Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela Profesional de Administración

Liderazgo gerencial y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2025

Tesis

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Autor

Felix Erick Agurto Garay

Asesor

Dr. Jorge Alberto Alarcón Alva



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

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela Profesional de Administración

METADATOS

DATOS DE LA AUTORA:		
APELLIDOS Y NOMBRES	**DNI**	**FECHA DE SUSTENTACIÓN**
Agurto Garay, Felix Erick	45116381	30/10/2026
DATOS DEL ASESOR:		
APELLIDOS Y NOMBRES	**DNI**	**CÓDIGO ORCID**
Alarcon Alva, Jorge Alberto	15728889	https://orcid.org/0000-0002-0115-0380
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS:		
APELLIDOS Y NOMBRES	**DNI**	**CÓDIGO ORCID**
Huerta Hidalgo, Wilmer	46038002	https://orcid.org/0000-0002-8772-8672
Maguiña Poma, Yolanda Emperatriz	15739689	https://orcid.org/0009-0002-4671-7085
Maguiña Ruiz, Donato Amador	15608642	https://orcid.org/0000-0002-2679-1803

FELIX ERICK AGURTO GARAY

LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTR...

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FCE-PREGRADO 2026

Unidad de Investigación de la FCE-2026

Facultad de Ciencias Empresariales

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::1:3679155176

Fecha de entrega
14 oct 2026, 11:16 a.m. GMT-5

Fecha de descarga
14 oct 2026, 11:29 a.m. GMT-5

Nombre del archivo
2026-089344_TESIS_DESAGREGADA.pdf

Tamaño del archivo
726.4 KB

63 páginas

12.944 palabras

66.277 caracteres

18% Similitud general

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

Filtrado desde el Informe

- Bibliografía
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

16% Fuentes de Internet

8% Publicaciones

14% 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

A mis hijos, Guillermo y Mariafé, por ser mi mayor fuerza y motivación para cumplir mis metas, por inspirarme a cada día ser una mejor persona y un buen papá.

AGRADECIMIENTO

Expreso un profundo agradecimiento a mi familia por el apoyo constante en el crecimiento profesional y como eje principal para la ejecución de los objetivos trazados.

ÍNDICE

DEDICATORIA ..... **i**

AGRADECIMIENTO ..... **ii**

RESUMEN ..... **v**

ABSTRACT ..... **vi**

INTRODUCCIÓN ..... **vii**

CAPÍTULO I **1**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **1**

1.1. Descripción de la realidad problemática 1

1.2. Formulación del Problema 3

1.2.1. Problema General 3

1.2.2. Problemas Específico 3

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 4

1.5. Delimitación del estudio 5

CAPÍTULO II **6**

MARCO TEÓRICO **6**

2.1. Antecedentes de la investigación 6

2.1.1. Investigaciones internacionales 6

2.1.2. Investigaciones nacionales 7

2.2. Bases teóricas 8

2.3. Definición de términos básicos 15

2.4. Hipótesis de investigación 16

2.4.1. Hipótesis general 16

2.4.2. Hipótesis especificas 16

2.5. Operacionalización de las variables 17

CAPÍTULO III 19
METODOLOGÍA 19
3.1. Diseño metodológico 19
3.2. Población y muestra 19
3.2.1. Población 19
3.2.2. Muestra 19
3.3. Técnicas de recolección de datos 20
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información 21
CAPÍTULO IV 22
RESULTADOS 22
4.1. Análisis de resultados 22
4.2. Contrastación de hipótesis 31
CAPÍTULO V 37
DISCUSIÓN 37
5.1. Discusión de resultados 37
CAPÍTULO VI 40
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 40
6.1. Conclusiones 40
6.2. Recomendaciones 41
REFERENCIAS 42
7.1. Fuentes bibliográficas 42
7.2. Fuentes electrónicas 42
ANEXOS 46

RESUMEN

Se buscó conocer la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2025. El estudio fue de tipo básico, nivel correlacional, con un diseño no experimental. La población fue 120 trabajadores administrativos y la muestra 92 trabajadores. El liderazgo gerencial registró 21.74% en el nivel bajo, 16.30% en el nivel medio y 61.96% en el nivel alto. Asimismo, el desempeño laboral registró 17.39% en el nivel bajo, 17.39% en el nivel medio y 65.22% en el nivel alto. Se concluyó que el liderazgo gerencial se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2025 (Rho de.969 y una significancia de .000).

Palabras clave: liderazgo gerencial, desempeño laboral, liderazgo personal, liderazgo de influencia.

ABSTRACT

The aim was to investigate the relationship between managerial leadership and the work performance of administrative staff at the District Municipality of Santa María in 2025. The study was a basic, correlational study with a non-experimental design. The population consisted of 120 administrative staff, and the sample comprised 92 staff members. Managerial leadership was recorded at 21.74 per cent at the low level, 16.30 per cent at the medium level and 61.96 per cent at the high level. Similarly, job performance was recorded at 17.39 per cent at the low level, 17.39 per cent at the medium level and 65.22 per cent at the high level. It was concluded that managerial leadership is significantly related to the work performance of administrative staff at the District Municipality of Santa María, 2025 (Rho of .969 and a p-value of .000).

Keywords: managerial leadership, work performance, personal leadership, influential leadership.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo gerencial es un componente crucial para la operación de cualquier entidad, ya sea pública o privada, ya que guía, organiza y estimula el trabajo en equipo. A través de una dirección eficaz, el dirigente establece normas de acción que benefician la integración institucional, la productividad y la eficiencia. Por lo tanto, la motivación, el reconocimiento y el respaldo que los líderes brindan a los empleados están directamente relacionados con el rendimiento laboral. Cuando el liderazgo es deficiente, se limita la habilidad de gestión, se perjudica la toma de decisiones y se restringe el uso correcto de los recursos; esto tiene un impacto negativo en la consecución de las metas institucionales. El liderazgo gerencial repercute en la eficacia de las estructuras burocráticas, pues ayuda a mejorar la gestión pública mediante la articulación de esfuerzos, la toma de decisiones estratégicas y la adaptación frente a situaciones difíciles, dirigiendo el trabajo hacia los resultados requeridos por los ciudadanos (Rodríguez y Ríos, 2023).

Por ello se buscó dar con la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2025.

La tesis describe en su capítulo inicial la formulación de las preguntas de investigación, sus objetivos y planteamiento del problema. En el siguiente capítulo se desarrolla los fundamentos teóricos de las dos variables, en el tercer capítulo se plantea la metodología usada que permitió abordar el objeto de estudio, posteriormente en el siguiente capítulo se realizó los resultados con base a las dos variables y sus indicadores, para que finalmente se realice la discusión y conclusiones del estudio.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

El liderazgo gerencial es un componente crucial para la operación de cualquier entidad, ya sea pública o privada, ya que guía, organiza y estimula el trabajo en equipo. A través de una dirección eficaz, el dirigente establece normas de acción que benefician la integración institucional, la productividad y la eficiencia. Por lo tanto, la motivación, el reconocimiento y el respaldo que los líderes brindan a los empleados están directamente relacionados con el rendimiento laboral. Cuando el liderazgo es deficiente, se limita la habilidad de gestión, se perjudica la toma de decisiones y se restringe el uso correcto de los recursos; esto tiene un impacto negativo en la consecución de las metas institucionales. Rodríguez y Ríos (2023) argumentan que el liderazgo gerencial repercute en la eficacia de las estructuras burocráticas, ya que ayuda a mejorar la gestión pública mediante la articulación de esfuerzos, la toma de decisiones estratégicas y la adaptación frente a situaciones difíciles, dirigiendo el trabajo hacia los resultados requeridos por los ciudadanos.

El estudio Retos 2025, realizado en América Latina, mostró que los líderes de las organizaciones comprenden la importancia de preparar nuevos líderes con alta habilidad para adaptarse, especialmente frente a las continuas transformaciones del entorno, para que las empresas se mantengan alineadas con lo que el mercado exige (Madrigal, 2025). Con relación al rendimiento en el trabajo, se observa que una mala dirección disminuye la eficacia de la gestión pública y el desempeño de los empleados, lo cual afecta la realización de las metas institucionales (Dolores et al., 2023).

A nivel nacional, Rojas, Ramírez y Colan (2024) detectaron que el 45% de los empleados de Perú no tiene una visión positiva del liderazgo en sus lugares laborales, lo que representa un problema significativo para las empresas del país.

Adicionalmente, Macetas y Carhuancho (2025) afirmaron que el 36% de los empleados no se siente valorado, estimulado o respaldado por sus superiores, lo cual tiene un impacto directo en su rendimiento laboral.

En la Municipalidad Distrital de Santa María (MDSM) se han notado varios factores que influyen en el rendimiento laboral. En el aspecto de comportamiento laboral, se observa un conocimiento restringido de las normas y los procesos internos, así como déficits en las competencias necesarias para desempeñar las labores eficientemente, lo cual produce errores y demoras. En lo que respecta a la conducta de la organización, se observan fallos en el funcionamiento, retrasos en los procesos y poca coordinación entre las áreas. Por último, en la satisfacción laboral se observan escasas oportunidades de reconocimiento y motivación, además de limitadas posibilidades de avance profesional.

Asimismo, se observan restricciones relacionadas con el liderazgo gerencial. En el liderazgo personal, se nota escasa iniciativa y baja proactividad para solucionar problemas. En el liderazgo de influencia, se reconocen problemas en la comunicación interna y falta de retroalimentación efectiva entre los empleados y los gerentes. En cuanto al liderazgo estratégico, hay poco conocimiento y poca implementación de la misión, visión y documentos de gestión. Esto hace difícil guiar a los empleados hacia las metas de la institución. Finalmente, en el liderazgo de resultados, una organización inadecuada de las tareas reduce la eficiencia y demora que se logren los objetivos que la institución ha fijado.

Si la MDSM continúa enfrentando estos problemas vinculados con el desempeño laboral y el liderazgo gerencial, podrían surgir limitaciones en la calidad de los servicios y en la eficacia institucional. Asimismo, el cumplimiento de las metas de la organización se vería afectado y el ambiente de trabajo del personal administrativo se deterioraría.

En este contexto, es apropiado reforzar las habilidades de liderazgo, fomentar una gestión más colaborativa e implementar métodos de mejora continua que beneficien la eficiencia laboral y el compromiso de los empleados.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo se relaciona el liderazgo gerencial con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2025?

1.2.2. Problemas Específico

a. ¿Cómo se relaciona el liderazgo personal con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2025?

b. ¿Cómo se relaciona el liderazgo de influencia con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2025?

c. ¿Cómo se relaciona el liderazgo estratégico con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2025?

d. ¿Cómo se relaciona el liderazgo de resultados con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2025?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Conocer la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2025.

1.3.2. Objetivos Específicos

a. Conocer la relación entre el liderazgo personal y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2025.

b. Conocer la relación entre el liderazgo de influencia y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2025.

c. Conocer la relación entre el liderazgo estratégico y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2025.

d. Conocer la relación entre el liderazgo de resultados y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2025.

1.4. Justificación de la investigación

Práctica

La investigación tiene justificación práctica, ya que los resultados se utilizarán como insumo para los directores y empleados de la Municipalidad Distrital de Santa María. Los hallazgos permitirán identificar elementos críticos relacionados con la dirección del personal y la organización laboral. Además, los datos recopilados podrán guiar la creación de estrategias, acciones de mejora y programas institucionales orientados a fomentar un liderazgo más participativo y una gestión laboral eficaz en la entidad.

Metodológica

Desde la perspectiva metodológica, se basó en el uso de un diseño no experimental y cuantitativo, además de instrumentos confiables y válidos para medir las variables que se están analizando. Esto posibilitará la obtención de evidencia empírica relevante para investigaciones futuras sobre liderazgo y rendimiento laboral en entidades públicas, y también establecerá una base para comparar o duplicar los resultados en entornos organizacionales parecidos.

Social

La investigación tiene además una importancia social porque intenta colaborar en el fortalecimiento de la gestión pública a nivel local, mejorando la capacidad de liderazgo y el rendimiento de los empleados administrativos. Promoviendo una gestión

municipal más eficaz, transparente y enfocada en servir a los ciudadanos, sus contribuciones pueden tener un impacto indirecto en el bienestar de la comunidad.

1.5. Delimitación del estudio

- Geográfica: Municipalidad Distrital de Santa María.
- Temporal: año 2025.
- Social: personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María.
- Semántica: abordó dos variables principales: liderazgo gerencial y desempeño laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

Montalbetti, Insfrán y Kwan (2024) buscaron determinar las implicancias del liderazgo organizacional en dicha municipalidad. En un estudio enfoque cuantitativo. La población fueron 400 personas, a quienes se les aplicaron encuestas. Los resultados mostraron que el 52% de los participantes percibió una gestión eficiente bajo el liderazgo vigente, mientras que el 70% observó mejoras en la productividad. Sin embargo, el 60% señaló falta de transparencia y el 20% indicó haber presenciado actos de corrupción. Asimismo, el 56% consideró insuficientes los programas de formación en liderazgo. Se concluyó que el liderazgo organizacional favorece la eficiencia y la productividad institucional, aunque aún enfrenta retos vinculados con la ética, la transparencia y la capacitación directiva.

Tapia y Solano (2024) buscaron determinar los factores personales y de riesgo psicosocial asociados con el desempeño laboral. En un estudio cuantitativo, correlacional. Los resultados evidenciaron que todos los componentes del desempeño fueron considerados relevantes. Se halló una correlación negativa moderada entre las exigencias psicológicas y el desempeño de tareas (-0,364), así como entre las compensaciones y el desempeño de tareas (0,504), lo cual sugirió que el desempeño laboral mantiene una relativa independencia frente a los factores analizados.

Yoza y Rodríguez (2024) buscaron analizar la incidencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral. Siendo su estudio descriptiva,

aplicándose encuestas a 104 funcionarios. Los resultados indicaron que el 70% consideró efectiva la planificación de actividades y el 67% percibió eficiencia en los procesos administrativos. Sin embargo, la totalidad de los encuestados señaló la inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño, mientras que el 32% manifestó que los programas de capacitación eran insuficientes. Se concluyó que, aunque existen avances en la gestión administrativa, persisten debilidades en la evaluación del rendimiento y en la formación continua del personal, aspectos que requieren fortalecerse para mejorar el desempeño institucional

2.1.2. Investigaciones nacionales

Velarde et al. (2024) buscaron analizar la influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional. En un estudio cuantitativo, correlacional. La población fueron 84 colaboradores. Se concluyó que existe una relación positiva y significativa entre variables ($r = 0,760$; $p < 0,05$), evidenciándose que un liderazgo adecuado favorece el ambiente laboral.

Zela et al. (2024) buscaron determinar la relación entre la meritocracia y el desempeño laboral. De enfoque cuantitativo y alcance correlacional, aplicándose la técnica de encuesta a una población de 453 trabajadores. Los resultados evidenciaron una correlación positiva moderada ($r = 0,660$; $p < 0,05$) entre meritocracia y desempeño laboral. Se concluyó que la aplicación de prácticas meritocráticas en los procesos de selección y promoción del personal contribuye a elevar el desempeño laboral y a generar un entorno de trabajo más equitativo y eficiente, aspecto relevante para el diseño de políticas de gestión pública.

Ramirez y Puicán (2022) buscaron identificar el nivel de influencia del liderazgo gerencial en la competitividad laboral. Fue de tipo aplicada, nivel correlacional, y consideró una población de 103 trabajadores. El liderazgo gerencial alcanzó un nivel moderado (58%), al igual que la competitividad laboral (47%), encontrándose una correlación positiva considerable entre ambas variables ($Rho = 0,579$; $p < 0,05$). Se concluyó que un liderazgo

gerencial efectivo incide directamente en el fortalecimiento de las competencias laborales y en la productividad del personal.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable 1: Liderazgo gerencial (LG)

Pezo et al. (2023) lo conceptualizan como “la competencia para inspirar, planificar y tomar decisiones estratégicas, generando un ambiente laboral que favorezca la innovación y el logro de resultados” (p.105).

Rodríguez et al. (2023) sostienen que es “el proceso de dirigir y motivar personas, combinando la autoridad formal del cargo con habilidades interpersonales que promuevan el trabajo en equipo y la productividad” (p.108).

En una perspectiva semejante, Haro y Calvanapón (2022) lo definen como “la capacidad de orientar las actividades de los integrantes de un grupo y se ejerce influencia sobre ellos” (p.86).

Por su parte, Malca y Callao (2021) indican que el liderazgo gerencial constituye “la capacidad de un gerente para influir, guiar y coordinar a su equipo, orientando sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales con eficiencia y compromiso” (p.56).

2.2.1.1. Dimensiones

Según Haro y Calvanapón (2022), el liderazgo gerencial se organiza en las dimensiones siguientes:

a. Liderazgo personal: se sustenta en las cualidades propias del líder, tales como la confianza, la actitud positiva, la madurez emocional y la capacidad de autorregulación. Un líder con dominio personal puede influir de manera favorable en la conducta de sus colaboradores y contribuir al fortalecimiento del clima laboral.

b. Liderazgo de influencia: alude a la capacidad del líder para orientar y motivar a los demás sin depender exclusivamente de la autoridad formal. Esta dimensión se expresa mediante el ejemplo, la comunicación, la empatía y la confianza, elementos que promueven cooperación y compromiso en el equipo.

c. Liderazgo estratégico: comprende la habilidad para formular una visión clara y de largo plazo, adoptar decisiones pertinentes y anticiparse a los cambios del entorno, conduciendo a la organización hacia el cumplimiento de sus metas institucionales.

d. Liderazgo de resultados: se enfoca en la consecución de objetivos concretos y verificables, asegurando que las acciones del equipo sean eficientes y aporten al cumplimiento de las metas establecidas por la organización.

2.2.1.2. Características del liderazgo gerencial

Pezo et al. (2023) señalan que el liderazgo gerencial se distingue por la presencia de competencias y actitudes que permiten al directivo conducir eficazmente el talento humano de la organización. Entre sus principales características se encuentran:

• La habilidad para identificar, atraer y mantener talento, constituyendo equipos de trabajo robustos que fomenten el desarrollo institucional.

• La capacidad de motivar a los empleados, mejorando su compromiso, competitividad y productividad.

• La voluntad de dialogar y negociar con asertividad para fomentar la cooperación y el acuerdo en el momento de tomar decisiones.

• La inteligencia emocional, que resulta indispensable para crear relaciones sanas entre las personas y mantener una comunicación eficaz.

• El pensamiento estratégico, que ayuda a planear y dirigir las acciones hacia un objetivo común de la organización.

En resumen, el liderazgo gerencial se presenta como un proceso integral que combina capacidades técnicas, sociales y estratégicas. Por medio de estas habilidades, el líder promueve el rendimiento del equipo, robustece la unión institucional y orienta los esfuerzos grupales hacia la consecución de las metas organizativas.

2.2.1.3. Liderazgo gerencial en entidades gubernamentales

Malca y Callao (2021) sostienen que un líder gerencial debe tener varias características, como ser capaz de planificar estratégicamente, crear un entorno laboral positivo, inspirar a los demás, ejercer la autoridad con responsabilidad y establecer objetivos

comunes. Además, un líder apropiado fomenta la unidad del grupo, exhibe perseverancia y promueve valores compartidos.

Por lo general, los estilos de liderazgo se dividen en dos categorías principales: el liderazgo transaccional y el transformacional. El primero se distingue por la habilidad para inspirar y estimular, motivando a los trabajadores a sobrepasar sus expectativas a través del carisma, el estímulo intelectual y la atención personalizada. Por otro lado, el segundo se enfoca en premios y castigos, donde el líder participa para premiar el cumplimiento de objetivos o corregir desviaciones.

En el campo de la gestión, un liderazgo efectivo supone mantener grupos unidos, motivados y dirigidos a los fines estratégicos de la organización, lo que favorece una toma de decisiones correcta y una planificación eficaz. En las instituciones gubernamentales, el liderazgo gerencial es de gran relevancia porque la habilidad de los funcionarios para liderar, coordinar y guiar al personal hacia el servicio público y a la mejora constante de la gestión estatal determina en gran parte si se cumplen las metas locales y nacionales.

2.2.1.4. Liderazgo y su incidencia en la calidad de servicio

Rodríguez et al. (2023) enfatizan que la calidad del servicio en las organizaciones se ve favorecida por el liderazgo. Desde este punto de vista, es obligación del líder motivar a los trabajadores y fomentar un entorno laboral apropiado para prestar servicios de alta calidad a los clientes.

Un liderazgo eficaz fomenta que los colaboradores se sientan satisfechos y sean productivos, lo cual se traduce en un notorio aumento de la calidad de los servicios ofrecidos. Esto se debe a que la administración fundamentada en el liderazgo fomenta comportamientos motivados y dirigidos hacia la excelencia. En tal sentido, el liderazgo gerencial resulta relevante para generar comportamientos laborales comprometidos, los cuales inciden en la prestación de servicios de calidad.

Por otro lado, en los países en desarrollo es crucial fomentar líderes con la capacidad de administrar las instituciones públicas de manera efectiva, teniendo en cuenta las restricciones estructurales que a menudo surgen, como la falta de recursos humanos, materiales y financieros. Por esa razón, el liderazgo gerencial es básico para potenciar la eficiencia administrativa y asegurar que los ciudadanos se sientan satisfechos a través de servicios públicos de alta calidad.

2.2.1.5. Liderazgo y cambio organizacional

Sostienen Sarmiento y Piñas (2024) que el liderazgo es importante en la administración de los cambios organizacionales, porque los líderes eficaces entienden la importancia de ajustar la cultura institucional a las variaciones del contexto y a las exigencias internas más recientes. Por lo tanto, el líder tiene que transmitir una visión clara y común que guíe los procesos de adaptación, fomentando una cultura organizativa que sea flexible y abierta a la innovación.

Igualmente, la habilidad del líder para estimular, inspirar y movilizar a los empleados es fundamental para vencer las resistencias naturales al cambio y garantizar una transición apropiada hacia nuevos métodos de trabajo. El liderazgo en procesos de transformación no solo se trata de implementar modificaciones estructurales, sino también de crear un ambiente institucional que aprecie el aprendizaje constante y considere el cambio como una realidad permanente dentro de la organización. Así pues, el liderazgo gerencial se vuelve un elemento crucial para consolidar transformaciones sostenibles y hacer más fuerte la capacidad de adaptación de la empresa.

2.2.1.6. Relación entre liderazgo y rendimiento organizacional

Sarmiento y Piñas (2024) indican que el desempeño de una organización está directamente vinculado con el liderazgo efectivo. Los líderes con visión estratégica y competencia son capaces de mejorar la eficiencia a través de la implementación de estrategias pertinentes y del desarrollo de un ambiente laboral que favorezca el rendimiento de sus colaboradores.

Un liderazgo enfocado en resultados posibilita la formulación de metas claras, la distribución eficiente de recursos y el mantenimiento de altos niveles de compromiso entre los empleados. Esta influencia favorable se refleja en estándares de calidad, creatividad y satisfacción del cliente más altos, componentes que son esenciales para reforzar la competitividad de la organización. En este contexto, el liderazgo gerencial no solo ayuda a alcanzar las metas operativas, sino que además fomenta el desarrollo sostenible y mejora la posición de la institución en la actualidad.

2.2.2. Variable 2: Desempeño laboral (DL)

Según Barrera, López y Rizo (2024) es la combinación de los comportamientos y de los resultados laborales de las personas.

Para Leyva, Jacobo y Flores (2024), el desempeño laboral constituye un proceso mediante el cual se determina en el éxito que puede lograr un individuo por la ejecución de sus responsabilidades laborales.

Ullauri et al. (2024) explican el desempeño laboral desde las conductas que pueden observarse en los trabajadores. Bajo esta perspectiva, comprende aquellas actuaciones de las personas que guardan relevancia para alcanzar lo propuesto por su centro de trabajo.

Pineda et al. (2023) abordan el desempeño laboral tomando como referencia los criterios que regulan la actuación de los colaboradores dentro de una institución. Desde esta concepción, se relaciona con los estándares bajo los cuales los trabajadores desarrollan sus funciones de manera efectiva, orientándose al cumplimiento de objetivos comunes y al respeto de las reglas básicas establecidas.

2.2.2.1. Dimensiones

Pashanasi, Palomino y Gárate (2024) señalan que el desempeño laboral puede evaluarse mediante tres dimensiones principales:

a. Comportamiento laboral: expresa el nivel de compromiso, responsabilidad, motivación y ética con el que el trabajador desarrolla sus funciones y aporta al cumplimiento de los objetivos institucionales.

b. Comportamiento organizacional: comprende el estudio del comportamiento humano para explicar cómo las actitudes individuales, las relaciones grupales y la estructura institucional influyen en la dinámica laboral y en el rendimiento organizacional.

c. Satisfacción laboral: representa el grado de bienestar, agrado y realización personal que experimenta el trabajador al cumplir sus funciones en la organización, influyendo de manera directa en su rendimiento y permanencia laboral.

2.2.2.2. Propósito de la medición del desempeño

Según Barrera, López y Rizo (2024), la evaluación del rendimiento laboral desempeña diferentes roles en las empresas. Desde un punto de vista administrativo, posibilita la evaluación del grado de eficacia de los procesos y el nivel de cumplimiento de las metas institucionales. Desde la perspectiva de recursos humanos, su propósito es más extenso porque ayuda a dirigir el rendimiento de los colaboradores hacia resultados más positivos.

Además, el desempeño evaluado es una base para tomar decisiones de la organización relacionadas con promociones, aumentos de salario, capacitaciones, traslados o reconocimientos. Así, se pretende que las acciones de la institución sean coherentes con lo que cada empleado logra y aporta. Es por eso que la evaluación del desempeño es una herramienta esencial para potenciar la eficacia de la organización y fomentar un ambiente de mejora constante.

2.2.2.3. Evaluación del desempeño

Según Ullauri et al. (2024), el concepto de evaluación puede tener distintos significados dependiendo del contexto, en términos generales, significa emitir un juicio de valor sobre un objeto, una persona o una situación. En el ámbito laboral, la evaluación del desempeño tiene como propósito recopilar, examinar y brindar información sobre el rendimiento de los empleados para emitir valoraciones objetivas que respalden decisiones organizacionales. Este procedimiento posibilita la identificación de puntos fuertes, flaquezas y oportunidades de mejora, lo cual ayuda a que el personal se desarrolle profesionalmente y a alcanzar las metas institucionales.

2.2.2.4. Origen de la evaluación del desempeño

Pineda et al. (2023) señalan que los primeros antecedentes de la evaluación del desempeño se ubican en sistemas rudimentarios mediante los cuales los integrantes de ciertas órdenes religiosas elaboraban reportes sobre sus propias funciones o sobre el rendimiento de sus compañeros. Posteriormente, en 1842, los Estados Unidos implementó un sistema formal de evaluación del desempeño a través de informes anuales, práctica que luego fue adoptada por organizaciones.

Estas evaluaciones cobraron mayor importancia durante la Segunda Guerra Mundial, etapa en la que el interés se concentró en elevar la productividad empresarial. A comienzos del siglo XX, se impulsó la mejora de la productividad mediante la optimización del trabajo humano y mecánico. Más adelante, la Escuela de Relaciones Humanas replanteó la evaluación del desempeño desde una mirada centrada en el factor humano, reconociendo la importancia de la motivación, la satisfacción y el compromiso del trabajador en los resultados organizacionales.

2.2.2.5. Beneficios de la evaluación del desempeño

Leyva, Jacobo y Flores (2024), citando a Chiavenato (2011), señalan que la evaluación del desempeño ofrece beneficios para la organización, los gerentes y los trabajadores.

- Para la organización: favorece que los trabajadores orienten sus metas hacia los objetivos institucionales, impulsa la proactividad y el desarrollo profesional, fortalece un clima de comunicación abierta y proporciona información objetiva para decidir sobre promociones, capacitaciones o incentivos.

- Para los gerentes: permite valorar el rendimiento de los subordinados con base en criterios objetivos, disminuyendo la subjetividad en las apreciaciones. Además, brinda información útil para diseñar estrategias de mejora del desempeño individual y grupal, fortaleciendo la eficiencia del equipo de trabajo.

- Para los empleados: les permite conocer los aspectos de su desempeño que la institución valora, así como sus fortalezas, debilidades y las expectativas de sus superiores. También facilita la recepción de retroalimentación constructiva para el desarrollo profesional y el perfeccionamiento de sus competencias.

En resumen, la evaluación del desempeño es esencial, pues promueve la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, mejora la eficiencia institucional y fortalece el compromiso de los trabajadores con la misión organizacional.

2.3. Definición de términos básicos

- Comportamiento laboral. Expresa el nivel de compromiso, responsabilidad, motivación y ética con que cada trabajador cumple sus funciones y contribuye al logro de los objetivos institucionales (Pashanasi, Palomino y Gárate, 2024).
- Comportamiento organizacional. Consiste en el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones, orientado a comprender cómo las personas, los grupos y la estructura influyen en la dinámica laboral y en el rendimiento institucional (Pashanasi, Palomino y Gárate, 2024).
- Desempeño laboral. Barrera, López y Rizo (2024) lo definen como "la combinación de los comportamientos y de los resultados laborales de las personas" (p.132).
- Liderazgo de influencia. Es la capacidad de una persona para motivar, guiar y generar un efecto positivo en los demás, no solo desde la autoridad formal, sino mediante el ejemplo, la persuasión y la confianza (Haro y Calvanapón, 2022).
- Liderazgo de resultados. Representa la habilidad para orientar sus acciones y las de su equipo hacia el cumplimiento de metas concretas y medibles, asegurando un desempeño eficiente y de alto impacto (Haro y Calvanapón, 2022).
- Liderazgo estratégico. Se entiende como la habilidad del líder para formular una visión de largo plazo, tomar decisiones relevantes y conducir hacia las metas, anticipándose a los cambios del entorno (Haro y Calvanapón, 2022).
- Liderazgo gerencial. Rodríguez et al. (2023) lo definen como el "proceso de dirigir y motivar personas, combinando la autoridad formal del cargo con habilidades interpersonales que promuevan el trabajo en equipo y la productividad" (p.108).
- Liderazgo personal. Según Haro y Calvanapón (2022), es la habilidad para conservar pensamientos positivos, confianza en sí mismo y un carácter sólido, elementos que inciden favorablemente en el comportamiento y desempeño de sus colaboradores.

- Satisfacción laboral. Alude al grado de bienestar, agrado y realización personal que experimenta el trabajador al desempeñar sus funciones dentro de una organización (Pashanasi, Palomino y Gárate, 2024).

2.4. Hipótesis de investigación

2.4.1. Hipótesis general

El liderazgo gerencial se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2025.

2.4.2. Hipótesis especificas

a. El liderazgo personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2025.
b. El liderazgo de influencia se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2025.
c. El liderazgo estratégico se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2025.
d. El liderazgo de resultados se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2025.

2.5. Operacionalización de las variables

Variable 1	Dimensiones	Indicadores	Ítems
LIDERAZGO GERENCIAL	*Liderazgo personal*	- Iniciativa propia.	01
		- Seguridad en la toma de decisiones.	02
		- Actitud positiva.	03
		- Motivación constante.	04
	Liderazgo de influencia	- Comunicación efectiva.	05
		- Confianza con el equipo.	06
		- Escucha activa.	07
		- Retroalimentación continua.	08
	Liderazgo estratégico	- Conocimiento de la misión y visión.	09
		- Enfoque en objetivos institucionales.	10
		- Planificación de acciones.	11
		- Capacidad de anticipación ante cambios.	12
	Liderazgo de resultados	- Organización eficiente del trabajo.	13
		- Cumplimiento de metas.	14
		- Búsqueda de soluciones.	15
		- Evaluación de resultados.	16

Fuente: Haro y Calvanapón (2022).

Variable 2	Dimensiones	Indicadores	Ítems
DESEMPEÑO LABORAL	*Comportamiento laboral*	- Conocimiento de funciones.	17
		- Habilidad para ejecutar tareas.	18
		- Responsabilidad en el trabajo.	19
		- Uso adecuado de herramientas tecnológicas.	20
	Comportamiento organizacional	- Cumplimiento de labores.	21
		- Colaboración con los compañeros.	22
		- Comunicación interna efectiva.	23
		- Relaciones interpersonales positivas.	24
	Satisfacción laboral	- Satisfacción con la institución.	25
		- Clima laboral positivo.	26
		- Reconocimiento del esfuerzo.	27
		- Sentido de pertenencia.	28

Fuente: Pashanasi, Palomino y Gárate (2024).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

Básica, pues buscó generar conocimiento sobre la relación entre las variables en su entorno (Álvarez, 2020).

Correlacional, debido a que pretendió establecer el grado de relación existente, sin realizar manipulación alguna sobre ellas (Hernández y Mendoza, 2023).

No experimental, pues las variables fueron examinadas tal como ocurrieron en su contexto natural, sin que existiera intervención ni modificación deliberada de sus condiciones (Hernández y Mendoza, 2023).

Cuantitativo, pues el estudio se sustentó en la medición numérica de las variables y el tratamiento estadístico de la información (Ñaupas et al., 2018).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Representada por 120 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Santa María.

3.2.2. Muestra

Se aplicó:

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

Donde:

n = muestra.

p y q = probabilidad de estar o no incluidas.

Z = probabilidad de error.

N = población.

E = error estándar de la estimación.

Reemplazando:

$$\mathrm{n} = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 120}{0.0025(120 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

La muestra estuvo representada por 92 trabajadores.

3.3. Técnicas de recolección de datos

La encuesta constituyó una técnica que permitió obtener datos de una población o muestra a través de preguntas estructuradas y respuestas previamente codificadas (Hernández y Mendoza, 2023).

El instrumento fue el cuestionario, entendido como un conjunto de preguntas organizadas de manera lógica y coherente, orientadas a medir las variables de estudio y sus respectivas dimensiones (Hernández y Mendoza, 2023).

Dicho cuestionario fue elaborado a partir de la matriz de operacionalización de variables y estuvo integrado por 28 ítems, distribuidos de forma equitativa entre ambas variables. Para su medición, se empleó una escala tipo Likert.

Este instrumento permitió recopilar información precisa, confiable y cuantificable sobre los niveles de liderazgo gerencial y desempeño laboral, contribuyendo a la contrastación de las hipótesis y al cumplimiento de los objetivos de la investigación.

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Los datos fueron procesados con el programa IBM SPSS Statistics.

Primero, se desarrolló un análisis descriptivo, para poder resumir las características de las respuestas relacionadas con liderazgo gerencial y desempeño laboral.

También, se aplicó un análisis correlacional para determinar la relación entre ambas variables. De acuerdo con la distribución de los datos, se utilizó el coeficiente Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

Tabla 1

Distribución de frecuencia - Liderazgo gerencial

	Bajo (B)		Medio (M)		Alto (A)	
	f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Liderazgo gerencial	20	21.74	15	16.30	57	61.96

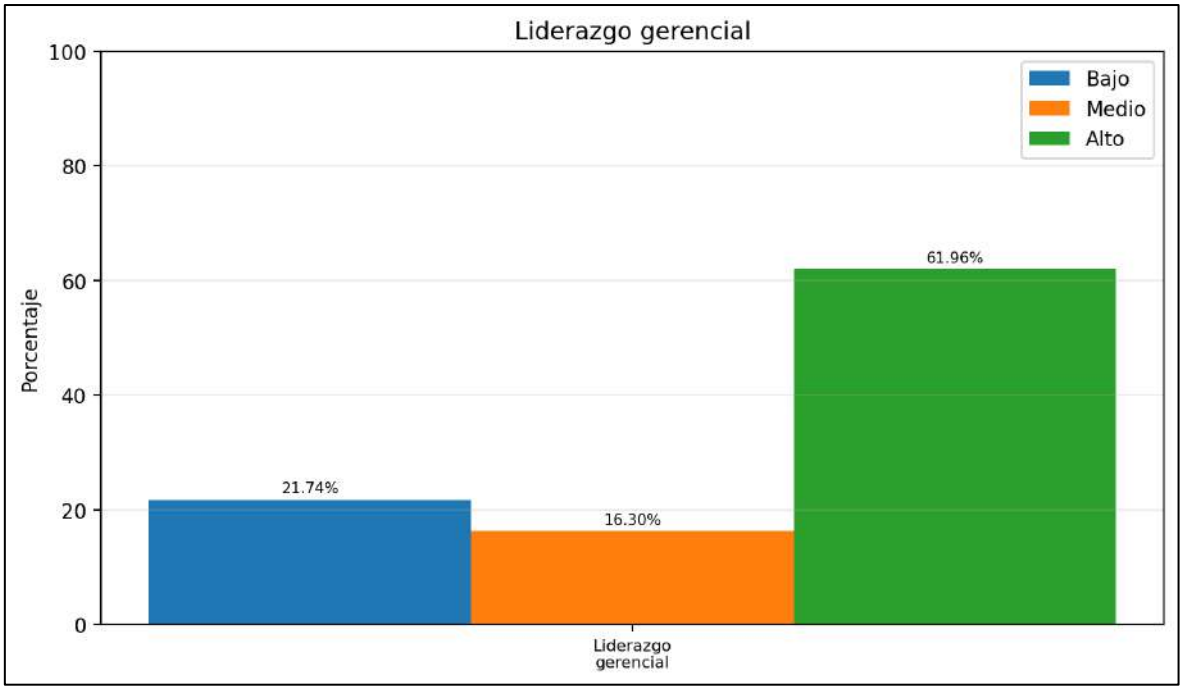


Figura 1. Liderazgo gerencial.

En la tabla 1, Liderazgo gerencial registró 21.74% en el nivel bajo, 16.30% en el nivel medio y 61.96% en el nivel alto.

Tabla 2

Distribución de frecuencia - Desempeño laboral

	B		M		A	
	f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Desempeño laboral	16	17.39	16	17.39	60	65.22

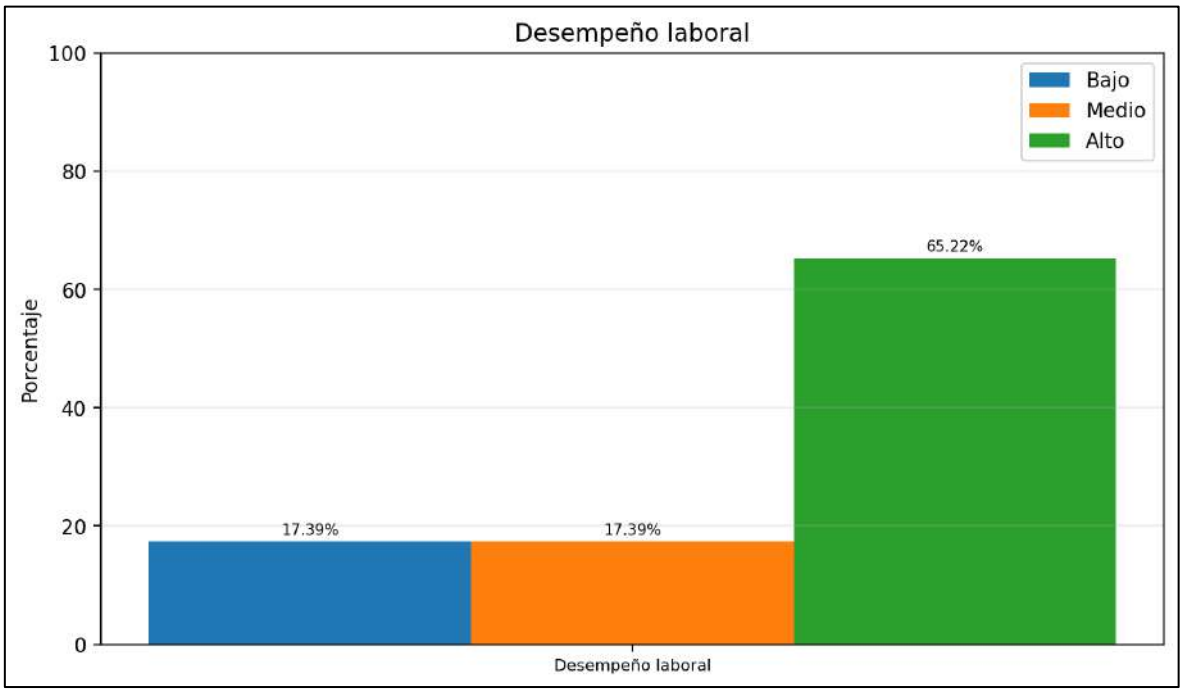


Figura 2. Desempeño laboral.

En la tabla 2, Desempeño laboral registró 17.39% en el nivel bajo, 17.39% en el nivel medio y 65.22% en el nivel alto.

Tabla 3

Distribución de frecuencia - Liderazgo personal

	B		M		A	
	f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Liderazgo personal	20	21.74	12	13.04	60	65.22
Iniciativa propia	16	17.39	16	17.39	60	65.22
Seguridad en la toma de decisiones	24	26.09	0	0.00	68	73.91
Actitud positiva	20	21.74	12	13.04	60	65.22
Motivación constante	20	21.74	4	4.35	68	73.91

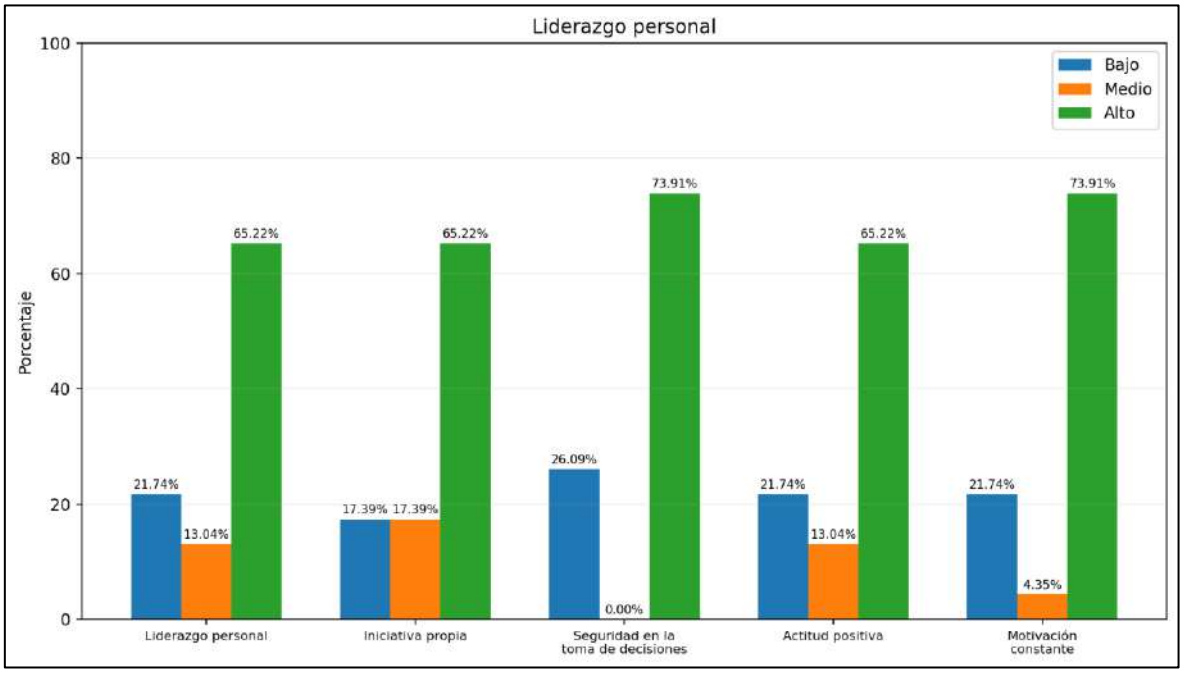


Figura 3. Liderazgo personal.

En la tabla 3, la dimensión Liderazgo personal presentó su mayor porcentaje en el nivel alto, con 65.22%. Respecto a sus indicadores, Iniciativa propia alcanzó 65.22% en el nivel alto; Seguridad en la toma de decisiones, 73.91% en el nivel alto; Actitud positiva, 65.22% en el nivel alto; y Motivación constante, 73.91% en el nivel alto.

Tabla 4

Distribución de frecuencia - Liderazgo de influencia

	B		M		A	
	f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Liderazgo de influencia	20	21.74	8	8.70	64	69.56
Comunicación efectiva	20	21.74	4	4.35	68	73.91
Confianza con el equipo	20	21.74	8	8.70	64	69.56
Escucha activa	20	21.74	4	4.35	68	73.91
Retroalimentación continua	20	21.74	11	11.96	61	66.30

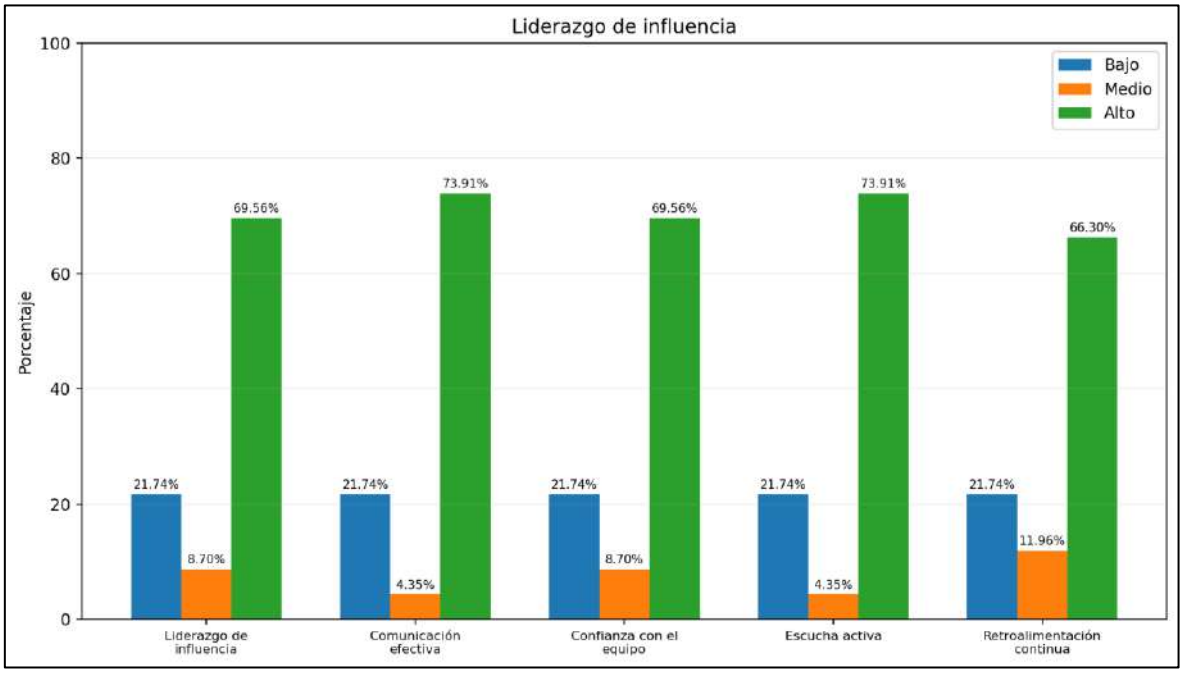


Figura 4. Liderazgo de influencia.

En la tabla 4, la dimensión Liderazgo de influencia presentó su mayor porcentaje en el nivel alto, con 69.56%. Respecto a sus indicadores, Comunicación efectiva alcanzó 73.91% en el nivel alto; Confianza con el equipo, 69.56% en el nivel alto; Escucha activa, 73.91% en el nivel alto; y Retroalimentación continua, 66.30% en el nivel alto.

Tabla 5

Distribución de frecuencia - Liderazgo estratégico

	B		M		A	
	f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Liderazgo estratégico	20	21.74	15	16.30	57	61.96
Conocimiento de la misión y visión	20	21.74	19	20.65	53	57.61
Enfoque en objetivos institucionales	20	21.74	12	13.04	60	65.22
Planificación de acciones	16	17.39	11	11.96	65	70.65
Capacidad de anticipación ante cambios	20	21.74	15	16.30	57	61.96

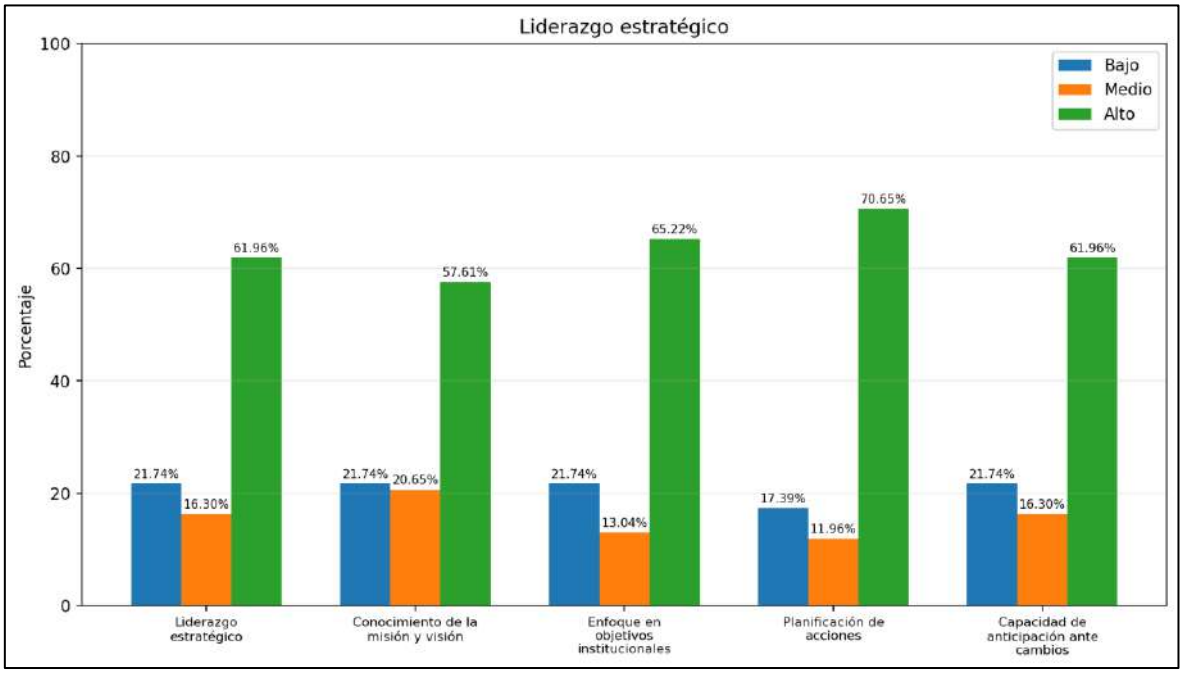


Figura 5. Liderazgo estratégico.

En la tabla 5, la dimensión Liderazgo estratégico presentó su mayor porcentaje en el nivel alto, con 61.96%. Respecto a sus indicadores, Conocimiento de la misión y visión alcanzó 57.61% en el nivel alto; Enfoque en objetivos institucionales, 65.22% en el nivel alto; Planificación de acciones, 70.65% en el nivel alto; y Capacidad de anticipación ante cambios, 61.96% en el nivel alto.

Tabla 6

Distribución de frecuencia - Liderazgo de resultados

	B		M		A	
	f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Liderazgo de resultados	16	17.39	15	16.30	61	66.31
Organización eficiente del trabajo	9	9.78	25	27.17	58	63.05
Cumplimiento de metas	16	17.39	7	7.61	69	75.00
Búsqueda de soluciones	16	17.39	8	8.70	68	73.91
Evaluación de resultados	16	17.39	12	13.04	64	69.57

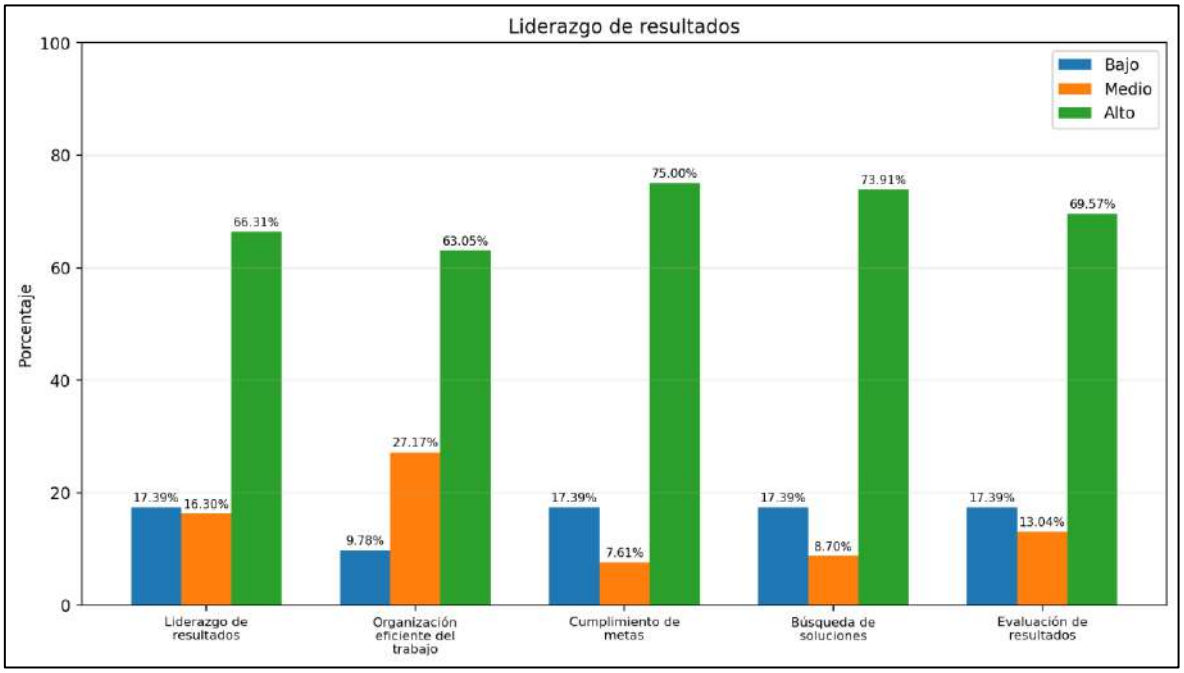


Figura 6. Liderazgo de resultados.

En la tabla 6, la dimensión Liderazgo de resultados presentó su mayor porcentaje en el nivel alto, con 66.31%. Respecto a sus indicadores, Organización eficiente del trabajo alcanzó 63.05% en el nivel alto; Cumplimiento de metas, 75.00% en el nivel alto; Búsqueda de soluciones, 73.91% en el nivel alto; y Evaluación de resultados, 69.57% en el nivel alto.

Tabla 7

Distribución de frecuencia - Comportamiento laboral

	B		M		A	
	f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Comportamiento laboral	20	21.74	8	8.70	64	69.56
Conocimiento de funciones	20	21.74	8	8.70	64	69.56
Habilidad para ejecutar tareas	20	21.74	4	4.35	68	73.91
Responsabilidad en el trabajo	16	17.39	7	7.61	69	75.00
Uso adecuado de herramientas tecnológicas	20	21.74	8	8.70	64	69.56

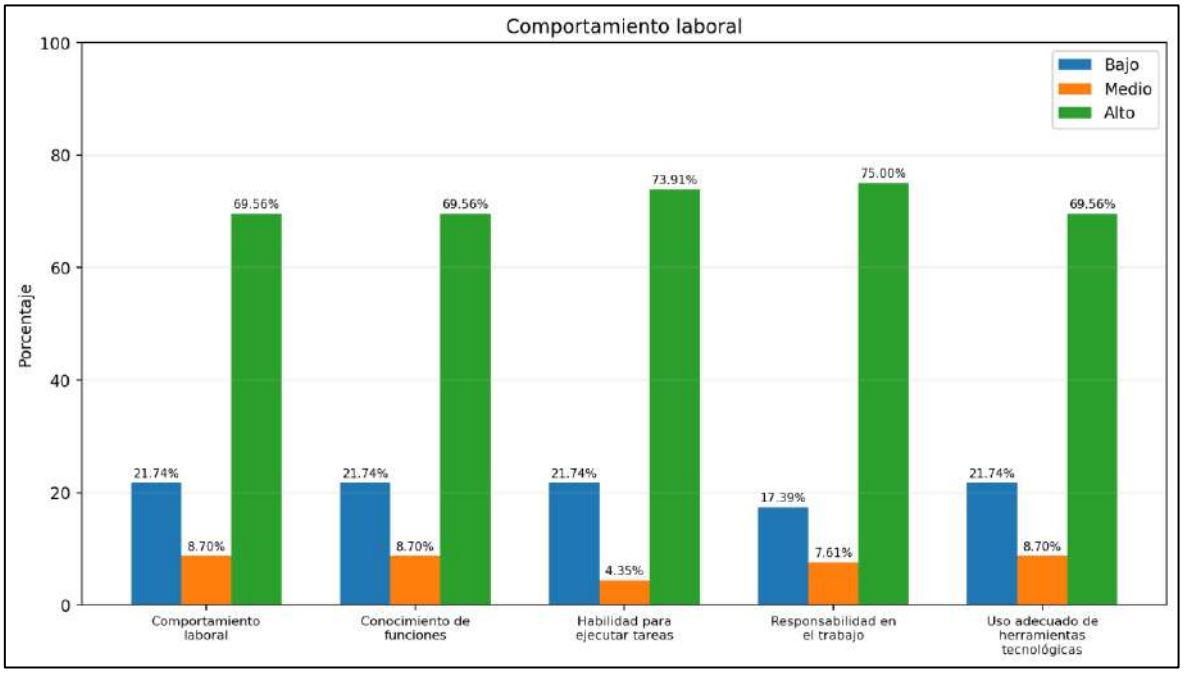


Figura 7. Comportamiento laboral.

En la tabla 7, la dimensión Comportamiento laboral presentó su mayor porcentaje en el nivel alto, con 69.56%. Respecto a sus indicadores, Conocimiento de funciones alcanzó 69.56% en el nivel alto; Habilidad para ejecutar tareas, 73.91% en el nivel alto; Responsabilidad en el trabajo, 75.00% en el nivel alto; y Uso adecuado de herramientas tecnológicas, 69.56% en el nivel alto.

Tabla 8

Distribución de frecuencia - Comportamiento organizacional

	B		M		A	
	f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Comportamiento organizacional	16	17.39	12	13.04	64	69.57
Cumplimiento de labores	20	21.74	4	4.35	68	73.91
Colaboración con los compañeros	13	14.13	12	13.04	67	72.83
Comunicación interna efectiva	20	21.74	4	4.35	68	73.91
Relaciones interpersonales positivas	13	14.13	14	15.22	65	70.65

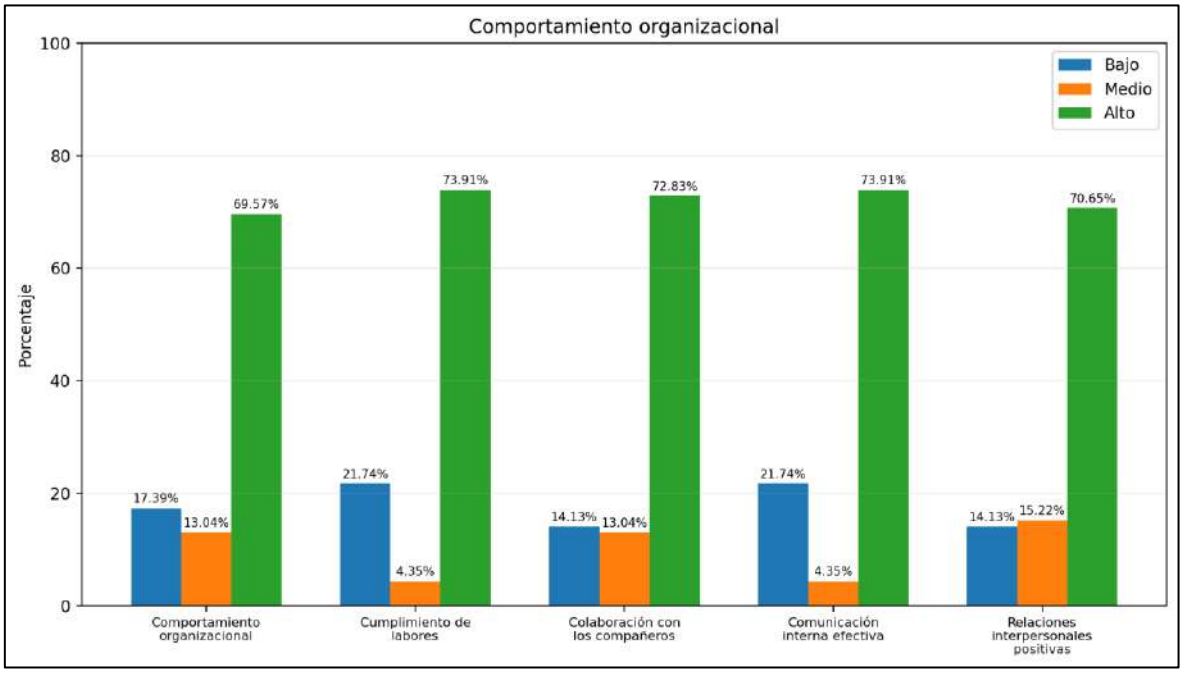


Figura 8. Comportamiento organizacional.

En la tabla 8, la dimensión Comportamiento organizacional presentó su mayor porcentaje en el nivel alto, con 69.57%. Respecto a sus indicadores, Cumplimiento de labores alcanzó 73.91% en el nivel alto; Colaboración con los compañeros, 72.83% en el nivel alto; Comunicación interna efectiva, 73.91% en el nivel alto; y Relaciones interpersonales positivas, 70.65% en el nivel alto.

Tabla 9

Distribución de frecuencia - Satisfacción laboral

	B		M		A	
	f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**
Satisfacción laboral	16	17.39	12	13.04	64	69.57
Satisfacción con la institución	12	13.04	12	13.04	68	73.92
Clima laboral positivo	16	17.39	8	8.70	68	73.91
Reconocimiento del esfuerzo	24	26.09	11	11.96	57	61.95
Sentido de pertenencia	16	17.39	8	8.70	68	73.91

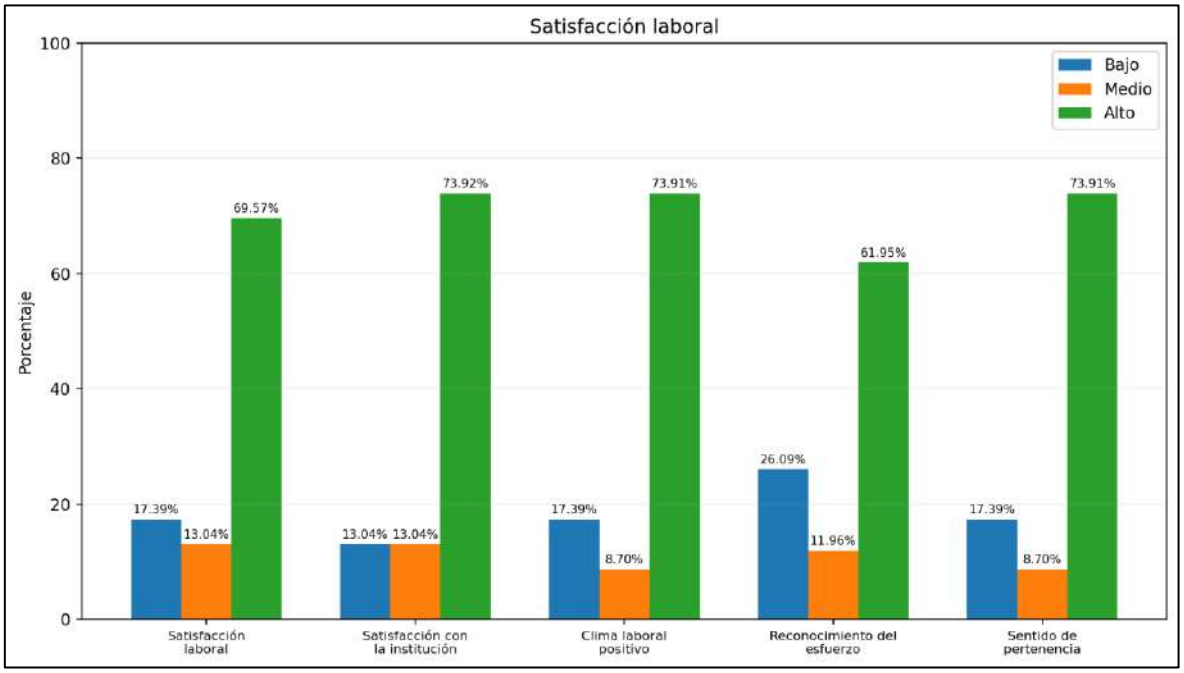


Figura 9. Satisfacción laboral.

En la tabla 9, la dimensión Satisfacción laboral presentó su mayor porcentaje en el nivel alto, con 69.57%. Respecto a sus indicadores, Satisfacción con la institución alcanzó 73.92% en el nivel alto; Clima laboral positivo, 73.91% en el nivel alto; Reconocimiento del esfuerzo, 61.95% en el nivel alto; y Sentido de pertenencia, 73.91% en el nivel alto.

4.2. Contrastación de hipótesis

Prueba de normalidad

Tabla 10

Pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

Variable / dimensión	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo gerencial	.195	92	.000
L. personal	.196	92	.000
L. de influencia	.222	92	.000
L. estratégico	.233	92	.000
L. de resultados	.164	92	.000
Desempeño laboral	.175	92	.000
Comportamiento laboral	.225	92	.000
Comportamiento organizacional	.206	92	.000
Satisfacción laboral	.210	92	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors.

Para la contrastación de hipótesis se empleó el coeficiente Rho de Spearman, dado que los resultados de normalidad fueron significativos ($p < .05$).

Hipótesis general

Tabla 11

Correlación entre liderazgo gerencial y desempeño laboral

			Liderazgo gerencial	**Desempeño laboral**
Rho de Spearman	Liderazgo gerencial	Coeficiente de correlación	1.000	.969**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	92	92
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	.969**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	92	92

**. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de .969, con una significancia bilateral de .000. Se comprueba la hipótesis, existiendo una relación significativa, positiva muy alta.

Hipótesis específica 1

Tabla 12

Correlación entre liderazgo personal y desempeño laboral

			Liderazgo personal	**Desempeño laboral**
Rho de Spearman	Liderazgo personal	Coeficiente de correlación	1.000	.970**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	92	92
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	.970**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	92	92

**. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de .970, con una significancia bilateral de .000. Se comprueba la hipótesis, existiendo una relación significativa, positiva muy alta.

Hipótesis específica 2

Tabla 13

Correlación entre liderazgo de influencia y desempeño laboral

			Liderazgo de influencia	**Desempeño laboral**
Rho de Spearman	Liderazgo de influencia	Coeficiente de correlación	1.000	.969**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	92	92
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	.969**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	92	92

**. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de .969, con una significancia bilateral de .000. Se comprueba la hipótesis, existiendo una relación significativa, positiva muy alta.

Hipótesis específica 3

Tabla 14

Correlación entre liderazgo estratégico y desempeño laboral

			Liderazgo estratégico	**Desempeño laboral**
Rho de Spearman	Liderazgo estratégico	Coeficiente de correlación	1.000	.901**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	92	92
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	.901**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	92	92

**. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de .901, con una significancia bilateral de .000. Se comprueba la hipótesis, existiendo una relación significativa, positiva muy alta entre las variables.

Hipótesis específica 4

Tabla 15

Correlación entre liderazgo de resultados y desempeño laboral

			Liderazgo de resultados	**Desempeño laboral**
Rho de Spearman	Liderazgo de resultados	Coeficiente de correlación	1.000	.908**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	92	92
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	.908**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	92	92

**. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de .908, con una significancia bilateral de .000. Se comprueba la hipótesis, existiendo una relación significativa, positiva muy alta entre las variables.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

Los resultados demostraron que el liderazgo gerencial se relaciona significativamente con el desempeño laboral, debido a que se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de .969 y un nivel de significancia de .000. Este resultado evidencia una correlación positiva muy alta, lo cual permite afirmar que, a mayor presencia de liderazgo gerencial, mayor será el desempeño laboral del personal administrativo. Este descubrimiento está relacionado con el trabajo de Ramirez y Puicán (2022), quienes observaron una correlación positiva significativa entre liderazgo gerencial y competitividad laboral (Rho = .579; $p < .05$). Esto evidencia que el liderazgo directivo tiene un impacto en la mejora de las habilidades laborales. Además, está de acuerdo con Velarde et al. (2024), que encontraron una correlación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo y el clima en la organización ($r = .760$; $p < .05$), así como con Zela et al. (2024), quienes informaron una correlación moderada positiva entre la meritocracia y el rendimiento laboral ($r = .660$; $p < .05$). En este contexto, los hallazgos de la presente investigación tienen una correlación más intensa que los antecedentes analizados. Esto puede deberse a la sólida relación entre las actividades de dirección, comunicación, orientación y consecución de resultados en la municipalidad estudiada.

Se determinó que el liderazgo personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral, al obtenerse un coeficiente Rho de Spearman de .970 y una significancia bilateral de .000. Este resultado refleja una correlación positiva muy alta, lo que indica que aspectos como la iniciativa propia, la seguridad en la toma de decisiones, la actitud positiva y la motivación constante del jefe se vinculan directamente con mejores niveles de desempeño laboral. Este descubrimiento se alinea parcialmente con el de Puicán y Ramirez (2022), que hallaron que la dimensión del

liderazgo personal tuvo una correlación positiva significativa con la competitividad laboral (Rho = .620), si bien fue menos fuerte que la obtenida en este estudio. Además, el resultado contrasta con el de Tapia y Solano (2024), que indicaron que las correlaciones entre factores personales y desempeño laboral fueron prácticamente inexistentes, salvo en algunos elementos particulares. Por lo tanto, en el contexto de la Municipalidad Distrital de Santa María, el liderazgo personal tiene más importancia, puesto que las características individuales del líder parecen tener un impacto directo en cómo los empleados asumen sus responsabilidades, tareas y compromisos en el trabajo.

Los resultados evidenciaron que el liderazgo de influencia se relaciona significativamente con el desempeño laboral, al obtenerse un coeficiente Rho de Spearman de .969 y un nivel de significancia de .000. Este valor permite afirmar que existe una correlación positiva muy alta, lo que significa que la comunicación efectiva, la confianza con el equipo, la escucha activa y la retroalimentación continua se asocian favorablemente con el desempeño de los trabajadores. Este hallazgo está relacionado con el de Montalbetti, Insfrán y Kwan (2024), que determinaron que el liderazgo organizacional contribuye a la eficacia y productividad de las instituciones; no obstante, también señalaron retos relacionados con la formación directiva y la transparencia. De igual forma, se relaciona con Velarde et al. (2024), que evidenciaron que un liderazgo apropiado beneficia el entorno de trabajo y la satisfacción de los empleados en entidades públicas. El resultado de este estudio muestra una relación más elevada si lo comparamos con los antecedentes mencionados. Esto demuestra que, en la municipalidad analizada, la habilidad del líder para impactar de manera positiva al equipo es un elemento clave para mejorar el cumplimiento de las tareas, la cooperación y las relaciones entre personas dentro de la institución.

Se comprobó que el liderazgo estratégico se relaciona significativamente con el desempeño laboral, debido a que el coeficiente Rho de Spearman fue de .901 y la significancia bilateral fue de .000. Este resultado evidencia una correlación positiva muy alta, lo cual demuestra que el conocimiento de la misión y visión, el enfoque en objetivos institucionales, la planificación de acciones y la capacidad de anticipación ante cambios se vinculan estrechamente con el desempeño laboral. Este descubrimiento concuerda con el de Yoza y Rodríguez (2024), que reportaron que el 70 % de los empleados percibió una planificación eficaz de las tareas y el 67 % vio la

administración como efectiva, aunque también observaron falencias en la capacitación y evaluación del desempeño. Además, está relacionado con el estudio de Montalbetti et al. (2024), el cual encontró que la eficiencia y la productividad institucionales se benefician del liderazgo organizacional. En este contexto, los hallazgos de la presente investigación destacan lo significativo que es el liderazgo estratégico en las instituciones públicas, pues una dirección centrada en metas, planificación y adaptación institucional contribuye a que los empleados se desempeñen mejor y a que las actividades administrativas estén organizadas de una mejor manera.

Finalmente, los resultados demostraron que el liderazgo de resultados se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal, al obtenerse un coeficiente Rho de Spearman de .908 y una significancia bilateral de .000. Este resultado muestra una correlación positiva muy alta, lo que evidencia que la organización eficiente del trabajo, el cumplimiento de metas, la búsqueda de soluciones y la evaluación de resultados se asocian directamente con un mejor desempeño laboral. Este descubrimiento concuerda con el de Ramirez y Puicán (2022), que descubrieron que la competitividad laboral (Rho = .597) tenía una correlación positiva significativa con el liderazgo por resultados, aunque inferior a la del presente análisis. Además, tiene relación con Zela et al. (2024), que evidenciaron que la implementación de prácticas meritocráticas ayuda a mejorar el rendimiento laboral en entidades públicas. Por lo tanto, los resultados permiten afirmar que el liderazgo orientado hacia la consecución de objetivos y la evaluación de resultados es un componente esencial para incrementar el rendimiento, la responsabilidad y el compromiso.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Se concluyó que el liderazgo gerencial se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María, 2025, debido a que se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de .969 y una significancia bilateral de .000. Evidenciando una correlación positiva muy alta.
- Se concluyó que el liderazgo personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral, ya que se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de .970 y una significancia bilateral de .000. Demostrando que existe una correlación positiva muy alta entre el liderazgo personal y el desempeño laboral.
- Se concluyó que el liderazgo de influencia se relaciona significativamente con el desempeño laboral, al obtenerse un coeficiente Rho de Spearman de .969 y una significancia bilateral de .000. Evidenciándose una correlación positiva muy alta entre ambas dimensiones de estudio.
- Se concluyó que el liderazgo estratégico se relaciona significativamente con el desempeño laboral, debido a que se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de .901 y una significancia bilateral de .000. Demostrando una correlación positiva muy alta entre el liderazgo estratégico y el desempeño laboral.
- Se concluyó que el liderazgo de resultados se relaciona significativamente con el desempeño laboral, al obtenerse un coeficiente Rho de Spearman de .908 y una significancia bilateral de .000. Evidenciando una correlación positiva muy alta entre el liderazgo de resultados y el desempeño laboral.

6.2. Recomendaciones

- Se sugiere que la Municipalidad Distrital de Santa María mejore el desempeño laboral del personal administrativo y optimice el cumplimiento de los objetivos institucionales, a través de programas de capacitación, supervisión directiva y evaluación continua de la gestión interna.
- Para generar un ambiente de trabajo más comprometido, dinámico y enfocado en el desempeño responsable de las funciones asignadas, se aconseja fomentar el desarrollo del liderazgo personal en los directores y jefes inmediatos, reforzando elementos como la actitud positiva, la motivación hacia el equipo de trabajo, la iniciativa y la confianza al tomar decisiones.
- Se aconseja optimizar el liderazgo influyente en la institución, fomentando una comunicación más efectiva, la escucha activa y la confianza entre los superiores y el personal, además de proporcionar comentarios constantes sobre su desempeño laboral. De este modo, los trabajadores administrativos se sentirán orientados, valorados y comprometidos con sus tareas.
- Se aconseja fortalecer el liderazgo estratégico en la municipalidad, fomentando que los jefes guíen sus decisiones y acciones de acuerdo a la misión, visión y metas institucionales. También se debe trabajar en mejorar la planificación de actividades y la capacidad para prever las transformaciones en el ambiente laboral, con el fin de contribuir a una gestión administrativa más ordenada y eficaz.
- Para aumentar la productividad, responsabilidad y compromiso de los trabajadores administrativos en el desempeño de sus tareas, se sugiere fortalecer el liderazgo enfocado en resultados. Esto se puede lograr mediante la creación de mecanismos claros para organizar el trabajo, monitorear objetivos, resolver problemas y evaluar resultados.

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas

Álvarez, A. (2020). *Clasificación de las investigaciones*. Universidad de Lima.

Hernández, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5.ª ed.). Ediciones de la U.

7.2. Fuentes electrónicas

Barrera, R., López, E., & Rizo, J. (2024). Las competencias laborales y su relación con el desempeño de los colaboradores. *Revista Naturaleza, Sociedad y Ambiente, 11*, 93-108. Recuperado de https://revistacunsurori.com/index.php/revista/article/view/103/127

Dolores, E., Salazar, J., Valdivia, M., Hernández, M., & Huerta, I. (2023). Estrés laboral en relación con el desempeño laboral. *RAN: Revista Academia & Negocios, 9*(2). Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9349468

Haro, M., & Calvanapón, F. (2022). Liderazgo gerencial y trabajo en equipo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Guadalupito. *Sciéndo, 25*(3). Recuperado de https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/4818/5070

Leyva, K., Jacobo, C., & Flores, J. (2024). El efecto de la gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Inverciencia, 49*(2). Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Jacobo-Hernandez/publication/380460931_EL_EFECTO_DE_LA_GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO_EN_EL_DESEMPENO_LABORAL/links/663d331f06ea3d0b7446b109/EL-EFECTO-DE-LA-GESTION-DEL-TALENTO-HUMANO-EN-EL-DESEMPENO-LABORAL.pdf

Macetas, M., & Carhuancho, I. (2025). Estrategias de comunicación y compromiso organizacional: Impulsores del desempeño laboral. *Revista Espacios*, *45*(5). Recuperado de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-10152024000500106

Madrigal, A. (2025). Managerial leadership: X-ray of issues and facts. *Advances in Social Sciences Research Journal*, *6*(8). Recuperado de https://journals.scholarpublishing.org/index.php/ASSRJ/article/view/6994/4442

Malca, A., & Callao, M. (2021). Liderazgo gerencial en las entidades gubernamentales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *5*(5). Recuperado de https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/949/1287

Montalbetti, L., Insfrán, M., & Kwan, C. (2024). Liderazgo organizacional en la Municipalidad de Mariano Roque Alonso, año 2024. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, *8*(2). Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10171339

Pashanasi, B., Palomino, G., & Gárate, J. (2024). Desempeño laboral en una universidad pública de la Amazonía peruana: Perspectivas desde el comportamiento organizacional. *UNAAACIENCIA-PERÚ*, *3*(1), e60. Recuperado de https://revistas.unaaa.edu.pe/index.php/unaaaciencia/article/view/60/244

Pezo, J., Engracia, D., Leiton, D., & Rodríguez, M. (2023). Estrategias de liderazgo gerencial para la mejora de la comunicación organizacional en la Unidad Educativa Teodoro Wolf. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(1), 14290-14307. Recuperado de https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5848/8857

Pineda, J., Salazar, J., Zaragoza, W., & Silva, G. (2023). Desempeño laboral: revisión literaria. *Commercium Plus*, *1*(5). Recuperado de https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commercium_plus/article/view/638/889

Ramírez, A., & Puicán, V. (2022). Liderazgo gerencial y competitividad laboral de Infocentro SRL, Jaén, Perú. *Sapienza: International Journal de*

Interdisciplinary Studies, 3(2). Recuperado de https://www.journals.sapienzaeditorial.com/index.php/SIJIS/article/view/345/219

Rodríguez, C., Madrid, B., Loján, J., Calderón, R., Muñoz, G., & Flores, A. (2023). Liderazgo y su importancia en la gestión de instituciones de salud en tiempos de COVID-19. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7*(3). Recuperado de https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6782/10328

Rodríguez, E., & Ríos, W. (2023). Liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Manantay, Pucallpa - año 2023. *Tesis de licenciatura*. Recuperado el 5 de octubre de 2025, de https://apirepositorio.unu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ec7a2cc1-afde-46b3-a84e-8b8f8aa422af/content

Rojas, S., Ramírez, J., & Colan, D. (2024). Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de una clínica privada. *Sciéndo, 27*(2), 167-172. Recuperado de https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/5915

Sarmiento, M., & Piñas, M. (2024). Desarrollo de liderazgo y su impacto en la cultura organizacional. *Journal Scientific, 8*(2). Recuperado de https://www.investigarmqr.com/ojs/index.php/mqr/article/view/1321/4630

Tapia, E., & Solano, J. (2024). Factores personales y de riesgo psicosociales asociados al desempeño laboral de los funcionarios del Municipio del cantón Chunchi. *Revista Religación, 9*(40). Recuperado de https://dspace.ucacue.edu.ec/server/api/core/bitstreams/4d89498e-a658-4332-9025-2f53e129023c/content

Ullauri, M., Benítez, K., Zambrano, K., & Gálvez, K. (2024). Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación. *Revista Venezolana de Gerencia, 29*(106), 745-759. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9394094

Velarde, J., Gil, W., De La Cruz, K., Maldonado, S., Fernández, R., & Arias, V. (2024). Estilos de liderazgo y el clima organizacional en trabajadores de una municipalidad distrital, Cajamarca, Perú. *Revista Ibérica de Sistemas e*

Tecnologias de Informação(E.65). Recuperado de https://www.proquest.com/openview/ca16ba70775b47dafcfb3f8d11b9b370/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393

Yoza, N., & Rodríguez, O. (2024). Gestión administrativa en el desempeño laboral del GAD Parroquial Colonche. *Ciencia y Desarrollo, 27*(3). Universidad Alas Peruanas. Recuperado de https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2686/2684

Zela, Y., Espejo, S., Quispe, K., & Rodríguez, W. (2024). Meritocracia y desempeño laboral en instituciones públicas: caso de la Municipalidad Provincial de San Román, Perú. *Gestionar, 4*(4), 54-66. Recuperado de https://revistagestionar.com/index.php/rg/article/view/147/287

ANEXOS

ANEXO N°01

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María. El cuestionario es anónimo y la información recaudada será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

ITEM	1	2	3	4	5
LIDERAZGO GERENCIAL					
DIMENSIÓN 01: LIDERAZGO PERSONAL					
1. ¿El jefe demuestra iniciativa propia al realizar sus funciones?					
2. ¿El jefe transmite seguridad al tomar decisiones?					
3. ¿El jefe mantiene una actitud positiva ante las dificultades laborales?					
4. ¿El jefe motiva al personal para alcanzar los objetivos institucionales?					
DIMENSIÓN 02: LIDERAZGO DE INFLUENCIA					
5. ¿El jefe mantiene una comunicación efectiva con los trabajadores?					
6. ¿Existe confianza entre el jefe y los miembros del equipo?					
7. ¿El jefe escucha y considera las opiniones del personal?					
8. ¿El jefe brinda retroalimentación continua sobre el desempeño laboral?					
DIMENSIÓN 03: LIDERAZGO ESTRATÉGICO					
9. ¿El jefe promueve el conocimiento de la misión y visión institucional?					
10. ¿El jefe orienta sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales?					
11. ¿El jefe planifica las actividades de manera organizada y eficiente?					
12. ¿El jefe se anticipa y adapta a los cambios del entorno laboral?					
DIMENSIÓN 04: LIDERAZGO DE RESULTADOS					
13. ¿El jefe organiza adecuadamente las tareas del equipo de trabajo?					
14. ¿El jefe supervisa el cumplimiento de las metas establecidas?					
15. ¿El jefe busca soluciones ante los problemas que se presentan?					
16. ¿El jefe evalúa los resultados obtenidos para mejorar el desempeño?					
DESEMPEÑO LABORAL					
DIMENSIÓN 01: COMPORTAMIENTO LABORAL					
17. ¿Conoce claramente las funciones que debe realizar en su trabajo?					
18. ¿Cumple sus labores con responsabilidad y compromiso?					
19. ¿Utiliza adecuadamente las herramientas tecnológicas en su trabajo?					
20. ¿Realiza sus tareas de manera eficiente y puntual?					
DIMENSIÓN 02: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL					
21. ¿Cumple oportunamente con las labores asignadas?					
22. ¿Colabora activamente con sus compañeros en las tareas del área?					
23. ¿Se comunica de manera clara y respetuosa con sus colegas?					
24. ¿Mantiene relaciones interpersonales positivas dentro de la institución?					

DIMENSIÓN 03: EVALUACIÓN DE PROCESOS					
25. ¿Se siente satisfecho con su institución laboral?					
26. ¿Percibe un clima laboral agradable y positivo?					
27. ¿Considera que su esfuerzo es reconocido por sus superiores?					
28. ¿Se siente comprometido y con sentido de pertenencia hacia la institución?					

ANEXO N°02

DATOS GENERALES

Género	f	%
Femenino	50	54.35
Masculino	42	45.65

Edad	f	%
De 18 a 24 años	8	8.70
De 25 a 31 años	42	45.65
De 32 a 45 años	36	39.13
Más de 45 años	6	6.52

ANEXO N°03 - VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Validez del instrumento

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.662
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	31593.208
	gl	378
	Sig.	.000

Confiabilidad del instrumento

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.994	28

ANEXO N°04 – BASE DE DATOS

I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	3	1	1	1	1	1	1	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	1	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	1	3
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
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	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	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	2	2	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	5	5	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1
1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	2	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	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	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4

5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	3	1	1	1	1	1	1	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	1	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	1	3
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
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	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	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	2	2	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	5	5	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1
1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	2	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	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	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	3	1	1	1	1	1	1	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	1	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	1	3

5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
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	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	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	2	2	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	5	5	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1
1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	2	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	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	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	3	1	1	1	1	1	1	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	1	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	1	3
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
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	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	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	2	2	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	5	5	3