

- Proceso: Secuencia progresiva de etapas encadenadas que permiten avanzar ordenadamente hacia un resultado previsto (Gayubas, 2025).
- Cultura: Sistema de rasgos, valores y expresiones distintivas que identifican a una colectividad humana determinada (Raffino, 2025).

- Adaptación: Mecanismo de ajuste integral mediante el cual una persona o sistema se transforma para responder eficazmente ante contextos, desafíos u objetivos (Equipo editorial, 2023).
- Asertividad: Estilo comunicacional equilibrado que promueve interacción respetuosa, clara y justa, evitando conductas pasivas o agresivas (Raffino, 2025).
- Orientación: Acción dirigida a encauzar, informar o guiar a un individuo hacia una posición, conocimiento o destino específico (2021).
- Gestión: Conjunto articulado de decisiones y acciones orientadas al logro de metas mediante el uso eficiente de recursos disponibles (Westreicher, 2025).

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

- Existe influencia de la gestión administrativa en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025.

2.5.2 Hipótesis específicas

- Existe influencia de la planificación en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025.
- Existe influencia de la organización en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025
- Existe influencia de la dirección en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025
- Existe influencia del control en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025

2.6 Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Gestión administrativa	La gestión administrativa comprende acciones ordenadas de planificación, organización, dirección y control orientadas al logro de objetivos institucionales (Mendoza y Moreira, 2021).	La variable se medirá por planificación, organización, dirección y control, usando indicadores clave en escala Likert.	Planificación	• Identidad • Objetivos • Estrategias	1-6	Cuestionario de gestión administrativa
			Organización	• Estructura • Designación • Coordinación	7-13	
			Dirección	• Liderazgo • Participación • Motivación	14-19	
			Control	• Evaluación • Supervisión • Desempeño	20-25	
Cultura organizacional	La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidas que guían el comportamiento del personal (Schein, 2010).	La variable se evaluará mediante las dimensiones artefactos, valores adaptados y supuestos básicos, con indicadores clave en escala Likert.	Normas	• Infraestructura • Calidad • Tecnología	1-7	Cuestionario de cultura organizacional
			Valores adaptados	• Colaboración • Identificación • Confianza	8-14	
			Supuestos básicos	• Principios • Compromiso • Trabajo en equipo	15-20	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación

3.1.1 Tipo de indagación

La indagación fue aplicada y transversal, orientada a resolver situaciones prácticas en un periodo definido (Chenet, 2018).

3.1.2. Nivel de indagación

Presentó nivel correlacional, al analizar la relación existente entre variables (Bernal, 2012).

3.1.3. Diseño de indagación

Se empleó diseño no experimental, observando variables en su contexto natural, sin intervención (Hernández et al., 2014).

3.1.4 Enfoque de indagación

El enfoque fue cuantitativo, basado en medición y análisis de datos numéricos (Flick, 2015).

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Estuvo integrada por 600 trabajadores del Hospital Regional de Huacho durante 2025.

3.2.2 Muestra

Se constituyó por 168 trabajadores del mismo hospital, determinada mediante aplicación de fórmula estadística:

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

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(600)}{(0.05)^2(599) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 234 \text{ trabajadores}$$

Muestra KISH (n):

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Reemplazando:

$$n = \frac{234}{1 + \frac{234}{600}} = 168 \text{ trabajadores}$$

Criterios de inclusión

- 1) Personal del Hospital Regional de Huacho con más de un año de labores.
- 2) Colaboradores sin restricciones para la comunicación.
- 3) Participación voluntaria en la indagación.

Criterios de exclusión

- 1) Personal con menos de un año de servicios.
- 2) Colaboradores con dificultades comunicativas.
- 3) Negativa a participar de forma voluntaria.

Criterios éticos

- 1) Respeto: Protección de la información de los participantes.
- 2) Beneficencia: La indagación no causa perjuicios y genera conocimiento.
- 3) Justicia: Trato equitativo y confidencialidad de los datos.

3.3 Técnicas de recolección de datos

3.3.1 Técnicas

Se aplicó la encuesta en la indagación por su eficiencia y alcance. Según Hernández (2018), permite ahorrar tiempo y recursos. El instrumento fue un cuestionario estructurado.

3.3.2 Instrumentos

Se aplicó un cuestionario con 25 ítems y 20 ítems, usando Likert modificada.

Validación

El cuestionario de gestión administrativa consideró cuatro dimensiones, evaluadas mediante 25 ítems, con un tiempo aproximado de 15 min. (Anx 2).

El cuestionario de cultura organizacional incluyó tres dimensiones, medidos con 20 ítems, con un tiempo aproximado de 15 min. (Anx 2).

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Se utilizó un muestreo aleatorio simple para seleccionar participantes dentro del ámbito comercial. La recolección de datos incluyó su obtención según lugar de procedencia, organización, clasificación y agrupamiento en tablas de especificaciones. Posteriormente, se aplicó la encuesta y los resultados se sistematizaron en cuadros estadísticos. Toda la información se registró en SPSS 26.0, permitiendo presentar datos en tablas y gráficos, realizar análisis e interpretación, y emplear estadística inferencial con distribución normal para sustentar las hipótesis de la indagación.

3.5 Matriz de consistencia

Se aprecia en el Anx 1.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

4.1.1. Resultados de la variable gestión administrativa

Tabla 1

Categoría de la gestión administrativa

	f	%	%v	%a
Bajo	0	0,0	0,0	0,0
Medio	55	32,7	32,7	32,7
Alto	113	67,3	67,3	100,0
Total	168	100,0	100,0	

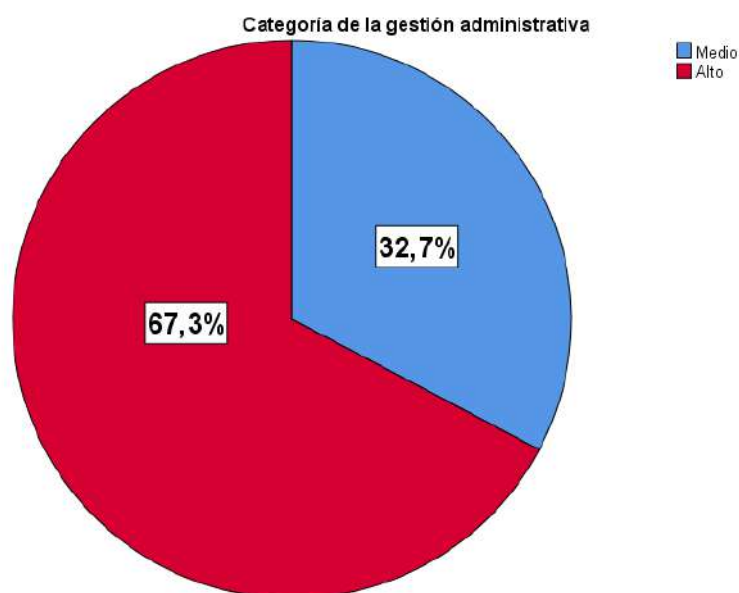


Figura 1. Gestión administrativa

Los resultados de la variable gestión administrativa, evaluada mediante un cuestionario de 25 ítems distribuidos en cuatro dimensiones, indican que ningún encuestado considera que las actividades de la institución se encuentren en un nivel bajo; el 32,7 % las percibe en un nivel medio, mientras que el 67,3 % las califica como de nivel alto, reflejando un predominio de prácticas administrativas bien consolidadas.

Tabla 2

Categoría de la planificación

	f	%	%v	%a
Bajo	9	5,4	5,4	5,4
Medio	88	52,4	52,4	57,7
Alto	71	42,3	42,3	100,0
Total	168	100,0	100,0	

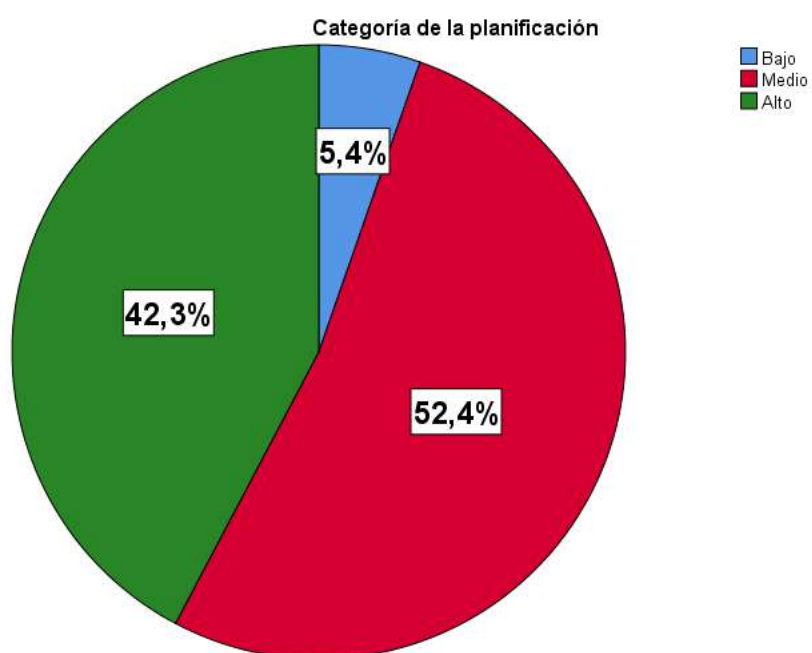


Figura 2. Planificación

En la dimensión planificación de la gestión administrativa, el 5,4 % de los encuestados la considera baja, el 52,4 % media y el 42,3 % alta, mostrando que la mayoría percibe un nivel aceptable a alto.

Tabla 3

Categoría organización

	f	%	%v	%a
Bajo	0	0,0	0,0	0,0
Medio	64	38,1	38,1	38,1
Alto	104	61,9	61,9	100,0
Total	168	100,0	100,0	

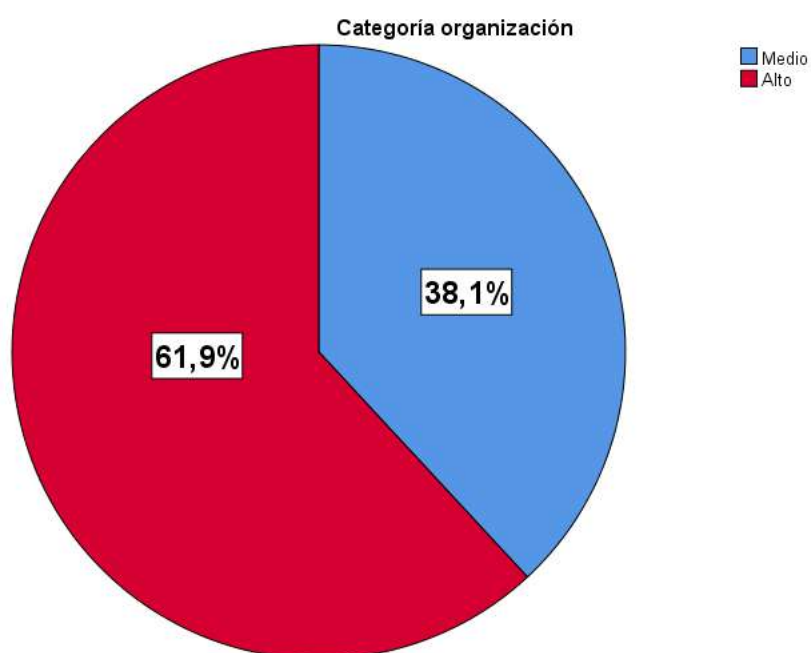


Figura 3. Organización

En la dimensión organización de la gestión administrativa, ninguno de los encuestados la considera baja; el 38,1 % la percibe como nivel medio y el 61,9 % como nivel alto, evidenciando una valoración mayormente positiva.

Tabla 4

Categoría dirección

	f	%	%v	%a
Bajo	3	1,8	1,8	1,8
Medio	67	39,9	39,9	41,7
Alto	98	58,3	58,3	100,0
Total	168	100,0	100,0	

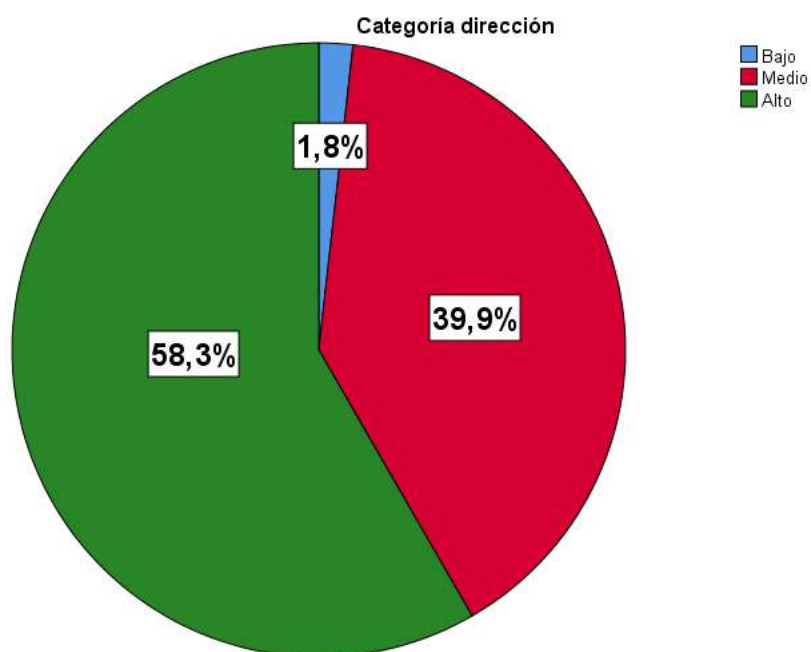


Figura 4. Dirección

En la dimensión dirección de la gestión administrativa, el 1,8 % de los encuestados la considera de nivel bajo, el 39,9 % de nivel medio y el 58,3 % de nivel alto, reflejando una percepción mayoritariamente positiva sobre la conducción de las actividades.

Tabla 5

Categoría control

	f	%	%v	%a
Bajo	2	1,2	1,2	1,2
Medio	71	42,3	42,3	43,5
Alto	95	56,5	56,5	100,0
Total	168	100,0	100,0	

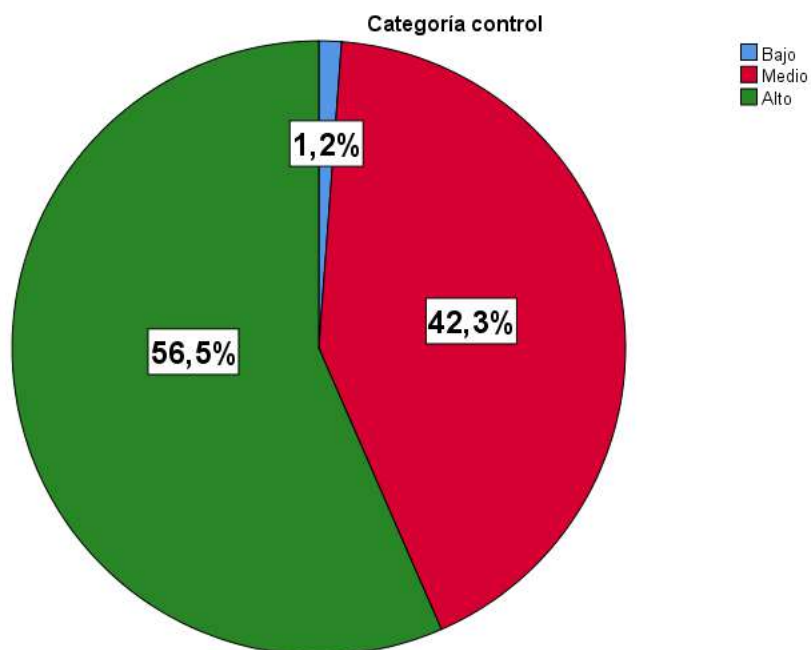


Figura 5. Control

En la dimensión control de la gestión administrativa, el 1,2 % de los encuestados la considera de nivel bajo, el 42,3 % de nivel medio y el 56,5 % de nivel alto, mostrando que la mayoría percibe un manejo adecuado y eficiente de la supervisión de actividades.

4.1.2. Resultados de la variable cultura organizacional

Tabla 6

Categoría de la cultura organizacional

	f	%	%v	%a
Deficiente	0	0,0	0,0	0,0
Regular	60	35,7	35,7	35,7
Bueno	108	64,3	64,3	100,0
Total	168	100,0	100,0	



Figura 6. Cultura organizacional

En la variable cultura organizacional, medida mediante un cuestionario de 20 ítems en 3 dimensiones, ningún encuestado la calificó como deficiente; el 35,7 % la consideró de nivel regular y el 64,3 % de nivel alto, reflejando una percepción positiva sobre los valores, creencias y normas que fortalecen la cultura dentro de la institución.

Tabla 7

Categoría normas

	f	%	%v	%a
Deficiente	0	0,0	0,0	0,0
Regular	66	39,3	39,3	39,3
Bueno	102	60,7	60,7	100,0
Total	168	100,0	100,0	

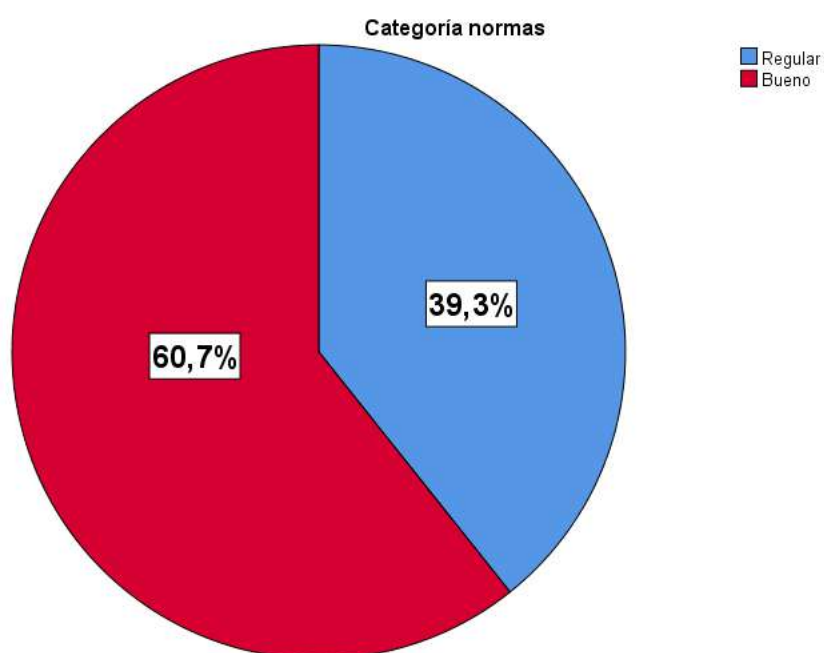


Figura 7. Normas

En la dimensión normas de la cultura organizacional, ningún encuestado la calificó como deficiente; el 39,3 % la consideró regular y el 60,7 % la percibió como buena, reflejando que las normas promovidas por la institución son mayoritariamente positivas.

Tabla 8

Categoría de valores adaptados

	f	%	%v	%a
Deficiente	0	0,0	0,0	0,0
Regular	65	38,7	38,7	38,7
Bueno	103	61,3	61,3	100,0
Total	168	100,0	100,0	

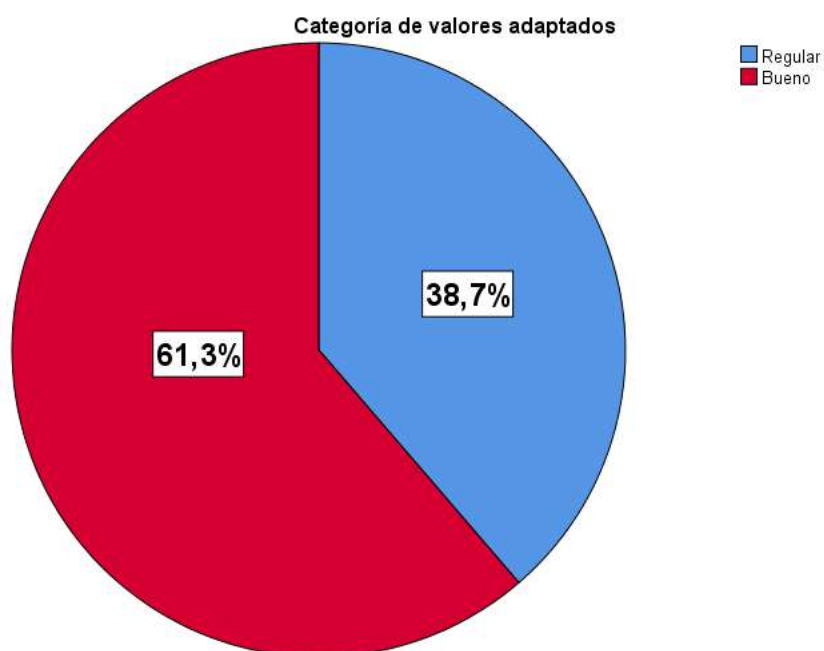


Figura 8. Valores adaptados

En la dimensión valores adaptados de la cultura organizacional, ningún encuestado la calificó como deficiente; el 38,7 % la consideró regular y el 61,3 % la evaluó como buena, indicando que la institución promueve principalmente valores positivos.

Tabla 9

Categoría de supuestos básicos

	f	%	%v	%a
Deficiente	10	6,0	6,0	6,0
Regular	63	37,5	37,5	43,5
Bueno	95	56,5	56,5	100,0
Total	168	100,0	100,0	

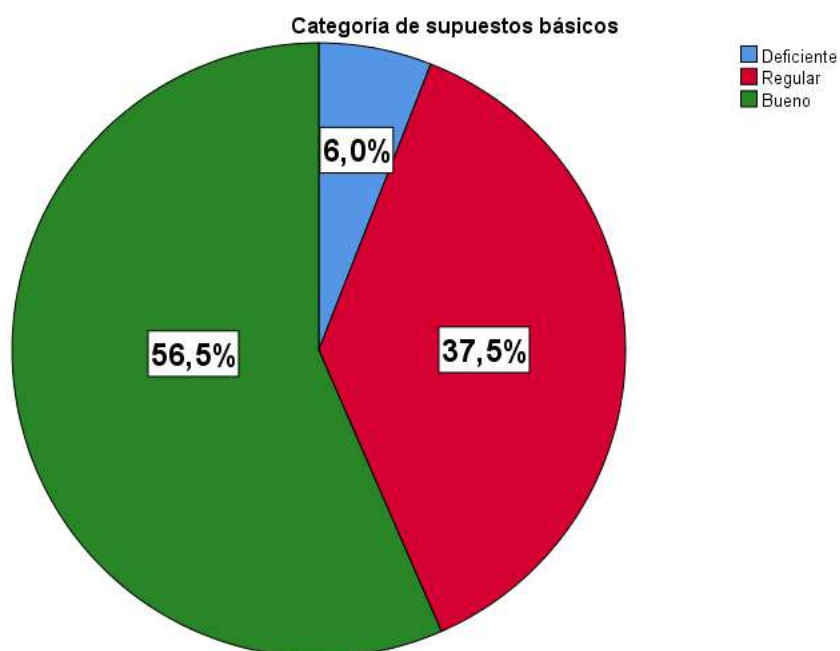


Figura 9. Supuestos básicos

En la dimensión supuestos básicos de la cultura organizacional, el 6,0 % de los encuestados la consideró deficiente; el 37,5 % la evaluó como regular y el 56,5 % la calificó como buena, reflejando que la institución promueve principalmente supuestos básicos positivos entre sus miembros.

4.2. Contrastación de hipótesis

Prueba de normalidad de la variable gestión administrativa

H_0 : La gestión administrativa no presenta dist. normal

H_1 : La gestión administrativa presenta dist. normal

$\alpha = 0.05$ y prueba K-S, $n > 50$.

Tabla 10

Prueba de Normalidad de la gestión administrativa

	K-S		
	E	gl	p
Gestión administrativa	,145	168	,000

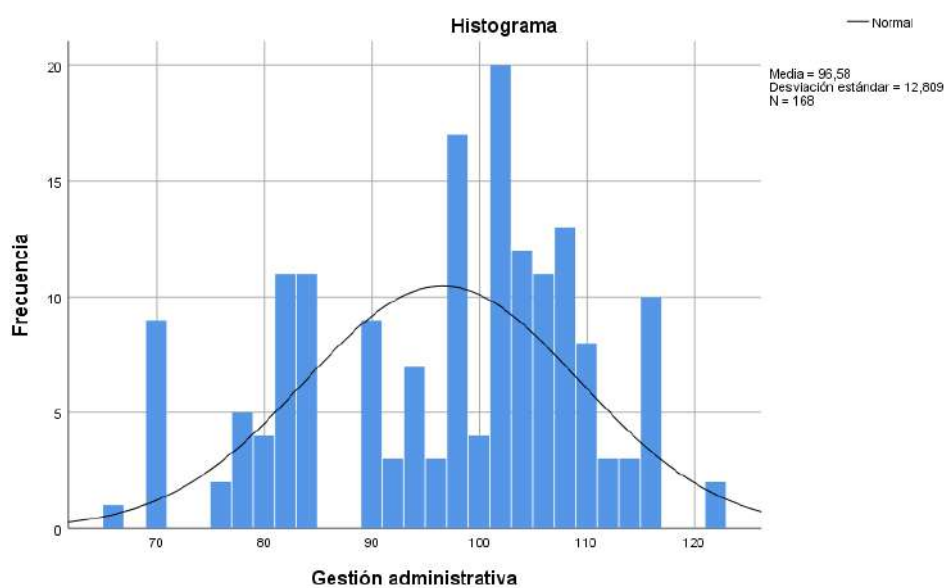


Figura 10. Histograma y curva normal de la gestión administrativa

Conclusión

Si la (Sig.) = 0,000 < 0,05, la gestión administrativa no presenta dist. normal.

Prueba de normalidad de la variable cultura organizacional

H_0 : La cultura organizacional no sigue dist. normal

H_1 : La cultura organizacional sigue dist. normal

$\alpha = 0.05$ y prueba K-S, $n > 50$.

Tabla 11

Prueba de Normalidad de la cultura organizacional

	K-S		
	E	gl	p
Cultura organizacional	,146	168	,000

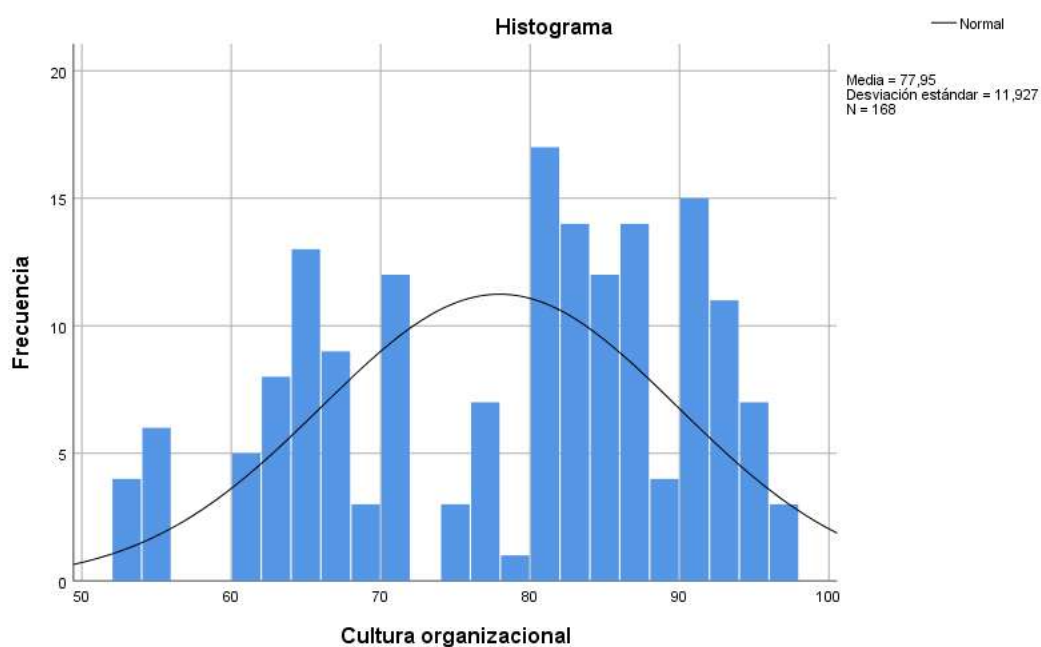


Figura 11. Histograma y curva normal de la cultura organizacional

Conclusión

Si la (Sig.) = 0,000 < 0,05, se concluye que la cultura organizacional no sigue dist. normal.

Hipótesis general

H_0 : No existe influencia de la gestión administrativa en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025.

H_1 : Existe influencia de la gestión administrativa en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025.

Tabla 12

Correlación entre la gestión administrativa (GA) y la cultura organizacional (CO)

			GA	CO
R_s	GA	r	1,000	,640**
		p	.	,000
		N	168	168
	CO	r	,640**	1,000
		p	,000	.
		N	168	168

Conclusión

Sig. = 0.000 < 0.05, se descarta H_0 ; la gestión administrativa influye significativamente en la cultura organizacional, con correlación positiva moderada ($r = 0.640$).

Hipótesis específica 1

H_0 : No existe influencia de la planificación en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025.

H_1 : Existe influencia de la planificación en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025.

Tabla 13

Correlación entre la planificación (PLA) y la cultura organizacional (CO)

			PLA	CO
R_s	PLA	r	1,000	,499**
		p	.	,000
		N	168	168
	CO	r	,499**	1,000
		p	,000	.
		N	168	168

Conclusión

Sig. = 0.000 < 0.05, se descarta H_0 ; la planificación influye significativamente en la cultura organizacional, con correlación positiva moderada ($r = 0.499$).

Hipótesis específica 2

H₀: No existe influencia de la organización en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025.

H₁: Existe influencia de la organización en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025.

Tabla 14

Correlación entre la organización (ORG) y la cultura organizacional (CO)

			ORG	CO
R _s	ORG	r	1,000	,651**
		p	.	,000
		N	168	168
	CO	r	,651**	1,000
		p	,000	.
		N	168	168

Conclusión

Sig. = 0.000 < 0.05, se descarta H₀; la organización influye significativamente en la cultura organizacional, con correlación positiva moderada (r = 0.651).

Hipótesis específica 3

H_0 : No existe influencia de la dirección en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025.

H_1 : Existe influencia de la dirección en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025.

Tabla 15

Correlación entre la dirección (DIR) y la cultura organizacional (CO)

			DIR	CO
R_s	DIR	r	1,000	,286**
		p	.	,000
		N	168	168
	CO	r	,286**	1,000
		p	,000	.
		N	168	168

Conclusión

Sig. = 0.000 < 0.05, se descarta H_0 ; la dirección influye significativamente en la cultura organizacional, con correlación positiva baja ($r = 0.286$).

Hipótesis específica 4

H_0 : No existe influencia del control en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025.

H_1 : Existe influencia del control en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025.

Tabla 16

Correlación entre el control (CON) y la cultura organizacional (CO)

			CON	CO
R_s	CON	r	1,000	,641**
		p	.	,000
		N	168	168
	CO	r	,641**	1,000
		p	,000	.
		N	168	168

Conclusión

Sig. = 0.000 < 0.05, se descarta H_0 ; el control influye significativamente en la cultura organizacional, con correlación positiva moderada ($r = 0.641$).

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

- Los resultados de la indagación indican que la gestión administrativa influye en la cultura organizacional del Hospital Regional de Huacho durante 2025, con una correlación $r = 0.640$, positiva moderada. Esto se sustenta en el reconocimiento de la misión y visión institucional, correcta elaboración del MOF, designación del director basada en desempeño, fomento de participación activa, procesos de control orientados a mejorar la calidad, infraestructura adecuada, colaboración entre compañeros, compromiso con los valores institucionales y alineación hacia los objetivos del hospital. Resultados similares reportan Ávila y Quiñonez (2024) y Rafael (2023), confirmando relación directa y significativa entre gestión administrativa y cultura organizacional en hospitales públicos.
- La dimensión planificación influye en la cultura organizacional, con $r = 0.499$, correlación positiva moderada. Los indicadores consideraron claridad de objetivos, coherencia de metas, estructura directiva adecuada, estrategias realistas y eficiencia en infraestructura y servicios. Estos hallazgos coinciden con Morales y Salazar (2023) y Matos (2024), quienes señalan que la gestión administrativa impacta directamente en la cultura organizacional y control interno.
- La dimensión organización presenta influencia en la cultura organizacional, $r = 0.651$, positiva moderada. Se sustenta en la correcta elaboración del MOF, distribución de funciones según competencias, coordinación interdepartamental, uso de tecnología y promoción del trabajo en equipo. Jaime y Gutiérrez (2025) destacan que una cultura sólida optimiza la gestión administrativa y fortalece el

ambiente laboral; Vásquez y Villegas (2025) señalan que esto repercute favorablemente en la calidad institucional.

- La dimensión dirección muestra influencia baja sobre la cultura organizacional, $r = 0.286$. Se basa en la conducción de actividades, participación de los trabajadores, desarrollo profesional, motivación del personal, práctica de valores institucionales, relaciones interpersonales y trabajo colaborativo. Quijije et al. (2022) y Pérez (2025) coinciden en que la cultura organizacional refleja creencias, hábitos y valores compartidos por el personal de salud y su impacto en desempeño laboral.
- La dimensión control influye moderadamente en la cultura organizacional, $r = 0.641$. Se evidencia en supervisión constante, evaluación de desempeño alineada con puestos, análisis de resultados y propuestas de mejora continua, aplicación de estrategias de control efectivas y mantenimiento del trabajo en equipo pese a diferencias de pensamiento. Balcázar (2020) y Salazar (2023) confirman que la cultura organizacional fortalece la gestión administrativa en el área de control con efectos significativos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- La gestión administrativa presenta correlación positiva moderada ($r = 0.640$), demostrando influencia significativa en la cultura organizacional del Hospital Regional de Huacho durante 2025.
- La planificación evidencia correlación positiva moderada ($r = 0.499$), reflejando su influencia relevante sobre la cultura organizacional.
- La organización muestra correlación positiva moderada ($r = 0.651$), confirmando su impacto en la cultura organizacional del hospital.
- La dirección obtuvo correlación positiva baja ($r = 0.286$), indicando influencia limitada sobre la cultura organizacional.
- El control presenta correlación positiva moderada ($r = 0.641$), evidenciando su efecto significativo en la cultura organizacional.

6.2. Recomendaciones

- Se sugiere implementar sistemas integrados, como historias clínicas electrónicas y gestión de imágenes, para optimizar la actualización tecnológica.
- Se recomienda fomentar una cultura organizacional que valore la innovación, la capacitación continua y el trabajo colaborativo, mejorando la gestión y resultados del hospital.
- Se sugiere organizar talleres prácticos según el perfil del personal, enfocados en comunicación asertiva, escucha activa y manejo de conflictos.

- Se recomienda fortalecer la planificación estratégica basada en evidencias, incorporando Big Data y analítica avanzada para decisiones más eficientes.
- Se sugiere desarrollar estrategias que midan y gestionen la cultura y el clima organizacional, identificando fortalezas y áreas de mejora para potenciar el desempeño laboral.

CAPITULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avila, E. & Quiñónez, M. (2024). Cultura organizacional y gestión administrativa en el departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paján, 2022. *MQRInvestigar*, 8(1), 2760–2779.
- Balcázar, A. (2020). Administración en hospitales públicos de Cundinamarca, Colombia. *Lúmina*, 21(1), 140–162.
- Bonavia, T., Prado, V. & García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento de Denison sobre cultura organizacional. *SUMMA Psicológica UST*, 7(1), 15–32.
- Chaves, L. (2024). Definición y conceptos de cultura organizacional. Universidad Continental.
- Cubillos, C., Reinoso, J., Uribe, M. & Vera, J. (2022). Cultura organizacional: Medición e impacto en la gestión. Tolima, Colombia: Caza de Libros.
- Espinoza, E., Gil, W. & Agurto, E. (2020). Principales retos en la administración de establecimientos de salud en Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 46(4), 1–16.
- Hassan, N., Rhee, J. & Dedahanov, A. (2019). Influencia de la cultura organizacional sobre creatividad e innovación: Revisión. *Global Political Review*, 4(2), 33–45.
- Jaime, M. & Gutiérrez, P. (2025). La cultura organizacional en la gestión administrativa de la Unidad Educativa Quiteño Libre, Cantón Jipijapa. *Revista Científica REICOMUNICAR*, 8(15), 104–125.
- Luciano, R., Sotomayor, J., Barrial, D. & Loayza, M. (2021). Gestión administrativa en el proceso presupuestal educativo en gobiernos subnacionales del Perú. *Ciencia Latina*, 5(6), 11701–11717.
- Matos, A. (2024). Gestión administrativa, control interno y cultura organizacional en un hospital público de San Juan de Lurigancho, 2023 [Tesis maestría]. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Mendoza, V. & Moreira, J. (2021). Procesos de gestión administrativa: Origen y evolución. *POCAIP*, 6(3), 608–620.
- Morales, M. & Salazar, G. (2023). Cultura organizacional y su influencia en la gestión administrativa de la Unidad Educativa Quince de Octubre. *MQRInvestigar*, 7(3), 1811–1826.

- Narayana, A. (2017). Cultura organizacional y desempeño de empleados: Revisión crítica. *Revista Estadounidense de Gestión de Ingeniería y Tecnología*, 2(5), 72–76.
- Peralta, M., Horna, E. & Horna, E. (2022). Gestión administrativa en unidades educativas: Revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 634–645.
- Rafael, N. (2023). Gestión administrativa y cultura organizacional en un hospital público de Chiclayo [Tesis maestría]. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia
Influencia de la gestión administrativa en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho, 2025

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología
Problema General ¿De qué manera influye la gestión administrativa en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025? Problema Específicos 1) ¿De qué manera influye la planificación en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025? 2) ¿De qué manera influye la organización en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025? 3) ¿De qué manera influye la dirección en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025? 4) ¿De qué manera influye el control en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025? 5)	Objetivo General Determinar la influencia de la gestión administrativa en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025. Objetivos Específicos 1) Establecer la influencia de la planificación en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025. 2) Identificar la influencia de la organización en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025. 3) Analizar la influencia de la dirección en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025. 4) Determinar la influencia del control en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025. 5) .	Hipótesis General Existe influencia de la gestión administrativa en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025. Hipótesis específicas 1) Existe influencia de la planificación en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025. 2) Existe influencia de la organización en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025 3) Existe influencia de la dirección en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025 4) Existe influencia del control en la cultura organizacional en el Hospital Regional de Huacho durante el 2025 5) .	Variable X: Gestión administrativa Dimensiones • Planificación X₁ • Organización X₂ • Dirección X₃ • Control X₄ Variable Y: Cultura organizacional Dimensiones • Normas Y₁ • Valores adaptados Y₂ • Supuestos básicos Y₃	X_{1.1}. Identidad X_{1.2}. Objetivos X_{1.3}. Estrategias X_{2.1}. Estructura X_{2.2}. Designación X_{2.3}. Coordinación X_{3.1}. Liderazgo X_{3.2}. Participación X_{3.3}. Motivación X_{4.1}. Evaluación X_{4.2}. Supervisión X_{4.3}. Desempeño Y_{1.1}. Infraestructura Y_{1.2}. Calidad Y_{1.3}. Tecnología Y_{2.1}. Colaboración Y_{2.2}. Identificación Y_{2.3}. Confianza Y_{3.1}. Principios Y_{3.2}. Compromiso Y_{3.3}. Trabajo en equipo	Población: 600 trabajadores Muestra: 168 trabajadores Nivel de Investigación: Correlacional Tipo de Investigación: Aplicada Enfoque de investigación: Cuantitativa Diseño: No experimental Instrumentos: Cuestionario de 25 ítems para la Variable X y 20 ítems para la Variable Y

Anexo 2: Instrumentos



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Estimado(a), este cuestionario forma parte de una indagación sobre la influencia de la gestión administrativa en la cultura organizacional del Hospital Regional de Huacho, 2025. Su colaboración es fundamental.

Indicadores:

- El cuestionario es confidencial; responda con total honestidad.
- Lea cada ítem con atención antes de responder.
- Marque con una “X” la opción que mejor refleje su percepción.

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

Adaptado de Rafael (2023)

Ítem	Planificación	1	2	3	4	5
1	Me identifico con la misión y propósito institucional del hospital.					
2	Considero que la visión del hospital refleja claramente los objetivos a alcanzar.					
3	Percibo que los objetivos y metas se definen de manera coherente y estructurada.					
4	Creo que la estructura directiva facilita la administración y gestión eficiente.					

5	Pienso que las metas estratégicas consideran fortalezas y oportunidades del hospital.					
6	Considero que las estrategias planteadas son realistas según los recursos disponibles.					
Ítem	Organización	1	2	3	4	5
7	Opino que el manual de organización y funciones está adecuadamente diseñado.					
8	Las funciones descritas en el MOF contribuyen a un mejor desempeño laboral.					
9	Percibo que la designación de directivos se basa en capacidad y méritos.					
10	Creo que los directivos conforman equipos según habilidades y competencias.					
11	Siento que las tareas se distribuyen de acuerdo con la especialización de cada trabajador.					
12	Percibo buena coordinación entre áreas y unidades del hospital.					
13	Considero que se fomenta la cooperación y trabajo en equipo dentro de mi área.					
Ítem	Dirección	1	2	3	4	5
14	Estoy conforme con la forma en que la dirección lidera las actividades hospitalarias.					
15	Pienso que se promueve la participación activa del personal en la institución.					
16	Siento que existen oportunidades de opinar y participar en decisiones relevantes.					
17	Percibo que los directivos impulsan el desarrollo profesional del personal.					
18	Considero que motivan a los trabajadores a comprometerse con sus responsabilidades.					
19	Creo que los directivos guían al personal hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.					
Ítem	Control	1	2	3	4	5
20	Percibo que los procesos de control buscan mejorar la calidad y eficiencia del personal.					
21	Observo que los directivos analizan resultados y proponen ajustes continuos.					

22	Considero que las estrategias de control implementadas son efectivas.					
23	Pienso que se realizan supervisiones y evaluaciones de manera constante.					
24	Estoy satisfecho con el nivel de control sobre el cumplimiento de funciones.					
25	Percibo que la evaluación del desempeño se ajusta al perfil de cada puesto.					



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimado(a), este cuestionario forma parte de una indagación sobre la influencia de la gestión administrativa en la cultura organizacional del Hospital Regional de Huacho, 2025. Su colaboración es fundamental.

Indicadores:

- El cuestionario es confidencial; responda con total honestidad.
- Lea cada ítem con atención antes de responder.
- Marque con una “X” la opción que mejor refleje su percepción.

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

Adaptado de Rojas (2021)

Ítem	Normas	1	2	3	4	5
1	Considero que las instalaciones del hospital cumplen con todas las medidas de seguridad establecidas					
2	Percibo que la infraestructura facilita la realización eficiente de mis labores					
3	Opino que los servicios ofrecidos mantienen calidad y satisfacen las necesidades de los usuarios					
4	Creo que la institución se esfuerza continuamente por mejorar los estándares de atención					

5	Pienso que el personal posee la preparación y experiencia necesaria para cumplir sus funciones					
6	Utilizo las herramientas tecnológicas disponibles para optimizar mis tareas y la comunicación laboral					
7	Considero que la aplicación de tecnología contribuye a ofrecer un servicio más eficiente a los pacientes					
Ítem	Valores adaptados	1	2	3	4	5
8	Percibo un ambiente de colaboración y apoyo entre los compañeros en mi área de trabajo					
9	Sé que puedo contar con los colegas cuando necesito asistencia en mis funciones					
10	Me siento identificado y comprometido con las tareas asignadas por la institución					
11	Me identifico plenamente con los objetivos y metas que persigue el hospital					
12	Practico y promuevo los valores que fortalecen la cultura institucional					
13	Mantengo relaciones armoniosas con los compañeros incluso fuera del horario laboral					
14	Confío en mis colegas tanto en lo personal como en el desempeño profesional					
Ítem	Supuestos básicos	1	2	3	4	5
15	Considero que los principios y valores institucionales orientan las acciones diarias en la institución					
16	Pienso que los valores individuales de cada trabajador favorecen el logro de objetivos comunes					
17	Dirijo esfuerzos y opiniones hacia el cumplimiento de metas y propósitos organizacionales					
18	Creo que la diversidad de pensamiento no interfiere con el compromiso ni con el trabajo colaborativo					
19	Trabajo con mis compañeros con la finalidad de mejorar y fortalecer la institución					
20	Procuro actuar con empatía y comprensión para alcanzar los objetivos del hospital					

Anexo 3: Confiabilidad de los instrumentos



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La fiabilidad del cuestionario se evaluó mediante el coeficiente α de Cronbach, el cual permite estimar la consistencia de los ítems con una sola aplicación. Valores cercanos a 1 indican alta confiabilidad, mientras que valores próximos a 0 reflejan baja consistencia. Este análisis garantiza que los datos obtenidos en la indagación sean confiables y representativos de las variables estudiadas.

<i>Ef</i>	
αC	N
,843	25

$\alpha = 0.843 \Rightarrow$ Confiabilidad muy alta



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

CULTURA ORGANIZACIONAL

La fiabilidad del cuestionario se evaluó mediante el coeficiente α de Cronbach, el cual permite estimar la consistencia de los ítems con una sola aplicación. Valores cercanos a 1 indican alta confiabilidad, mientras que valores próximos a 0 reflejan baja consistencia. Este análisis garantiza que los datos obtenidos en la indagación sean confiables y representativos de las variables estudiadas.

<i>Ef</i>	
αC	N
,859	20

$\alpha = 0.859 \Rightarrow$ Confiabilidad muy alta

Anexo 4: Base de datos

Variable X: Gestión administrativa

N°	D1						D2						D3						D4						
1	5	5	4	5	4	3	5	5	3	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5		
2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4		
3	5	5	4	2	4	2	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	2	2	5	5	5	4	2	5	
4	1	1	1	2	1	2	5	5	4	1	1	1	2	5	5	4	5	4	4	5	1	1	1	2	5
5	4	5	4	3	4	3	2	3	5	4	5	4	3	2	3	4	5	4	5	2	4	5	4	3	3
6	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	5	5	5	4	2	4	4	4	3	3
7	3	3	4	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	3	5	4	4	4	1	3	3	3	4	3	5
8	5	5	2	4	2	4	1	1	4	5	4	2	4	1	1	5	4	4	4	1	5	5	2	4	1
9	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5
10	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5
11	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	3	5	5
12	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	2	3	4	4	5	5	5
13	5	5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	5	5	5	4	4
14	3	3	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	3	5	3	4	5	3	3	4	5	5
15	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	3	5	3	5	5	4	4	5
16	4	4	3	5	3	5	3	5	3	4	4	3	5	3	5	5	5	5	3	3	4	4	3	5	5
17	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4
18	2	2	3	5	3	5	5	2	2	2	2	3	5	5	2	5	5	5	2	5	2	2	3	5	2
19	5	5	5	4	5	4	4	2	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	5	4	5	5	5	4	2
20	5	5	4	2	4	2	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	2	2	5	5	5	5	4	2	5
21	3	3	4	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	3	5	3	3	3	1	3	3	3	4	3	5
22	5	5	2	4	2	4	1	1	4	5	5	2	4	1	1	3	3	3	4	1	5	5	2	4	1
23	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	3	3	5	5
24	5	3	3	1	3	1	4	4	4	5	3	3	1	4	4	1	4	4	4	4	5	3	3	1	4
25	5	5	4	1	4	1	2	2	5	5	5	4	1	2	2	2	1	1	5	2	5	5	4	1	2
26	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
27	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	5	5	4	2	4	2	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	2	2	5	5	5	5	4	2	5
30	1	1	1	2	1	2	5	5	4	1	1	1	2	5	5	4	5	4	4	5	1	1	1	2	5
31	4	5	4	3	4	3	2	3	5	4	5	4	3	2	3	4	5	4	5	2	4	5	4	3	3
32	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	5	5	5	4	2	4	4	4	3	3
33	3	3	4	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	3	5	4	4	4	1	3	3	3	4	3	5
34	5	5	2	4	2	4	1	1	4	5	4	2	4	1	1	5	4	4	4	1	5	5	2	4	1
35	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5
36	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5
37	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	2	3	5	3	5	3	3	5	5	5	3	5	5
38	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5
39	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	5	4	5	5	5	4	4
40	3	3	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	3	5	3	4	5	3	3	4	5	5
41	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	3	5	3	5	5	4	4	5
42	4	4	3	5	3	5	3	5	3	4	4	3	5	3	5	5	5	5	3	3	4	4	3	5	5
43	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4
44	2	2	3	5	3	5	5	2	2	2	2	3	5	5	2	5	5	5	2	5	2	2	3	5	2
45	5	5	5	4	5	4	4	2	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	5	4	5	5	5	4	2
46	5	5	4	2	4	2	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	2	2	5	5	5	5	4	2	5
47	1	1	1	2	1	2	5	5	4	1	1	1	2	5	5	5	5	4	4	5	1	1	1	2	5
48	4	5	4	3	4	3	2	3	3	4	5	4	3	2	3	4	5	4	5	2	4	5	4	3	3

49	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	3	2	3	5	5	5	4	2	4	4	4	3	3
50	3	3	4	3	4	3	3	5	2	3	3	4	3	3	5	3	3	3	1	3	3	3	4	3	5
51	5	5	4	5	4	3	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5
52	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
53	5	5	4	2	4	2	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	2	2	5	5	5	5	4	2	5
54	1	1	1	2	1	2	5	5	4	1	1	1	2	5	5	4	5	4	4	5	1	1	1	2	5
55	4	5	4	3	4	3	2	3	5	4	5	4	3	2	3	4	5	4	5	2	4	5	4	3	3
56	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	5	5	5	4	2	4	4	4	3	3
57	3	3	4	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	3	5	4	4	4	1	3	3	3	4	3	5
58	5	5	2	4	2	4	1	1	4	5	4	2	4	1	1	5	4	4	4	1	5	5	2	4	1
59	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5
60	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5
61	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	3	5	5
62	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5
63	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	5	4	5	5	5	4	4
64	3	3	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	3	5	3	4	5	3	3	4	5	5
65	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	3	5	3	5	5	4	4	5
66	4	4	3	5	3	5	3	5	3	4	4	3	5	3	5	5	5	5	3	3	4	4	3	5	5
67	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4
68	2	2	3	5	3	5	5	2	2	2	2	3	5	5	2	5	5	5	2	5	2	2	3	5	2
69	5	5	5	4	5	4	4	2	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	5	4	5	5	5	4	2
70	5	5	4	2	4	2	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	2	2	5	5	5	5	4	2	5
71	3	3	4	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	3	5	3	3	3	1	3	3	3	4	3	5
72	5	5	2	4	2	4	1	1	4	5	5	2	4	1	1	3	3	3	4	1	5	5	2	4	1
73	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	3	3	5	5
74	5	3	3	1	3	1	4	4	4	5	3	3	1	4	4	1	4	4	4	4	5	3	3	1	4
75	5	5	4	1	4	1	2	2	5	4	5	4	1	2	2	2	1	1	5	2	2	3	4	1	2
76	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
77	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	2	3	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	5	5	4	2	4	2	5	5	4	5	5	4	2	5	4	4	2	2	5	5	5	5	4	2	4
80	1	1	1	2	1	2	5	5	4	1	1	1	2	5	5	4	5	4	4	5	1	1	1	2	5
81	4	5	4	3	4	3	2	3	5	4	5	4	3	2	3	4	5	4	5	2	4	5	4	3	3
82	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	5	5	5	4	2	4	4	4	3	3
83	3	3	4	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	3	5	4	4	4	1	3	3	3	4	3	5
84	5	5	2	4	2	4	1	1	4	5	4	2	4	2	1	5	4	4	4	1	5	5	2	4	1
85	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5
86	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5
87	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	3	5	5
88	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5
89	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	5	4	5	5	5	4	4
90	3	3	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	3	5	3	4	5	3	3	4	5	5
91	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	3	5	3	5	5	4	4	5
92	4	4	3	5	3	5	3	5	3	4	4	3	5	3	5	5	5	5	3	3	4	4	3	5	5
93	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4
94	2	2	3	5	3	5	5	2	2	2	2	3	5	5	2	5	5	5	2	5	2	2	3	5	2
95	5	5	5	4	5	4	4	2	2	3	5	5	4	4	2	4	4	4	5	2	3	5	5	4	2
96	5	5	4	2	4	2	5	5	3	3	5	4	2	5	5	4	2	2	5	3	3	5	4	2	5
97	1	1	1	2	1	2	5	5	4	1	1	1	2	5	5	5	5	4	4	5	1	1	1	2	5
98	4	5	4	3	4	3	2	3	3	4	5	4	3	2	3	4	5	4	5	2	4	5	4	3	3
99	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	3	2	3	5	5	5	4	2	4	4	4	3	3
100	3	3	4	3	4	3	3	5	2	3	3	4	3	3	5	3	3	3	1	3	3	3	4	3	5
101	5	5	2	4	2	4	1	1	4	5	5	2	4	1	1	3	3	3	4	1	5	5	2	4	1
102	5	3	4	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4
103	5	4	4	2	3	4	3	5	5	5	4	4	4	3	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	5
104	5	5	4	3	3	3	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	2	3	5	4	5	5
105	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	5	3	5	3	5	4	3	3	4	3	4	3
106	3	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	5	3	5	4	5	5

107	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5
108	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	3	5	5
109	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5
110	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	5	4
111	3	3	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	5	4	5	3	5	3	4	5	3	3	4	5
112	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	3	5	3	5	5	4	4
113	4	4	3	5	3	4	3	5	3	4	4	3	5	3	5	5	5	5	4	3	4	4	3	5
114	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4
115	2	2	3	5	3	5	5	2	2	2	2	3	5	5	2	5	5	5	2	5	2	2	3	5
116	5	5	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5	4	4	2	4	4	4	3	4	5	5	5	4
117	5	5	2	5	2	5	5	5	4	5	4	2	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	2	5
118	5	5	3	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	3	4
119	5	5	4	2	4	2	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	2	2	5	5	5	5	4	2
120	1	1	1	2	1	2	5	5	4	1	1	1	2	5	4	3	5	4	4	5	1	1	1	2
121	4	5	4	3	4	3	2	3	5	4	5	4	3	2	3	3	5	4	5	2	4	5	4	3
122	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	5	5	5	4	2	4	4	4	3
123	3	3	4	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	3	5	3	3	3	1	3	3	3	4	3
124	5	5	2	4	2	4	1	1	4	5	5	2	4	1	1	3	3	3	4	1	5	5	2	4
125	5	3	3	5	3	4	5	5	4	5	3	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	3	3	5
126	5	3	3	1	3	1	4	4	4	5	3	3	1	4	4	1	4	4	4	4	5	3	3	1
127	5	5	4	1	4	1	2	2	5	5	5	4	1	2	2	2	1	1	5	2	5	5	4	1
128	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
129	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
131	5	5	4	2	4	2	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	2	2	5	5	5	5	4	2
132	1	1	1	2	1	2	5	5	4	1	1	1	2	5	5	4	5	4	4	5	1	1	1	2
133	4	5	4	3	4	3	2	3	5	4	5	4	3	2	3	4	5	4	5	2	4	5	4	3
134	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	5	5	5	4	2	4	4	4	3
135	3	3	4	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	3	5	4	4	4	1	3	3	3	4	3
136	5	5	2	4	2	4	1	1	4	5	4	2	4	1	1	5	4	4	4	1	5	5	2	4
137	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	3	2	3	5	5	4	5
138	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	3	4
139	5	5	3	5	3	2	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	3	5	5	5	3	5
140	4	4	5	5	5	3	3	5	4	4	4	5	5	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5
141	3	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	3	4	3	5	4	3	5	5	4
142	3	3	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	3	5	3	4	5	3	3	4	5
143	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	3	5	3	5	5	4	4
144	4	4	3	5	3	5	3	5	3	4	4	3	5	3	5	5	5	5	3	3	4	4	3	5
145	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4
146	2	2	3	5	3	5	5	2	2	2	2	3	5	5	2	5	5	5	2	5	2	2	3	5
147	5	5	5	4	5	4	4	2	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	5	4	5	5	5	4
148	5	5	4	2	4	2	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	2	2	5	5	5	5	4	2
149	1	1	1	2	1	2	5	5	4	1	1	1	2	5	5	5	5	4	4	5	1	1	1	2
150	4	5	4	3	4	3	2	3	5	4	5	4	3	2	3	4	5	4	5	2	4	5	4	3
151	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	5	5	5	4	2	4	4	4	3
152	3	3	4	3	4	3	3	5	2	3	3	4	3	3	5	3	3	3	1	3	3	3	4	3
153	5	5	2	4	2	4	1	1	4	5	5	2	4	1	1	3	3	3	4	1	5	5	2	4
154	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4
155	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	3	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4
156	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5
157	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	3	5	4	5	4	4	3	4
158	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	4	5
159	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4
160	5	5	3	5	3	5	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	3	5
161	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5
162	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	5	4
163	3	3	4	5	4	3	5	5	4	3	3	4	5	5	5	3	5	3	4	5	3	3	4	5
164	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	3	5	3	5	5	4	4

165	4	4	3	5	3	5	3	5	3	4	4	3	5	3	5	3	5	3	4	3	4	4	3	5	5
166	5	3	4	4	3	4	4	4	3	5	3	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	3	4	4	4
167	2	2	3	5	3	5	5	2	2	2	2	3	5	5	2	5	3	5	2	5	2	2	3	5	2
168	5	5	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5	4	4	2	4	4	4	3	4	5	5	5	4	2

Variable Y: Cultura organizacional

N°	D1							D2							D3						
1	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	2	5	5	5	
2	5	5	4	2	1	1	2	5	5	4	1	1	1	5	5	1	2	5	5	4	
3	2	3	5	4	5	4	3	2	3	5	4	5	4	2	3	4	3	2	3	5	
4	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	2	3	4	3	2	3	4	
5	3	5	1	3	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	5	4	3	3	5	1	
6	2	1	4	5	4	2	4	1	1	4	5	4	2	1	1	2	4	1	1	4	
7	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	
8	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	3	4	4	5	4	
9	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4	5	5	
10	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	
11	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	
12	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4	5	5	5	4	
13	3	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	3	5	4	4	3	5	5	
14	3	5	3	4	4	3	5	3	5	3	4	4	3	3	5	3	5	3	5	3	
15	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	
16	5	2	2	2	2	3	5	5	2	2	2	2	3	5	2	3	5	5	2	2	
17	4	2	5	5	5	5	4	4	2	5	5	5	5	4	2	5	4	4	2	5	
18	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	2	5	5	5	
19	5	5	4	1	1	1	2	5	5	4	1	1	1	5	5	1	2	5	5	4	
20	2	3	5	4	5	4	3	2	3	5	4	5	4	2	3	4	3	2	3	5	
21	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	2	3	4	3	2	3	4	
22	3	5	2	3	3	4	3	3	5	2	3	3	4	3	5	4	3	3	5	2	
23	1	1	4	5	5	2	4	1	1	4	5	5	2	1	1	2	4	1	1	4	
24	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	
25	3	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	5	4	4	3	5	5	
26	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	
27	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	5	5	3	4	5	5	4	
28	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	
29	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	3	4	4	5	4	
30	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	5	5	3	5	5	5	4	
31	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	
32	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	
33	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	3	3	4	5	3	2	3	5	5	4	
34	3	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	3	3	2	3	3	5	5	
35	3	5	3	4	4	3	5	3	5	3	4	4	3	3	5	3	5	3	5	3	
36	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	
37	5	3	2	2	2	3	5	5	2	2	2	2	3	5	2	3	5	5	2	2	
38	4	2	5	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5	4	2	5	4	4	2	5	
39	5	5	4	5	4	2	5	5	5	4	5	4	2	5	5	2	5	5	5	4	
40	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	3	5	5	3	4	5	5	5	
41	5	3	4	5	4	4	2	5	5	4	5	4	4	5	5	4	2	5	5	4	
42	5	5	4	1	1	1	2	5	5	4	1	1	1	5	5	1	2	5	5	4	
43	2	3	5	4	5	4	3	2	3	5	4	5	4	2	3	4	3	2	3	5	
44	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	2	3	4	3	2	3	4	
45	3	5	1	3	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	5	4	3	3	5	1	
46	1	1	4	5	5	2	4	1	1	4	5	5	2	1	1	2	4	1	1	4	
47	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	
48	4	4	4	5	3	3	1	4	4	4	5	3	3	4	4	3	1	4	4	4	
49	2	2	5	5	5	4	1	2	2	5	5	5	4	2	2	4	1	2	2	5	
50	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
51	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	

52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	3	5	3	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	2	5	5
54	5	5	4	2	1	1	2	5	5	4	1	1	1	5	5	1	2	5	5
55	2	3	5	4	5	4	3	2	3	5	4	5	4	2	3	4	3	2	3
56	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	2	3	4	3	2	3
57	3	5	1	3	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	5	4	3	3	5
58	2	1	4	5	4	2	4	1	1	4	5	4	2	1	1	2	4	1	1
59	3	5	4	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3
60	4	3	2	3	4	3	4	4	5	4	2	4	3	4	5	3	4	4	5
61	5	3	2	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5
62	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
63	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5
64	5	3	4	3	3	4	5	3	5	4	3	3	4	5	5	4	5	3	5
65	3	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	3	5	4	4	3	5
66	3	5	3	4	4	3	5	3	5	3	4	4	3	3	5	3	5	3	5
67	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5
68	5	2	2	2	2	3	5	5	2	2	2	2	3	5	2	3	5	5	2
69	4	2	5	5	5	5	4	4	2	5	5	5	5	4	2	5	4	4	2
70	5	5	3	3	5	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	2	5	5
71	3	5	1	3	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	5	4	3	3	5
72	1	1	4	5	5	2	4	1	1	4	5	5	2	1	1	2	4	1	1
73	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5
74	4	4	4	5	3	3	1	4	4	4	5	3	3	4	4	3	1	4	4
75	2	2	5	5	5	4	1	2	2	5	5	5	4	2	2	4	1	2	2
76	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
77	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	2	5	5
80	5	5	4	2	1	1	2	5	5	4	1	1	1	5	5	1	2	5	5
81	2	3	5	4	5	4	3	2	3	5	4	5	4	2	3	4	3	2	3
82	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	2	3	4	3	2	3
83	3	5	1	3	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	5	4	3	3	5
84	2	1	4	5	4	2	4	1	1	4	5	4	2	1	1	2	4	1	1
85	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5
86	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	3	4	4	5
87	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5
88	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
89	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5
90	5	5	4	3	3	4	5	4	5	4	3	3	4	5	5	4	5	4	5
91	3	5	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	3	5	4	4	3	5
92	3	4	3	4	4	3	5	3	5	3	4	4	3	3	5	3	5	3	5
93	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5
94	5	2	2	2	2	3	5	5	2	2	2	2	3	5	2	3	5	5	2
95	4	2	3	2	3	5	4	4	2	5	5	5	5	4	2	5	4	4	2
96	5	5	3	2	3	4	2	5	4	4	5	5	4	5	5	4	2	5	4
97	5	5	4	1	1	1	2	5	5	4	1	1	1	5	5	1	2	5	5
98	2	3	5	4	5	4	3	2	3	5	4	5	4	2	3	4	3	2	3
99	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	2	3	4	3	2	3
100	3	5	2	3	3	4	3	3	5	2	3	3	4	3	5	4	3	3	5
101	1	1	4	5	5	2	4	1	1	4	5	5	2	1	1	2	4	1	1
102	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5
103	3	5	3	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	5	4	4	3	5
104	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
105	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	5	5	3	4	5	5
106	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	2	3
107	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	3	3	2	3
108	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	5	5	3	5	5	5
109	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5

110	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5
111	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4	5	5	5	4
112	3	3	5	3	5	4	4	3	5	5	5	5	4	3	5	4	4	3	5	5
113	3	5	3	4	4	3	5	3	5	3	4	4	3	3	5	3	5	3	5	3
114	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5
115	5	3	2	2	2	3	5	5	2	2	2	2	3	5	2	3	5	5	2	2
116	4	2	5	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5	4	2	5	4	4	2	5
117	5	5	4	5	4	2	5	5	5	4	5	4	2	5	5	2	5	5	5	4
118	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	3	5	5	3	4	5	5	5
119	3	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5	4	4	5	5	4	2	5	5	4
120	3	5	4	1	1	1	2	5	5	4	1	1	1	5	5	1	2	5	5	4
121	2	3	5	4	5	4	3	2	3	5	4	5	4	2	3	4	3	2	3	5
122	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	2	3	4	3	2	3	4
123	3	5	1	3	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	5	4	3	3	5	1
124	1	1	4	5	5	2	4	1	1	4	5	5	2	1	1	2	4	1	1	4
125	5	5	5	5	3	3	5	4	5	5	4	3	3	5	5	3	5	4	5	5
126	4	4	4	5	3	3	1	4	4	4	5	3	3	4	4	3	1	4	4	4
127	2	2	5	5	3	4	1	2	2	5	5	5	4	2	2	4	1	2	2	5
128	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
129	3	3	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
131	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	2	5	5	5
132	5	5	4	2	1	1	2	5	5	4	1	1	1	5	5	1	2	5	5	4
133	2	3	5	4	5	4	3	2	3	5	4	5	4	2	3	4	3	2	3	5
134	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	2	3	4	3	2	3	4
135	3	5	1	3	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	5	4	3	3	5	1
136	2	1	4	5	4	2	4	1	1	4	5	4	2	1	1	2	4	1	1	4
137	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5
138	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	3	4	4	5	4
139	5	5	5	5	5	3	3	2	3	5	5	5	3	5	5	3	3	2	3	5
140	5	5	4	4	4	5	3	2	3	4	4	4	5	5	5	5	3	2	3	4
141	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5
142	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4	5	5	5	4
143	3	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	3	5	4	4	3	5	5
144	3	5	3	4	4	3	5	3	5	3	4	4	3	3	5	3	5	3	5	3
145	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5
146	5	2	2	2	2	3	5	5	2	2	2	2	3	5	2	3	5	5	2	2
147	4	2	5	5	5	5	4	4	2	5	5	5	5	4	2	5	4	4	2	5
148	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	2	5	5	5
149	5	5	4	1	1	1	2	5	5	4	1	1	1	5	5	1	2	5	5	4
150	2	3	5	4	5	4	3	2	3	5	4	5	4	2	3	4	3	2	3	5
151	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	2	3	4	3	2	3	4
152	3	5	2	3	3	4	3	3	5	2	3	3	4	3	5	4	3	3	5	2
153	1	1	4	5	5	2	4	1	1	4	5	5	2	1	1	2	4	1	1	4
154	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5
155	3	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	5	4	4	3	5	5
156	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
157	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	5	5	3	4	5	5	4
158	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
159	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	3	4	4	5	4
160	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	5	5	3	5	5	5	4
161	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
162	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5
163	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4	5	5	5	4
164	3	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	3	5	4	4	3	5	5
165	3	5	3	4	4	3	5	3	5	3	4	4	3	3	5	3	5	3	5	3
166	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5
167	5	3	2	2	2	3	5	5	2	2	2	2	3	5	2	3	5	5	2	2

168	4	2	5	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5	4	2	5	4	4	2	5
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---