

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Liderazgo y cultura organizacional en una cooperativa de préstamos en  
Chiclayo- 2023**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**Maria Silberia Soberon Piscoya**

**ASESOR**

**Luis Alberto Ubillus Ubillus**

<https://orcid.org/0000-0002-2802-8334>

**Chiclayo, 2025**

**Liderazgo y cultura organizacional en una cooperativa de  
préstamos en Chiclayo- 2023**

PRESENTADA POR

**Maria Silberia Soberon Piscoya**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR

Julio Mario Bances Anteparra

PRESIDENTE

Roberto Manuel Anchorena Roggeroni

SECRETARIO

Luis Alberto Ubillus Ubillus

VOCAL

## Liderazgo y cultura organizacional en una cooperativa de préstamos en Chiclayo

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://tesis.usat.edu.pe">tesis.usat.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
2	<a href="https://sedici.unlp.edu.ar">sedici.unlp.edu.ar</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="https://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Anahuac México Sur Trabajo del estudiante	1%
5	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://itson.mx">itson.mx</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="https://repositorio.espe.edu.ec">repositorio.espe.edu.ec</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%

## Índice

Resumen .....	5
Abstract .....	6
Introducción .....	7
Revisión de la literatura .....	9
Materiales y Métodos .....	14
Resultados y discusión.....	15
Conclusiones.....	20
Recomendaciones.....	21
Referencias .....	22
Anexos.....	27

## Resumen

Este estudio tuvo como fin, determinar la influencia del liderazgo dentro de la cultura organizacional, de una cooperativa de préstamos, teniendo como objetivos identificar el liderazgo y cultura predominante en la cooperativa de préstamos, así como, determinar la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional de la cooperativa de préstamos. Fue de diseño no experimental, cuantitativo, transversal, descriptivo, correlacional. Se basó en el modelo de Cameron y Quinn, OCAI, para la cultura organizacional; y el modelo VSM 94 de Hofstede, para el liderazgo; instrumentos que fueron aplicados a una población de 140 trabajadores, teniendo una confiabilidad del 0.84 de alfa de Cronbach. En consecuencia, un análisis de resultado de datos, y se empleó la regresión logística multinomial por medio del chi cuadrado, para verificar si hay o no asociación de variables.

**Palabras claves:** Liderazgo, Cultura Organizacional, Cooperativa de ahorro.

## **Abstract**

The purpose of this study was to determine the influence of leadership within the organizational culture of a loan cooperative, with the objectives of identifying the predominant leadership and culture in the loan cooperative, as well as determining the relationship between leadership and culture. organization of the credit union. It was of a nonexperimental, quantitative, cross-sectional, descriptive, correlational design. It was based on Cameron and Quinn's OCAI model for organizational culture; and the Hofstede VSM 94 model, for leadership; instruments that were applied to a population of 140 workers, having a reliability of 0.84 Cronbach's alpha. Consequently, an analysis of data results, and multinomial logistic regression was used by means of chi square, to verify whether or not there is an association of variables.

**Keywords:** Leadership, Organizational Culture, Savings Cooperative.

## Introducción

La dinámica de liderazgo en las organizaciones ha sido objeto de un interés creciente en la literatura académica y empresarial en las últimas décadas. En particular, la influencia que ejerce el liderazgo en la configuración y mantenimiento de la cultura organizacional se ha destacado como un elemento crítico para el éxito y la sostenibilidad de cualquier entidad (Palafox, Ochoa & Jacobo, 2020). Según Agencia (2022), la cultura organizacional, es un pilar importante, en donde recae y depende el logro de las metas de la misma. Con la principal participación del capital humano, la cultura, es influenciada por distintos elementos, que van desde los valores o normas, su dirección, la comunicación entre los colaboradores hasta el desarrollo de sus habilidades; entendiendo que no será fija, y se encontrará en constante cambio, ya que cada colaborador se guía de acuerdo sus propios intereses, para llegar a su propia meta (Álvarez & López, 2020). Ante la inclinación de nuevos enfoques, se están buscando estrategias para adaptarse a estas, por consiguiente, es de esperarse que las organizaciones promuevan el desarrollo de capacidades, en los colaboradores, para poder ajustarse a estas, por lo que su cultura se ha visto comprometida; es por esto que las organizaciones han fomentado el desarrollo de habilidades como el liderazgo, dentro de sus colaboradores, para alcanzar un beneficio mutuo, jugando un papel fundamental en el éxito de cualquier organización (Palacio et al., 2023).

En este contexto, las cooperativas de préstamos, como instituciones financieras fundamentales en muchas comunidades, no son la excepción, por lo que algunos argumentan, la cultura organizacional en las cooperativas de préstamos no solo impacta la eficiencia operativa y la satisfacción de los miembros, sino que también tiene implicaciones profundas para la confianza pública y la sostenibilidad de estas instituciones. Comprender cómo el liderazgo moldea esta cultura es fundamental para promover la toma de decisiones informadas y estratégicas en la gestión de una cooperativa de préstamos. Así mismo, Valarezo et al. (2021), menciona que el liderazgo toma un papel crucial en la determinación de la cultura organizacional de una cooperativa de préstamos, por lo que los líderes de estas instituciones, desde la junta directiva hasta la alta dirección, tienen la responsabilidad de establecer la dirección estratégica y los valores fundamentales que guían a la organización; en cómo lideran, toman decisiones y se comunican con los empleados y miembros de la cooperativa, ya que esto influye en la formación y evolución de su cultura organizacional. Debeljuh y Estol

(2019), considera que un líder fuerte puede establecer una visión clara, motivar a los empleados, construir una cultura sólida moldeando los comportamientos y valores deseados, fomentando que se trabaje en equipos y el compromiso con la excelencia.

En el mundo económico actual, se tiene información que, las cooperativas de préstamos desempeñan un papel crucial en la promoción de la estabilidad financiera y el bienestar de las localidades donde opera, basadas en la idea de la cooperación y el beneficio mutuo, operan de manera única en comparación con las instituciones financieras tradicionales. Por lo que según Galarza (2019), señala que el éxito y la eficiencia, de una cooperativa de préstamos no solo dependen de sus políticas y prácticas internas, sino también de su cultura y liderazgo. A nivel mundial, algunas investigaciones, tuvieron como resultado la existencia de la relación entre las variables estudiadas, pero la efectividad del liderazgo, va a depender de factores internos de la empresa, como la composición de equipos directivos, su cultura organizacional, la relación con sus superiores, entre otros. (Riquelme, Pedrajas & Vega, 2020).

Sin embargo, desde cierto punto de vista, en las cooperativas de préstamos en Chiclayo, parece haber una falta de investigación sobre cómo el liderazgo afecta la cultura organizacional y, por ende, el funcionamiento y el éxito de estas instituciones financieras. Algunas investigaciones como Valladares (2019) consideran que en las cooperativas de préstamos hay una falta del efecto de liderazgo en la cultura organizacional, ocasionado por la falta de interés en fomentar el liderazgo en sus trabajadores; por ende, existe un mando concentrado en la productividad. Por su parte, Hidayah (2018), nos menciona que la cultura en este tipo de cooperativas es percibida como centralizada, sin innovación y burocrática, generando que los perfiles de los líderes sean poco adecuados, trayendo consigo cierto desconcierto en los colaboradores.

La presente investigación se centra en la influencia del liderazgo en la cultura organizacional de una cooperativa de préstamos en Chiclayo, Perú. Esta problemática surge a raíz de la limitada atención que ha recibido este tema en investigaciones previas, tanto a nivel local como nacional. La falta de conocimiento en este ámbito plantea un vacío de información que es fundamental abordar, dado el gran valor de las cooperativas de préstamos en el contexto financiero y económico de la región. Por consiguiente, es necesario conocer a profundidad, la manera que puede influir el liderazgo dentro de la cultura organizacional de una cooperativa de préstamos. Es por esto que este vacío del conocimiento, le podemos dar respuesta con la siguiente pregunta; ¿Influye el liderazgo dentro de la cultura organizacional de una cooperativa de préstamos de Chiclayo-2023?

Al dar respuesta a esta pregunta se plantea como objetivo general determinar la influencia del liderazgo dentro de la cultura organizacional, en una cooperativa de préstamos de Chiclayo-2023. Teniendo como objetivos específicos identificar el tipo de liderazgo predominante en una cooperativa de préstamos, su tipo de cultura organizacional en la cooperativa de préstamos, y determinar la relación entre las dimensiones del liderazgo y la cultura organizacional en una cooperativa de préstamos.

A pesar de la relevancia de las cooperativas de préstamos en el contexto de Chiclayo y la influencia crítica del liderazgo en la cultura organizacional, las investigaciones previas se han enfocado a ser realizadas en empresas grandes o empresas familiares, dejando un vacío de investigación en el ámbito de las cooperativas de préstamos. Esta investigación busca llenar este vacío y contribuir al conocimiento existente en el campo del liderazgo y la cultura organizacional en el contexto específico de las cooperativas de préstamos en Chiclayo. Los resultados de esta investigación serán de gran valor, no solo para la comunidad académica, sino también para las propias cooperativas de préstamos, que podrán utilizar la información para mejorar su cultura y liderazgo, lo que a su vez beneficiará su desempeño y contribuirá al bienestar de las comunidades locales.

## **Revisión de la literatura**

La fuerte conexión entre el liderazgo y la cultura organizacional, destaca la importancia de la interacción y colaboración grupal para moldear una cultura sólida y mejorar la calidad de la organización (Amtu, Souisa, Joseph & Lumamuly, 2021); por lo que, para Piña y Moronta (2019), adoptar un liderazgo participativo, motivacional y una comunicación eficaz es crucial para tener gerentes competentes. Pero según, Pedraja et al. (2021), en una organización, los comportamientos de liderazgo coexistirán con otros diferentes estilos y aunque existan distintos estilos de liderazgo y culturas organizacionales, una iba a predominar sobre las otras, dentro de la organización.

Según Makkasau et al. (2020) los estilos de liderazgo, las competencias y la lealtad afectan positivamente en la cultura de la organización; y ésta tiene un papel de intercesor entre el desempeño y los estilos de liderazgo. En consecuencia, habrá una clara relación e impacto del liderazgo en la cultura organizacional, por lo que, mientras más definido sea el estilo de liderazgo, se podrá observar una cultura organizacional con mayor precisión (Macía, Barcía &

Santana, 2021). Según Oseda et al. (2019), el liderazgo ejerce una impresión significativa en la cultura organizacional, subrayando la importancia del liderazgo en la configuración de la cultura organizacional.

Firmansyah et al. (2023), nos mencionas que, en cooperativas de préstamos, tanto la cultura organizacional como la disciplina tienen una reacción positiva en el desempeño de los empleados, siendo la influencia de la cultura organizacional más dominante que la disciplina. Por lo que Carrillo et al. (2019), añade que, en una cooperativa de préstamos siempre prevalece la cultura exigente, donde se fomenta la rivalidad interna y hay un tacto escaso hacia las necesidades de los demás; seguida de la falta de preocupación por el comportamiento de las personas, una sensación de incertidumbre y la inestabilidad laboral que, a su vez, genera una falta interés en el porvenir.

Galarza (2019) señala que los miembros de las cooperativas perciben un estilo de liderazgo que se distingue por la alta colaboración de los líderes directos y su enfoque en la orientación hacia el trabajo en equipo. Por otro lado, Toseef et al. (2022), menciona que el comportamiento inspirador de un líder y una comunicación innovadora son predictores significativos del compromiso en organizaciones que promueven la sostenibilidad social, además, que la confianza mutua desempeña un papel mediador en la relación entre la comunicación innovadora y el liderazgo inspirador en relación con la lealtad de los empleados, en el marco de la perspectiva social de la sostenibilidad.

El liderazgo ha adquirido una importancia significativa y una amplia influencia en el ámbito de las organizaciones, convirtiéndose en una estrategia fundamental para la mejora y el crecimiento de las mismas. (Hitt, Black & Porter, 2006). Según Escandon & Hurtado (2016) define el liderazgo que lo conciben como un proceso interno de desarrollo personal, en el cual una persona adquiere la habilidad de influir en otros individuos o grupos con el propósito de alcanzar objetivos específicos, en esencia, el liderazgo se convierte en una habilidad personal que permite guiar y motivar a otros hacia metas comunes. En línea con estas perspectivas, Burns (2010) sostiene que el liderazgo implica la estrategia de utilizar una variedad de recursos psicológicos y otros recursos disponibles con el fin de resolver problemas, gestionar conflictos y lograr resultados, ya sea de forma independiente o a través de la colaboración con otros. Desde la perspectiva de Chiavenato (2007), el liderazgo es una necesidad en todas las organizaciones humanas, que es examinada desde diversas perspectivas en la teoría de las relaciones humanas, por ejemplo, ser visto como la influencia que ejerce una persona sobre otras en situaciones

específicas, donde la comunicación juega un papel crucial, así mismo, lo considera como una relación funcional entre líder y seguidor, donde el líder satisface las exigencias del grupo.

Conforme a las afirmaciones de Dubrin (2015), el estilo de liderazgo nace como un modelo de conducta o actuar, que un líder adopta como un enfoque característico para afrontar situaciones específicas dentro de su rol, considerando al estilo de liderazgo como una representación de cómo el líder se comporta y toma decisiones en respuesta a diversos contextos y desafíos que se le presentan. Por otro lado, Chiavenato (1999) nos ofrece una perspectiva adicional al definir el estilo de liderazgo como la habilidad del líder para influenciar internamente a una persona en un momento particular y por una razón específica, todo ello a través de la comunicación efectiva, donde el líder, al comunicarse de manera adecuada, puede motivar y dirigir a los individuos hacia la obtención de metas y objetivos variados, lo que demuestra la importancia de la habilidad comunicativa en el liderazgo.

Un líder autocrático, es aquel donde solo se rige por sus argumentos o toma de decisiones propias, haciéndose responsables de estas, es un tipo de líder para el cual solo existen remuneraciones, si haces bien tu trabajo, o castigos, si cometes algún error, y solo se va a encargar de imponer y que sus órdenes sean cumplidas. (Sánchez, 2008). Asimismo, Ayaub (2011), nos comenta que este líder no considera las opiniones de sus empleados al tomar decisiones relacionadas con las tareas y labores.

El líder democrático, contrario al autocrático, es aquel que sabe escuchar las distintas opiniones de sus subordinados, tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso laboral, que fomenta la participación en equipo y los motiva a seguir desarrollándose de manera profesional, ya sea para asumir sus responsabilidades o saber tomar decisiones en momentos problemáticos. (Fierro & Villalva, 2017). Hackman y Johnson (2013) consideran que el liderazgo democrático es el causante del incremento en el rendimiento de la organización, así como en su lealtad y satisfacción. En el liderazgo democrático, en base a su nivel de participación, es más equitativa, con cada miembro del grupo teniendo un peso igual en las decisiones; en base su proceso de toma de decisiones, éstas se toman por mayoría, y la opción preferida por la mayoría se implementa; con respecto a la agilidad en la toma de decisiones, puede ser más lento debido al proceso de votación y la necesidad de alcanzar un consenso o mayoría. (Purizaca, Bravo, García, & Monteza, 2015)

El liderazgo de consulta o consultivo, es muy diferente a los líderes anteriores, ya mencionados. Domenech (2021) caracteriza este estilo, por consultar con sus colaboradores y

considerar opiniones, antes de tomar una decisión, ser arbitrario no es tan mostrado, se hablan de los objetivos y las responsabilidades a ejecutar, se motiva para el desarrollo del trabajo en equipo, lo cual permite cierta seguridad psicológica para hablar sin miedo a ser reprendido, por lo general se da una tarea con mucho tiempo de entrega. Igualmente, Giritli et al. (2013), considera que este líder, antes de tomar decisiones, tiende a buscar y considerar las opiniones de sus subordinados.

El liderazgo participativo, según Lupano y Castro (2008) es el líder que demuestra carisma, motivación y búsqueda del interés de la organización. Se caracteriza por motivar al personal trabajador y hacerlos participar, para este conseguir sus objetivos. Este líder es un modelo a seguir, además posee ventajas como el perfeccionar habilidades socio-personales y el aumento de la autoestima del líder y sus seguidores. Así pues, Jing et al. (2017), considera que este líder involucra activamente a cada integrante del equipo en la elección de las decisiones y en la definición de metas, fomenta la colaboración, promueve una comunicación abierta y da a los empleados la posibilidad de colaborar en la elaboración y la puesta en marcha de proyectos. En base a su nivel de participación, este líder puede tener un papel más activo en la toma de decisiones; en base al proceso de toma de decisiones, este puede tomar la decisión final después de considerar las aportaciones de los demás; con respecto a la agilidad de toma de decisiones, el liderazgo participativo puede ser más ágil en la toma de decisiones, ya que permite que el líder tome decisiones rápidas cuando sea necesario, de acuerdo a la situación. (Purizaca, Bravo, García, & Monteza, 2015)

Con respecto a la cultura organizacional, para Chiavenato (2007), es el conjunto de hábitos, costumbres y tradiciones, de socializar y relacionarse dentro de una organización, así como la presencia de reglas informales, que día a día guían la manera de actuar de los partícipes de la empresa, que le dan sentido a las decisiones que toman para el alcance de sus responsabilidades organizacionales. Además, Robbins & Judgey (2009), explica que la cultura no se observa a simple vista; entendiendo que es difícil verlas, por lo que cada organización tiende fomentar reglas, normas y conocimientos, construyéndose a través de las experiencias sociales que son la resultante de múltiples intentos tanto de éxito como de fracaso. La cultura organizacional, es algo muy complejo de la organización, como para ser estudiado de manera completa, sin embargo, es muy importante para esta, puesto que abre paso a la integración y adaptación de los que laboran dentro. (Blutman & Arriaga, 2007).

Para Schein (1985), la cultura se forma con las experiencias compartidas entre los equipos de colaboradores, durante algún tiempo, en diversas situaciones que conllevan al

alcance de algún objetivo. Estas experiencias crean en los individuos un enfoque compartido o de algo en común, como su entorno, que abarca tanto el interior, así como su exterior o más cercano de la organización, de acuerdo a sus actividades de desarrollo, estudiando el comportamiento de los individuos que lo integran. (Alles,2007)

La cultura de clan, convierte a la empresa en un ambiente más amigable para laborar y donde todos distribuyen entre todos, donde las cabezas de la organización, son los mentores que cumplen con la función de ser modelos inspiradores dentro de la institución, priorizando la unión por el compromiso y tradición, hacia la rama superior de la organización. (Cameron & Freeman, 1991). Según Cameron y Quinn (1999), la organización busca el beneficio y hace hincapié en su desarrollo del capital humano dándole valor a la ética. Su éxito está dirigido hacia la sensibilidad y preocupación de los clientes.

Para Cameron y Freeman (1991), una organización con cultura adhocrática, es un lugar emprendedor, dinámico y creativo para trabajar, por ende, los colaboradores tienden a ser creativos y aceptar retos, que los ayude a practicarlos, es decir son líderes innovadores y arriesgados; además la organización es sostenida con la creación de productos o servicios, por consiguiente, se encontrará en constante innovación y crecimiento, adquiriendo nuevos recursos. Además, Cameron y Quinn (1999) considera que el éxito de una organización está en el ganar o innovar en productos o servicios únicos, por lo que se encargará de fomentar la iniciativa individual y la libertad.

De acuerdo con Cameron y Freeman (1991) la cultura jerarquizada es un lugar basado en la estructura y reglamento del lugar para laborar, todos poseen sus respectivas responsabilidades del día y solo siguen una rutina; aquí los líderes en este tipo de cultura son personas organizadoras y coordinadas, donde son cohesionadas siguiendo reglas y políticas de la organización. En la opinión de Cameron y Quinn (1999) las organizaciones que poseen este tipo de cultura toman con mucha importancia el equilibrio y funcionamiento eficaz de todos sus procesos con un alto nivel de control, es por esto que su progreso, se debe a que tienen una adecuada planificación y a bajo costo.

Como dice Cameron y Freeman (1991), una cultura de mercado dirigida al éxito de los resultados, donde es importante que los colaboradores realicen de manera adecuada su trabajo. Tal como Cameron y Quinn (1999) mencionan, su dirección y orientación son más que todo los resultados u objetivos de la organización, y sus líderes poseen los rasgos característicos de ser exigentes y competidores, ya que, para una organización, su reputación y éxito será siempre una

de sus preocupaciones diarias, y su triunfo depende de su participación de mercado y posicionamiento.

## **Materiales y Métodos**

El presente trabajo se enmarcó dentro de la categoría de investigación básica, ya que según Ramos (2022), se encargó de aumentar el conocimiento ya existente con respecto a un tema; adoptando un enfoque cuantitativo, donde Hernández et al. (2014), se recolectó información o datos con respecto a las variables estudiadas. Su diseño se caracterizó por ser no experimental, según Hernández et al. (2014), no se manipularon deliberadamente las variables de esta investigación y sólo fueron observados en su entorno natural; es transversal, puesto que, según Hernández et al. (2014), solo se recopilaron datos en un momento único; y correlacional, puesto que buscó explicar la relación entre dos variables en un tiempo determinado.

El foco de esta investigación se centró en una población de 140 trabajadores pertenecientes a una cooperativa de préstamos, eligiendo a todos los trabajadores mediante el método de muestreo no probabilístico por conveniencia, con el propósito de recabar la información necesaria para llevar a cabo el estudio.

En esta investigación, se empleó el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) desarrollado por Cameron y Quinn (1999) para calcular de manera cuantitativa la variable de cultura organizacional. Este instrumento consta de cuatro dimensiones de cultura, las cuales se evalúan a través de seis ítems cada una. Estos ítems incluyen liderazgo organizacional, características dominantes, gestión de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. En total, se emplearon 24 preguntas en una escala tipo Likert de 5 niveles. Se utilizó el cuestionario de valores VSM 94 para medir la parte del liderazgo. Para evaluar el desempeño del líder y las preferencias de los participantes sobre el estilo de liderazgo, se realizaron dos preguntas. Las opciones de respuesta se basaron en los cuatro estilos de liderazgo. Los participantes tuvieron que seleccionar la opción que mejor describiera el estilo de liderazgo actual del líder y el estilo preferido por ellos. Por último, se examinarán los ítems y las escalas empleadas, para procederse a ser analizadas por Alfa de Cronbach para saber la confiabilidad de la escala.

Primero, se realizó el envío del cuestionario, por medio de Google forms, a los trabajadores de la cooperativa, a través de su correo electrónico. En segundo lugar, se estableció

un horario, ya que cada trabajador tenía distintos horarios, para que puedan preguntar ante alguna duda y el cuestionario pueda ser respondido de manera correcta. En tercer lugar, se recopilaron los resultados para ser analizados, mediante los programas de IBM SPSS v25 y Excel. Y por último se empleó la técnica de regresión logística multinomial junto con la prueba Chi cuadrado, con el propósito de determinar si hay alguna asociación relevante entre las variables categóricas involucradas en el estudio.

## Resultados y discusión

Objetivo 1: Identificar el tipo de liderazgo predominante en una cooperativa de préstamos de Chiclayo-2023.

**Tabla 1**

*Cuadro estadístico de los tipos de liderazgo ejercidos en la organización*

<b>LIDERAZGO</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
<b>L.</b>	<b>39</b>	<b>28%</b>
<b>AUTOCRÁTICO</b>		
<b>(1)</b>		
<b>L.</b>	<b>44</b>	<b>31%</b>
<b>DEMOCRÁTICO</b>		
<b>(2)</b>		
<b>L. DE</b>	<b>29</b>	<b>21%</b>
<b>CONSULTA (3)</b>		
<b>L.</b>	<b>28</b>	<b>20%</b>
<b>PARTICIPATIVO</b>		
<b>(4)</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

*Datos según la encuesta aplicada a la cooperativa de Chiclayo 2023*

*Fuente: Elaboración propia*

En conjunto con los resultados de la encuesta, de entre los siguientes liderazgos que se han dado a lo largo de la gestión de la empresa, se destacan entre ellos el liderazgo democrático,

esto significa que, en un tercio de los casos o momentos analizados, se observa un enfoque de liderazgo democrático, donde los trabajadores, consideran que los líderes de la cooperativa toman en cuenta las opiniones y aportes, antes de tomar decisiones importantes; seguidamente del liderazgo autocrático, donde se observa que el líder toma decisiones de manera centralizada y sin una participación significativa de los empleados. En tercer lugar, se observa un liderazgo de consulta, donde el líder de la cooperativa suele consultar con sus colaboradores antes de tomar decisiones y promover el trabajo en equipo. Por último, el liderazgo participativo, donde el líder se enfoca en motivar a los empleados, fomentar la participación y aumentar la autoestima tanto de él, como de sus seguidores.

Teniendo como resultado, que el liderazgo democrático es el más prominente en la cooperativa, según la percepción de los trabajadores. Esto sugiere que el líder de la organización tiende a valorar y tomar en cuenta las opiniones y aportes de los empleados al tomar decisiones importantes, favoreciendo así un ambiente más inclusivo en la gestión de la cooperativa. Esto es afirmado por Galarza (2019), donde nos menciona que la alta participación de los trabajadores, bajo un enfoque de trabajar en equipo, es percibido dentro de las cooperativas, y han logrado un gran desempeño en la organización, llevando al alcance de los objetivos. A su vez Toseef et al. (2022), rescata que los colaboradores tienden a buscar un líder que los impulsen a desarrollar sus habilidades, mediante la participación activa entre los equipos de trabajo. De acuerdo a los recientes hallazgos, la cooperativa presenta un estilo de liderazgo democrático que se distingue por escuchar de manera activa las diversas opiniones de sus subalternos, donde la responsabilidad y el compromiso laboral, fomentan la cohesión del equipo y estimula la progresión profesional de sus colaboradores, ya sea para afrontar sus obligaciones o ejercer la toma de decisiones en situaciones problemáticas, mostrando un enfoque en la obtención de resultados, por lo tanto, busca la eficiencia y efectividad en las tareas y programas realizados en el entorno laboral. Según Fierro y Villalva (2017), el liderazgo democrático, fomenta la cooperación activa de los miembros de la cooperativa, y los involucra en el proceso de la toma de decisiones. En este contexto, se puede apreciar la buena gestión que poseen las cooperativas para tener un correcto dominio de estos estilos de liderazgo, que surgen dependiendo de la situación, que muchas veces influye en la dinámica y el rendimiento de la organización. Como menciona Pedrajas et al. (2021), una organización puede manifestar una amplia gama de estilos de liderazgo, cada uno de los cuales incorpora características que ejercen influencia tanto en el trabajo individual de los colaboradores como en la productividad de la organización en su conjunto. Así pues, Dubrin

(2015), nos menciona estos estilos de liderazgo se refieren a los comportamientos que un líder adopta al tomar decisiones, y la elección de un estilo específico depende del contexto y propia situación de la organización.

Objetivo 2: Identificar el tipo de cultura organizacional en una cooperativa de préstamos de Chiclayo-2023.

**Tabla 2**

*Cuadro estadístico sobre los tipos de cultura desarrollados en la cooperativa.*

		Intensidad Percibida						Total		
		Bajo		Medio		Alto		f	%	
		f	%	f	%	f	%			
Cultura	Clan	21	15%	84	60%	61%	35	25%	140	100%
	Adhocrático	21	15%	85			34	24%	140	100%
	Mercado	19	14%	102	73%		19	14%	140	100%
	Jerarquizado	23	16%	104	74%		13	9%	140	100%

*Datos según la encuesta aplicada a la cooperativa de Chiclayo 2023*

*Fuente: Elaboración propia*

Se evidencia que la cultura de clan es representada por un 60% de personas, indicando que la cooperativa valora la colaboración, labor en equipo y las interacciones como parte fundamental de su cultura. La cultura adhocrática se encuentra representado por 60.71%, esto indica que la cooperativa tiende a ser flexible, innovadora y enfocada en proyectos, así como valora la adaptabilidad. En la cultura mercado, se encuentra representado por un 73%, donde la cooperativa también pone un énfasis significativo en la orientación a resultados, la competitividad y la eficiencia. Y, por último, en la cultura jerarquizada se encuentra representado por un 74%, indica que la cooperativa también tiene elementos de una cultura más estructurada y orientada a la jerarquía, ya que la toma de decisiones y la estructura organizativa sean más formales y centralizadas.

En conjunto, estos resultados sugieren que la cooperativa de préstamos tiene una cultura organizacional diversa, donde se resalta culturas altamente exigentes, que tienen como destino

impulsar la competitividad y eficiencia de este tipo de cooperativas que están orientadas a los resultados. En este sentido, este resultado es afirmado por Firmansyah et al. (2023), donde nos habla sobre el impacto positivo de un comportamiento estricto, en base a normas o reglas, en el desempeño de los empleados de una cooperativa de préstamos. La adhesión a normas y regulaciones fomenta una cultura de exigencia y responsabilidad, promoviendo la competitividad y la eficiencia en las operaciones (Carrillo, Guayasamín & Galarza, 2019). Estos hallazgos demuestran que la cooperativa comprende y gestiona la cultura organizacional, y que en base a la coexistencia de estas culturas la cooperativa ha encontrado un balance para el alcance de los objetivos, incluyendo un comportamiento estricto, la adhesión a normas y regulaciones, de políticas y normas, para impulsar la eficiencia y la competitividad, dentro de la organización. También una investigación más profunda de como las culturas impacta en la toma de decisiones, puede ser de gran ayuda para la comprensión. La cultura de mercado se enfoca en la obtención de resultados y la eficiencia en el cumplimiento de tareas, impulsando un ambiente de competencia y orientación hacia el logro (Cameron & Freeman, 1991). Por otro lado, la cultura jerarquizada se basa en reglamentos y normas, lo que se traduce en una estructura organizativa más rígida y una toma de decisiones centralizada; ambas culturas coexisten en la cooperativa, creando un ambiente donde el enfoque competitivo y la disciplina son valores importantes (Cameron & Freeman, 1991).

Objetivo 3: Determinar la relación entre las dimensiones del liderazgo y la cultura organizacional en una cooperativa de préstamos de Chiclayo-2023.

**Tabla 3**

*Análisis relacional entre el liderazgo y la cultura organizacional.*

Modelo	Información de ajuste de los modelos			
	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
		Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl
Sólo intersección	192,688			
Final	163,695	28,993	7	,000

La tabla final revela un valor significativo (sig. <0.05), lo que indica que el modelo logístico multinomial es apropiado para las variables nominales de elección, como la cultura organizacional. La cultura organizacional se compone de 4 tipos, y se ha establecido una relación efectiva entre esta variable y el liderazgo.

Este resultado respalda la asociación entre el liderazgo y la cultura organizacional, sugiriendo que el liderazgo tiene un impacto en la elección y configuración de la cultura en la organización. En relación a los resultados obtenidos, Oseda (2019), nos afirma la existencia de una relación entre el liderazgo y la cultura organizacional, en donde el liderazgo es el factor que brinda la calidad que toda cultura organizacional debe poseer, para brindarle el colaborador cierto punto de vista que le da vida a la cultura. Esta relación entre el liderazgo y la cultura organizacional, resalta la importancia de la interacción y la colaboración grupal para moldear una cultura sólida y mejorar la calidad de la organización. (Amtu, Souisa, Joseph & Lumamuly, 2021). En base a este hallazgo un liderazgo sólido y efectivo es esencial para cultivar una cultura positiva y saludable en la organización, reforzando así la idea de que el liderazgo y la cultura organizacional están interconectados y que esta relación tiene implicaciones significativas en la gestión y el éxito de una organización. Según Escandon & Hurtado (2016) el liderazgo es un proceso interno de desarrollo personal, para influir en otros individuos o grupos con el propósito de alcanzar objetivos específicos. Por otro lado, Chiavenato (2007), nos habla de la cultura organizacional como los hábitos, costumbres y tradiciones, de socializar y relacionarse dentro de una empresa, así como la presencia de reglas informales, que día a día guían el actuar de los partícipes de la organización.

**Tabla 3.1.**

Efecto	Pruebas de la razón de verosimilitud			
	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
		Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido	Chi-cuadrado	gl
Intersección	<u>163,695<sup>a</sup></u>	,000	0	.
Liderazgo	179,541	15,846	3	,001
<u>CJerarquizado</u>	172,201	8,505	1	,004
<u>CClan</u>	166,061	2,366	1	,004
<u>CAdhocratico</u>	167,668	3,973	1	,006
<u>CMercado</u>	166,073	2,378	1	,003

Se eligió al liderazgo como variable independiente con el propósito de determinar su nivel de relevancia en relación con los tipos de cultura organizacional que hemos investigado. Los resultados alcanzados indican que hay una asociación del liderazgo y estos tipos de cultura organizacional. Sin embargo, es importante destacar que, en el caso de la cultura adhocrática, se observa un nivel de significancia superior a 0.05. Esto podría interpretarse como la falta de una asociación significativa entre el liderazgo y la cultura adhocrática. Esta discrepancia puede deberse a que, en una cooperativa de préstamos, suele valorarse la exigencia y un enfoque orientado a los resultados, lo que lleva a que los trabajadores se esfuercen por cumplir eficientemente sus metas y objetivos específicos. Como afirma Firmansyah et al. (2023), la exigencia es un factor muy marcado, para mantener la eficiencia y apoyar el buen funcionamiento de todas las actividades de las cooperativas, mejorando así el desempeño para ser superior y confiable.

**Objetivo General:** Determinar la influencia del liderazgo dentro de la cultura organizacional, en una cooperativa de préstamos de Chiclayo-2023

En este sentido, los frutos de la investigación arrojan que el liderazgo tiene una influencia directa en la elección y configuración de la cultura en una organización, resaltando que los líderes influyen en la forma en como una empresa opera e interactúa con sus miembros, moldeando normas, valores y políticas que los ayude a enfrentar los distintos cambios que habrá durante la gestión de la cooperativa, así como el que la cultura de la organización pueda adaptarse y evolucionar. Como afirma Macías et al. (2021), mientras la organización tenga un liderazgo más definido y marcado, mucho mejor, se dará a conocer la cultura de la empresa, puesto que esta influencia puede incidir en la productividad, eficiencia y eficacia, de la calidad empresarial. De acuerdo a los hallazgos los líderes buscan establecer las pautas para el comportamiento de los miembros de la organización y los estándares éticos que deben seguir, en consecuencia, la cultura tendrá la capacidad de desarrollarse y ajustarse con el tiempo. El liderazgo es importante, puesto influye en las organizaciones, tomando el papel de estrategia para el crecimiento de la misma. (Hitt, Black & Porter, 2006)

## **Conclusiones**

La cooperativa posee un estilo de liderazgo democrático, considerándolo como el más predominante en contraste con los otros estilos de liderazgo, ya que es capaz de valorar la colaboración de los empleados en la toma de decisiones, reconociendo así la importancia de

adaptar el estilo de liderazgo a las circunstancias específicas, fomentando la responsabilidad, el compromiso y el progreso profesional de los colaboradores.

La cooperativa tiene una cultura diversa, destacando de entre ellas las culturas de mercado y jerarquizada, el equilibrio de estas culturas permite lograr sus objetivos, incluyendo la adhesión a normas y regulaciones, lo que resulta en un ambiente competitivo y disciplinado con una estructura organizativa rígida y toma de decisiones centralizada.

La relación significativa entre el liderazgo y la cultura organizacional, destaca la importancia de un liderazgo sólido y efectivo puede impulsar a cultivar una cultura positiva y saludable, lo que afecta en la gestión y el éxito de la organización.

El liderazgo tiene una influencia directa en la elección y configuración de la cultura de la organización, que ayuda a enfrentar los cambios y permiten que la cultura evolucione desempeñando un papel estratégico en el crecimiento de la organización. El liderazgo claro y definido influye en la productividad, eficiencia y calidad empresarial, lo que contribuye al desarrollo y ajuste de la cultura en el tiempo.

## **Recomendaciones**

Es crucial que los colaboradores sigan participando en la toma de decisiones. Por lo que se debe impulsar la responsabilidad, el compromiso y el desarrollo profesional de los colaboradores. Para mejorar este enfoque, deben considerarse programas de capacitación en habilidades de toma de decisiones colaborativas para líderes y empleados, promover el trabajo en equipo, para incorporar el sentido de comunidad y apoyo mutuo, establecer un programa de gestión de conflictos, para manejar las diferencias de opinión, y fomentar la escucha activa, para comprender las necesidades del equipo. Se debe fomentar la toma de decisiones, en base a la experiencia, para ayudar en la rapidez y agilidad, ante situaciones de crisis, en tomar decisiones informadas y actuar de manera decisiva.

Es fundamental fomentar la comunicación intercultural, la comprensión y el respeto para mantener un equilibrio efectivo entre estas culturas, es por esto que se deben establecer una comunicación abierta y transparente, por medio de plataformas de la cooperativa, reuniones personales, políticas de puertas abiertas, y capacitaciones en base al desarrollo de habilidades de la comunicación. También es indispensable que esta comunicación sea clara, para evitar los malentendidos hacia las metas u objetivos de la cooperativa, esto ayudará a mantener la

cohesión y el cumplimiento de las normas y regulaciones. Se debe fomentar la colaboración entre los diferentes departamentos o equipos dentro de la cooperativa, reuniones regulares, sistemas de retroalimentación anónima; y deben evaluarse regularmente cómo se están aplicando estos elementos en la práctica, supervisando el progreso y desempeño de cada miembro del equipo. En base a la retroalimentación, esta debe ser más directa, enfatizándose en cuales son las mejoras y expectativas, que se necesitan para el cambio.

Es importante desarrollar líderes competentes. Para ayudar a los líderes a comprender y gestionar la cultura de la empresa de manera efectiva, se deben implementar programas de formación en liderazgo y mentoría, emparejando empleados junior con líderes o empleados más experimentados para un desarrollo personalizado; u ofrecer conferencias, talleres y mentoría por parte de líderes experimentados, para cultivar el liderazgo claro y definido; a su vez fomentar la retroalimentación constructiva, y así contribuir al aprendizaje continuo y al desarrollo profesional de los colaboradores, en base a sus habilidades de liderazgo, para influir en la productividad, eficiencia y calidad empresarial.

Es fundamental mantener un seguimiento de la cultura y ajustarla según sea necesario. Esto incluye la realización de encuestas sobre la cultura organizacional, reuniones periódicas para discutir los valores y principios culturales y la identificación de áreas donde se pueden realizar ajustes. Reconociendo que el liderazgo y la cultura deben evolucionar con el tiempo, se debe fomentar una mentalidad de adaptabilidad y flexibilidad en la organización. Por lo que es fundamental, establecer expectativas claras y precisas, para que todos comprendan sus roles y responsabilidades; y empoderar a los miembros para delegar responsabilidades u otorgar autonomía a los equipos; o promover la innovación continua, animando a los colaboradores a brindar ideas y soluciones, frente a nuevos entornos.

## **Referencias**

Agencia, E. (22 de Marzo de 2022). PwC: la cultura organizacional es fuente de ventaja competitiva en pandemia. *Gestión*.

Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

- Álvarez, J., & López de Mesa, S. (2020). Estudio de casos de gestión. Aportes para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial. *Editorial CIRIEC*, 15-22.
- Atmu, O., Souisa, S., Joseph, L., & Lumamuly, P. (2021). Contribution of leadership, organizational commitment and organiational culture to improvee the quality of higher education. *International Journal of Innovation*, 9(1), 131-157. Obtenido de <https://doi.org/10.5585/iji.v9i1.18582>
- Ayoub Pérez, J. (2011). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. *Lulu Enterprises Inc.*
- Barbosa, D., & Contreras, F. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual de Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. California: Sage Publications, Inc.
- Blutman, G., & Arriaga, M. (2007). *Cultura, comunicación y clima organizacional: estudio comparativo de siete organizaciones*. Buenos Aires: Centro de investigaciones en Administración Pública Universidad de Buenos Aires.
- Bonavia, T., Prado, V., & Barbera, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(4), 633-638.
- Cameron, K., & Freeman, S. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in organizational change and development*, 5, 2358.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Carrillo, A., Galarza, S., & Guayasamín, C. (2019). Características culturales entre una cooperativa de ahorro y crédito ecuatoriana y el sector cooperativo nacional. *Economía y Negocios UTE*, 10(2), 3-12.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración* (Primera ed.). Santafé de Bogotá: McGraw Hill Interamericana.

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (Segunda ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Debeljuh, P., & Estol, C. (2019). *Varón + Mujer = Complementariedad*. Buenos Aires: Acción Empresarial.
- Denison, D., & Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide*. Michigan: Denison Consulting.
- Domenech, S. (12 de Mayo de 2021). Los 4 tipos de líder en una empresa. *Forbes*. Obtenido de <https://forbes.es/empresas/5357/los-4-tipos-de-lider-en-una-empresa/>
- Dubrin, A. (2015). *Leadership: Research Finding, Practice, and Skills* (Octava ed.). Massachusetts: Cengage Learning.
- Escandon, D., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Generales*, 32(139), 137-145. doi:10.1016/j.estger.2016.04.001
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo Democrático: Una aproximación conceptual. *Innova Research Journal*, 2(4), 155-162. Obtenido de <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- Firmansyah, I., Rijanto, R., & Pitri, T. (2023). Impact of Organizational Culture and Discipline on Employee Performance: A Study of Cooperative Members. *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Ekonomi*, 4(2), 176-191.
- Galarza, S. (2019). Liderazgo y desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas: Un acercamiento desde las contribuciones teóricas clásicas y contemporáneas. *Revista Internacional de Gestión de Proyectos*, 13(2), 58-70. Obtenido de <https://doi.org/10.35537/10915/79854>
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 163-174.
- Giritli, H., Oney, E., Topcu, G., & Acar, E. (2013). The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish. *Revista Internacional de Gestión de Proyectos*, 31, 228-238.
- Hackman, M., & Johnson, C. (2013). *Leadership: A Communication Perspective*. Waveland Press.

- Hidayah, I. (2018). Impact of Organizational Culture on the Quality of Management Accounting Information System. *Global Business Review*, 19(3), 1-16.
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Education.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Organization Studies. 477-493.
- Lupano, M., & Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate 6: Psicología, Cultura y Sociedad*, 8, 107-122.
- Macías, O., Barcia, C., & Santana, J. (2021). El liderazgo y su impacto en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 19(5), 1-11. Obtenido de <http://doi.org/10.51896/oel/EXCM9969>
- Makkasau, A., MansyurRamly, Hamzah, N., Arifin, Z., & Prihatin, E. (2020). Influence of Leadership Style, Competence and Commitment to Organizational Culture and Primary Cooperative Performance in Sulawesi Selatan. *IOSR Journal of Business and Management*, 23-44.
- Oседа, D., Ramos, M., & Gutiérrez, S. (2020). Ejercicio del liderazgo y cultura organizacional en una Universidad Nacional de Lima. *RES NON VERBA Revista Científica*, 10(1), 1-19. Obtenido de <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v10i1.320>
- Palacios, A., Bravo, C., & Macías, G. (2023). Liderazgo predominante en la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar. *Estudios de la gestión: Revista Intermacional de Administración*, 14, 173-198. Obtenido de <https://doi.org/10.32719/25506641.2023.14.8>
- Palafox, A., Ochoa, S., & Hernández, C. (2020). El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova Scientia*, 13(26), 1-30. Obtenido de <https://doi.org/10.21640/ns.v13i26.2682>
- Pedrajas, L., Rodríguez, E., Espinoza, C., & Muñoz, C. (2021). Liderazgo y cultura en carreras de ingeniería: Estudio en una universidad chilena. *Formación Universitaria*, 14(1), 67-80. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000100067>

- Piña, J., & Moronta, E. (2019). Liderazgo trascendental como estrategia para mejorar la cultura organizacional en tiempo de cambio y transformación en instituciones públicas. *Global Negotium*, 2(3), 202-218. Obtenido de <https://doi.org/10.53485/rgn.v2i3.96>
- Purizaca, D., Bravo, D., García, J., & Monteza, J. (2015). Liderazgo democrático o participativo. *Cuaderno Empresarial: Revista Científica de Ciencias Empresariales*, 1(1), 57-65.
- Reyes, J., & Moros, H. (2019). La cultura organizacional: Principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América*, 2001-2017.
- Riquelme Castañeda, J., Pedrajas Rejas, L., & Vega Massó, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 135-144.
- Robbins, S., & Judgey, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Décimo tercera ed.). McGraw Hill.
- Sánchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, 25, 1-39.
- Schein, E. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Streimikiene, D., & Mikalauskiene, A. (2012). Comparative assessment of the impact of national culture dimensions on traits of organization culture. *Intelektine Ekonomika*, 6(4), 534-549.
- Toseef, M., Kiran, A., Zhuo, S., Jahangir, M., Wei, Z., Ghauri, T., . . . Ahmad, S. (2022). Inspirational Leadership and Innovative Communication in Sustainable Organizations: A Mediating Role of Mutual Trust. *Frontiers in Psychology*, 13. Obtenido de <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.846128>
- Valarezo, C., Vallejo, J., Ochoa, J., & Peláez, L. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito, liderazgo y desempeño: Caso Loja. *Manglares Editores*, 4(1), 23-37. Obtenido de <http://doi.org/10.5281/zenodo.5866609>
- Valladares, L. (2019). Entrevista a un trabajador de la entidad estatal. *Aurazo Entrevistador*

## Anexos

### Anexo 01: Carta de consentimiento

#### Consentimiento Informado

Estimado profesional, Juan Carlos Melgar Jiménez:

La presente investigación denominada "Liderazgo y cultura organizacional en una cooperativa de préstamos "x" en Chiclayo- 2022", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo. Mucho agradeceré me conceda algunos minutos de su tiempo para contribuir a la investigación de tesis que estoy realizando, mediante la absolución de cuestionarios especialmente preparados para este fin, así como también la disposición de uno de sus colaboradores, sea el caso requiera de ayuda respecto a alguna duda. El propósito general de mi investigación es determinar la influencia del liderazgo dentro de la cultura organizacional de su empresa, por lo que he escogido a sus colaboradores (de todas las sedes, alrededor del país). El estudio facilitará una mejor comprensión de dicha influencia y podrá proporcionar recomendaciones factibles sobre algunos aspectos de interés. Garantizo que su participación y la de sus colaboradores será anónima y sus respuestas tendrán carácter confidencial y que solo serán utilizadas para los fines de esta investigación, que presentará información generalizada sin ninguna posibilidad de identificación de las personas que contribuyeron con sus respuestas. De manera anticipada, les agradezco por el tiempo dedicado al desarrollo de esta investigación. En caso de que usted tenga alguna pregunta o sugerencia, por favor, hágame saber mediante un correo electrónico a la dirección después señalada.

Cordialmente, Maria Soberon Piscoya.

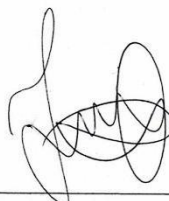
E-mail: piscoya404@gmail.com



Maria Silberia Soberon Piscoya

Estudiante de la USAT

DNI: 73183405



Juan Carlos Melgar Jiménez

Gerente General

DNI: 02624906

Fecha (dd.mm.aa): 13/11 /2022

Anexo 02: Matriz consistencia

Matriz de Consistencia																							
Problema de Investigación	Objetivo General	Hipótesis	Variables																				
¿Influye el liderazgo dentro de la cultura organizacional, de una cooperativa de préstamos de Chiclayo-2023?	Determinar la influencia del liderazgo dentro de la cultura organizacional, en una cooperativa de préstamos de Chiclayo-2023.	El liderazgo influye en la cultura organizacional, en una cooperativa de préstamos de Chiclayo-2023.	Variable Liderazgo Variable Cultura Organizacional																				
	<b>Objetivos Específicos</b>  Identificar el tipo de liderazgo predominante, en una cooperativa de préstamos de Chiclayo-2023.  Identificar el tipo de cultura organizacional en una cooperativa de préstamos de Chiclayo-2023.  Determinar la relación entre las dimensiones del liderazgo y la cultura organizacional en una cooperativa de préstamos de Chiclayo-2023.		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Cultura Organizacional:</b></td> <td>-----</td> </tr> <tr> <td>Clan</td> <td>1al 6</td> </tr> <tr> <td>Adhocrático</td> <td>7 al 12</td> </tr> <tr> <td>De Mercado</td> <td>13 al 18</td> </tr> <tr> <td>Jerarquizada</td> <td>19 al 24</td> </tr> <tr> <td><b>Tipo de Liderazgo:</b></td> <td>-----</td> </tr> <tr> <td>Autocrático</td> <td>25 al 26</td> </tr> <tr> <td>Democrático</td> <td></td> </tr> <tr> <td>De Consulta</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Participativo</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	<b>Cultura Organizacional:</b>	-----	Clan	1al 6	Adhocrático	7 al 12	De Mercado	13 al 18	Jerarquizada	19 al 24	<b>Tipo de Liderazgo:</b>	-----	Autocrático	25 al 26	Democrático		De Consulta	
Dimensiones	Indicadores																						
<b>Cultura Organizacional:</b>	-----																						
Clan	1al 6																						
Adhocrático	7 al 12																						
De Mercado	13 al 18																						
Jerarquizada	19 al 24																						
<b>Tipo de Liderazgo:</b>	-----																						
Autocrático	25 al 26																						
Democrático																							
De Consulta																							
Participativo																							
<b>Diseño y Tipo de investigación</b>	<b>Población, muestra y muestreo</b>		<b>Procedimiento y procesamiento de datos</b>																				
Enfoque: Cuantitativo  Nivel: Básico  Tipo: Transversal  Diseño: Correlacional	Población: La Población serán los colaboradores de una cooperativa de préstamos del Perú, durante el periodo 2023.  Muestra: 140 colaboradores.  Muestreo: El muestreo será no probabilístico.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de resultados y frecuencias.</li> <li>- Contraste de análisis se usará la regresión logística multinomial por medio de la prueba Chi cuadrado para determinar si hay o no asociación de las variables categóricas.</li> </ul>																				

## Anexo 03: Matriz de operacionalización

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Técnicas e instrumentos	Escala
<b>Liderazgo</b>	El liderazgo es un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta.	Autocrático	25.- Como les gustaría que fuera el desempeño del líder	<b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario	<b>Escala:</b> Clasificación por ítem
		Democrático	26.- Como se desempeña el líder actualmente		
		Consultivo			
		Participativo			

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos	Escala
<b>Cultura organizacional</b>	Se refiere a las normas, supuestos, creencias y entendimientos sostenidos por una empresa.	Clan	- Características dominantes	1	<b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario	<b>Escala Likert:</b> - Totalmente en desacuerdo - En desacuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - De acuerdo - Totalmente de acuerdo
			- Liderazgo organizacional	2		
			- Gestión de empleados	3		
			- Cohesión organizacional	4		
			- Énfasis estratégicos	5		
			- Criterios de éxito	6		
		Adhocrática	- Características dominantes	7		
			- Liderazgo organizacional	8		
			- Gestión de empleados	9		
			- Cohesión organizacional	10		
			- Énfasis estratégicos	11		
			- Criterios de éxito	12		
		De mercado	- Características dominantes	13		
			- Liderazgo organizacional	14		
			- Gestión de empleados	15		
			- Cohesión	16		

			organizacional			
			- Énfasis estratégicos	17		
			- Criterios de éxito	18		
		Jerarquizada	- Características dominantes	19		
			- Liderazgo organizacional	20		
			- Gestión de empleados	21		
			- Cohesión organizacional	22		
			- Énfasis estratégicos	23		
			- Criterios de éxito	24		

*Anexo 04: Validación por juicio de expertos*

**Constancia de validación por juicio de expertos**

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título de licenciado en administración de empresas, titulado *Liderazgo y cultura organizacional en una cooperativa de préstamos en Chiclayo-2022*, elaborado por la estudiante, Maria Silberia Soberon Piscoya; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 08 de junio de 2023.



---

**Stephanie Chacón Gamarra**

**DNI 45121631**

**MG. Administración de Negocios -MBA**

Observaciones:

APLICABLE

OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Aplicable  ( X )

Aplicable después de corregir  ( )

No aplicable  ( )

Apellidos y nombres del Juez validador.

Dr. / Mg: Chacón Gamarra Stephanie

DNI: 45121631

Especialidad del experto:

Docente universitario, Presidenta comité gremial - Cámara de comercio de Lambayeque, empresaria

08 de junio del 2023



Stephanie Chacón Gamarra  
DNI 45121631

### Constancia de validación por juicio de expertos

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título de licenciado en administración de empresas, titulado *Liderazgo y cultura organizacional en una cooperativa de préstamos en Chiclayo-2022*, elaborado por la estudiante, Maria Silberia Soberon Piscoya; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 09 de junio de 2023.



---

**Manuel Lorenzo Germán Cáceres**  
DNI 09448253  
Mg Administración de Negocios - MBA

**Observaciones:**

APLICABLE

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

Aplicable	( X )
Aplicable después de corregir	( )
No aplicable	( )

**Apellidos y nombres del Juez validador.**

Dr. / Mg: Germán Cáceres Manuel Lorenzo

DNI: 09448253

**Especialidad del experto:**

Docente universitario, investigador , Gerente General Global Irrigation Business sac , gestión de proyectos

09 de junio del 2023

**Manuel Lorenzo Germán Cáceres****DNI 09448253**

*Anexo 05: Cuestionario Cultura Organizacional de Cameron & Quinn*

Instrucciones: Por favor lea cada una de las descripciones y marque con una "X" la respuesta que considere adecuado.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.-La empresa es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Los empleados comparten mucho entre todos					
2.-El liderazgo en la empresa es generalmente considerado como ejemplo. Se encarga de guiar, facilitar o fomentar					
3.-El estilo de gestión de la empresa se caracteriza por el trabajo en equipo, el consentimiento y la participación					
4.-Lo que mantiene unida a la empresa es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta empresa es alto					
5.-La empresa trata de resaltar en el desarrollo humano, alta confianza, la apertura y la participación persisten					
6.-La organización define su éxito gracias al desarrollo de los trabajadores, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente					
7.-La empresa es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos					
8.-El liderazgo en la empresa se considera que generalmente demuestra el espíritu empresarial, la					

innovación o asunción de riesgos					
9.-El estilo de gestión de la empresa se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y libertad					
10.-Lo mantiene unida a la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay una importancia en estar a la vanguardia					
11.-La empresa trata de resaltar en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la exploración de oportunidades, son valoradas.					
12.-La organización define su éxito gracias a los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador					
13.-La empresa está orientada a los resultados. Todos se preocupan mucho por realizar el trabajo. Los empleados son competitivos y están orientados al logro de objetivos					
14.-El liderazgo en la empresa es generalmente considerado como ejemplo y orientación a los resultados					
Instrucciones: Por favor lea cada una de las descripciones y marque con una X la respuesta que considere adecuado.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
15.-El estilo de gestión de la empresa se					

caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos					
16.-Lo que mantiene unida a la empresa es la importancia en el logro del éxito y el logro de las metas					
17.-La empresa trata de resaltar en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado					
18.-La organización define su éxito gracias a la idea de ganar en el mercado y superando a la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave					
19.-La empresa es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos indican lo que se debe hacer					
20.-El liderazgo en la empresa es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizados por una confianza mutua con el grupo de trabajo					
21.-El estilo de gestión de la empresa se caracteriza por la seguridad de empleo, la conformidad, lo predecible y la estabilidad en las relaciones					
22.-Lo que mantiene unida a la empresa son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que					

funcione sin problemas es importante					
23.-La empresa trata de resaltar en la permanencia y estabilidad, eficiencia, control y tienen mayor prioridad en las operaciones que son importantes					
24.-La organización define su éxito gracias a la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales					

## Anexo 06: Cuestionario de Liderazgo de Hofstede

25.-Marque con una "X" el jefe con el que le gustaría trabajar.	Por lo general, toma sus decisiones rápidamente y las comunica a sus subordinados de manera clara y firme. Espera que lleven a cabo las decisiones con lealtad y sin mayores dificultades.	Por lo general, toma sus decisiones con prontitud, pero, antes de seguir adelante, trata de explicárselas por completo a sus subordinados. Explica las razones de las decisiones y responde cualquier pregunta que tengan.	Generalmente consulta con sus subordinados antes de tomar sus decisiones. Escucha sus consejos, los considera y luego anuncia su decisión. Luego espera que todos trabajen lealmente para implementarlo, sea o no de acuerdo con el consejo que dieron.	Por lo general, convoca a reunión con sus subordinados cuando hay que tomar una decisión importante. Pone el problema ante el grupo e invita a la discusión. Acepta el punto de vista mayoritario como la decisión.
26.-Marque con una "X" el jefe con el que usted trabaja actualmente	Por lo general, toma sus decisiones rápidamente y las comunica a sus subordinados de manera clara y firme. Espera que lleven a cabo las decisiones con lealtad y sin mayores dificultades.	Por lo general, toma sus decisiones con prontitud, pero, antes de seguir adelante, trata de explicárselas por completo a sus subordinados. Explica las razones de las decisiones y responde cualquier pregunta que tengan.	Generalmente consulta con sus subordinados antes de tomar sus decisiones. Escucha sus consejos, los considera y luego anuncia su decisión. Luego espera que todos trabajen lealmente para implementarlo, sea o no de acuerdo con el consejo que dieron.	Por lo general, convoca a reunión con sus subordinados cuando hay que tomar una decisión importante. Pone el problema ante el grupo e invita a la discusión. Acepta el punto de vista mayoritario como la decisión.