

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE POSGRADO



**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA
PÚBLICA, CHICLAYO 2020**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

DAVID AURAZO CHUQUE

ASESOR

ROBERTO MANUEL ANCHORENA ROGGERONI

<https://orcid.org/0000-0002-9767-4583>

Chiclayo, 2020

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA
PÚBLICA, CHICLAYO 2020**

PRESENTADA POR:
DAVID AURAZO CHUQUE

A la Escuela de Posgrado de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el grado académico de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

APROBADA POR:

Rafael Camilo Girón Córdova
PRESIDENTE

Guillermo Juan Masías Cabanillas Holguin
SECRETARIO

Roberto Manuel Anchorena Roggeroni
ASESOR

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a Dios y a mi familia porque siempre me apoyan en cada paso que doy en el cumplimiento de mis metas.

Agradecimientos

Doy las gracias a Dios porque me ha dado su sabiduría e inteligencia a fin de concluir la presente investigación, a mi familia por su apoyo incondicional en todo momento y a mi asesora metodológica por su guía en la culminación de esta investigación.

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar la influencia del liderazgo en la cultura organizacional de una institución financiera pública. Este estudio ha utilizado un enfoque cuantitativo de diseño no experimental y nivel explicativo. La muestra estuvo conformada por 40 colaboradores de una institución financiera pública, entre funcionarios, gestores de servicios y comerciales. Los instrumentos utilizados para medir el liderazgo fue el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-5X) forma corta y en el caso de la cultura organizacional se consideró un cuestionario adaptado sobre las siete dimensiones conceptuales de la cultura organizacional, basado en el modelo teórico de Robbins y Coulter (2005). Primero se realizó un análisis descriptivo para determinar el estilo de liderazgo y el nivel de cultura en la entidad estudiada, luego se procedió a un tratamiento estadístico para determinar el impacto del liderazgo en la cultura organizacional. Los hallazgos más relevantes son: el estilo de liderazgo transaccional es el que predomina en la entidad en estudio y su nivel de cultura que prevalece es pobre. Por otro lado, se demostró que el liderazgo tiene una influencia positiva y significativa en la cultura organizacional; así mismo, el liderazgo transaccional tuvo mayor impacto en la cultura de la institución financiera pública. Además, se concluye que el liderazgo permite instaurar una visión compartida y establece los valores que desea la entidad en sus colaboradores, los mismos que pueden ser motivados con retribuciones o incentivos para su óptimo desempeño.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Entidad Financiera Pública, Estilos de Liderazgo.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the influence of leadership on the organizational culture in a public financial institution. This study has used a quantitative non-experimental design approach. The sample consisted of 40 employees of a public financial institution among officials, service managers, and salespeople. The instruments used to measure leadership is the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ-5X short form); Likewise, to measure organizational culture, an adapted questionnaire was considered on the seven conceptual dimensions of Organizational Culture, based on the theoretical model of Robbins and Coulter (2005). First, a descriptive analysis was carried out to determine the leadership style and the level of culture in the entity under study, then a statistical treatment was carried out to find the cause-effect of the mentioned variables. The most relevant findings are: the leadership style that predominates in the entity in question is transactional and its prevailing culture level is poor. On the other hand, it was shown that leadership has a positive and significant influence on the organizational culture, likewise, transactional leadership had a greater impact on the culture of the public financial institution. It is concluded that leadership allows to establish a shared vision and establish the values that the entity wishes in its collaborators, the same ones that can be motivated with remuneration or incentives for their optimal performance.

Keywords: Organizational Culture, Public Financial Entity, Leadership Styles.

Índice

Resumen.....	4
Abstract.....	5
I. Introducción.....	8
II. Revisión de literatura.....	11
III. Hipótesis.....	20
IV. Metodología.....	21
V. Resultados y discusión	26
VI. Conclusiones.....	35
VII. Recomendaciones.....	37
VIII. Lista de referencias.....	38
IX. Anexos.....	42

Índice de tablas

Tabla 1 Dimensiones de la cultura organizacional.....	18
Tabla 2 Operacionalización de la variable cultura organizacional.....	21
Tabla 3 Operacionalización de la variable liderazgo	22
Tabla 4 Matriz de consistencia.....	24
Tabla 5 Información demográfica de la muestra.....	26
Tabla 6 Estadística descriptiva para los estilos de liderazgo y sus indicadores.....	27
Tabla 7 Correlación del liderazgo y la cultura organizacional.....	29
Tabla 8 Correlación de los estilos de liderazgo y la cultura organizacional.....	30
Tabla 9 Correlación de los estilos de liderazgo y las dimensiones de la cultura.....	31
Tabla 10 Regresión: Influencia del liderazgo en la cultura organizacional.....	32
Tabla 11 Regresión: Influencia de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional.....	32

I. Introducción

El contexto global de la sociedad actual es altamente dinámico, es decir, los cambios son constantes y cada vez más rápidos y disruptivos. Este escenario hace que las características de los demandantes (consumidores) también estén sintonizadas con la dinámica global, obligando a las empresas prestadoras de servicios y bienes se adapten a las demandas del mercado. En ese sentido, las organizaciones tanto públicas como privadas, si desean ser eficientes en su quehacer organizacional tendrán que ajustar su gestión al nuevo contexto. Esto supondrá una mirada hacia dentro en donde se encuentran dos aspectos claves del éxito organizacional como son: el liderazgo y la cultura organizacional. Para Mohelska y Sokolova (2015) es necesario realizar investigaciones en el interior de la organización para tener en cuenta el estilo de liderazgo y su impacto en la cultura de la institución, también es importante identificar el grado cultural en una entidad y determinar qué conductas de los trabajadores benefician más a la institución, teniendo en cuenta las distintas perspectivas de liderazgo de acuerdo a la asociación entre líder y subalterno (Fernández, 2016).

En el mundo, la interacción del liderazgo y la cultura empresarial sigue siendo un tema no sólo de interés científico, sino también un particular alcance práctico para las organizaciones. Hartnell, Kinicki, Lambert, Fugate y Doyle (2016) indican que, la necesidad de analizar el impacto del líder en la cultura organizacional se origina de la misma tendencia de globalización que exige considerar los matices culturales y la autenticidad o no de los enfoques teóricos sobre el liderazgo en los diversos ámbitos empresariales. Por consiguiente, en América Latina el estudio de estas dos variables no son cuestiones nuevas para investigar; sin embargo, se evidencia que cada región tiene diversas formas de liderazgo muy distintas al resto del mundo. En estudios realizados a inicios del 2004 y finales del 2009 la temática del liderazgo se hallaba en una fase de exploración, debido a que sólo se buscaba caracterizar los estilos de liderazgo más importantes en el entorno de las instituciones; posteriormente, surge una fase de observación y diagnóstico en las empresas, en donde a través de estudio de casos se buscó revelar las buenas o malas praxis de liderazgo presentes en las organizaciones. Para Rivera (2016) los ejecutivos latinoamericanos se distinguen, por su perspectiva de liderazgo enfocada a la labor grupal, buena administración, alto rendimiento y consciente de la desigualdad de su estatus en la organización. Con respecto a la cultura organizacional, se identificó una relativa homogeneidad cultural en el entorno empresarial con valores orientados a mejorar a sus colaboradores y a la sociedad.

En el Perú la cultura organizacional y el liderazgo son temas de gran preocupación para los directivos de las organizaciones públicas y privadas. Deloitte Perú (2015) manifiesta que, el

86% de la alta gerencia considera que el liderazgo es una cuestión relevante en las instituciones; así mismo, el 50% de los ejecutivos sostienen que la cultura corporativa es crucial para el éxito de toda organización (Gestión, 2015). Cabe recalcar que, debido al contexto de la pandemia (Covid-19) las instituciones peruanas deberán contar con líderes innovadores en su gestión, que mantengan motivados a sus colaboradores e inspiren una visión compartida orientada a alcanzar los objetivos organizacionales.

En los bancos estatales y en casi todas las entidades públicas peruanas existe una falta de evidencia del efecto de liderazgo en la cultura organizacional, producto del desinterés de la alta gerencia en capacitar a sus líderes; por ende, la dependencia al mando superior que imposibilita una óptima gestión y una administración centrada sólo en la productividad (Valladares, 2019). Igualmente, la percepción de la cultura en las entidades públicas se considera poco innovadora, muy burocrática y altamente centralizada (Hidayah, 2018), provocando un inadecuado perfil del líder, descontento de los trabajadores, aumento de la rotación y ausentismo del personal en la organización respectivamente.

La entidad financiera estatal en estudio cuenta con un patrimonio propio, ejerce autogestión financiera y administrativa. Además, tiene como función realizar préstamos hipotecarios, brindar tarjetas de crédito, realizar depósitos y retiros de cuenta corriente, entre otros, teniendo cobertura a nivel nacional (Gonzales, 2019). Actualmente, dicha entidad según lo observado y por referencias de algunos trabajadores se verifica la falta de evidencia del efecto de liderazgo en la cultura organizacional porque no se está potenciando a los administradores en una buena gestión de liderazgo; de igual modo, la administración no motiva a su personal a cumplir con las metas y normativas establecidas por dicha entidad donde se aprecia una cultura individualista y no cooperativa. En ese sentido, el directivo no desarrolla las fortalezas y competencias de sus colaboradores. Por último, no se observa capacitaciones presenciales en temas de liderazgo y labor grupal e inclusive existe recortes del presupuesto para la contratación del personal idóneo. Lo que trae como consecuencia, una mala atención al cliente, incumplimiento de los valores institucionales, baja productividad, conflictos entre el trabajador y el cliente, mal clima laboral y trabajadores poco identificados con la institución. Es por ello, que dicha entidad ante la actual crisis sanitaria, amerita tener un líder que instaure una cultura corporativa fuerte, reinvente la forma de prestar los servicios de la entidad, impulse las habilidades de sus trabajadores y logre que estos trabajen por convicción en beneficio de la institución junto con una visión compartida y así alcanzar la excelencia y éxito organizacional.

En consecuencia, surge la pregunta de investigación que es: ¿Cuál es la influencia del liderazgo en la cultura organizacional de una institución financiera pública? Para dar respuesta

a la pregunta se planteó el siguiente objetivo general: determinar la influencia del liderazgo en la cultura organizacional de una institución financiera pública; por consiguiente, los objetivos específicos fueron: determinar el estilo de liderazgo de una institución financiera pública, determinar el nivel de cultura organizacional de una institución financiera pública y determinar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitador en la cultura organizacional de una institución financiera pública.

Por otro lado, para medir la variable Liderazgo se utilizó el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-5X) forma corta el cual fue diseñado por Avolio y Bass (2004), mientras que para medir la Cultura Organizacional se consideró un cuestionario estructurado adaptado sobre las siete dimensiones conceptuales de la cultura organizacional, basado en el modelo teórico de Robbins y Coulter (2005), luego gracias a un tratamiento estadístico se logró hallar la causa-efecto de las variables mencionadas.

A continuación, en el capítulo II se presenta el marco teórico, para luego dar pase a la metodología de la investigación y finalmente concluir con la presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones.

II. Revisión de literatura / Marco teórico

Antecedentes

Hartnell et al. (2016) realizaron un estudio cuantitativo, de nivel correlacional, que tuvo como objetivo principal analizar la naturaleza de la interacción entre el liderazgo y la cultura organizacional por medio de dos metatemas (tarea y relación), la muestra fue extraída de 114 CEOs y 324 miembros de un consorcio de tecnología dedicada a proporcionar redes pares y el intercambio de información de la industria. Los hallazgos muestran que las instituciones deben ser conscientes de la cultura corporativa y ajustar sus estilos de liderazgo dependiendo del contexto; además, los resultados indican que las empresas son más eficaces cuando los niveles de liderazgo y la cultura son diferentes. Cabe resaltar que, la cultura sirve como un reemplazo para el liderazgo cuando los comportamientos del líder son redundantes con las creencias culturales. Por último, según las teorías de contingencia, el líder es eficaz cuando se le brinda recursos psíquicos y anímicos que no se puede encontrar en la cultura institucional.

Popli y Rizvi (2015) realizaron un estudio de diseño descriptivo transversal teniendo como propósito explorar la relación entre el liderazgo, el compromiso de los empleados y la orientación al servicio en organizaciones del sector de servicios privados en la India, la muestra estuvo conformada por 106 ejecutivos del sector de servicios privados. Para la recolección de datos se utilizó el (MLQ-5X) forma corta y para medir el Compromiso de los empleados se usó el E3 (DDI) y Orientación de servicio (Frimpong y Wilson, 2012). Los hallazgos muestran que el liderazgo tiene un nexo directo con el compromiso de los colaboradores y a su vez tiene un impacto en la orientación al servicio. Por otra parte, el líder transformacional involucra más a los trabajadores en el desempeño organizacional. Por lo tanto, se sugiere que es necesario poner énfasis en los empleados para poder cumplir con los objetivos y la calidad del servicio en las organizaciones.

Adebayo y Bharat (2016) realizaron un estudio de tipo transversal, su objetivo fue examinar la efectividad percibida de las prácticas de liderazgo de los administradores públicos nigerianos basadas en la teoría del liderazgo de rango completo de Avolio y Bass, en una muestra de 240 directivos de los 30 gobiernos locales en el estado de Osun. El instrumento aplicado en dicho estudio fue el (MLQ-5X) forma corta. Los hallazgos muestran una relación significativa entre la efectividad del liderazgo percibido por los administradores públicos locales y los factores de liderazgo transformacional ($p < 0.05$). El modelo representó el 25% de la variación en la efectividad percibida del liderazgo, lo que indica que existen distintos elementos que impactan la eficacia del líder; así como, el líder transformacional es efectivo y ético que ayuda a construir

instituciones públicas perdurables y predice mejor el resultado organizacional que el líder transaccional.

Dodge, Dwyer, Witzeman, Neylon y Taylor (2017) realizaron un estudio explorativo que tuvo como objetivo examinar cómo la cultura y el liderazgo de una organizacional afecta la innovación, la muestra estuvo conformada por miembros del IRI, ejecutivos del Centro de Gestión de la Innovación y el Centro para el Liderazgo Creativo (El conjunto de datos de KEYS incluye 113,860 respuestas de la encuesta). El resultado principal fue que el liderazgo vinculado con un estímulo organizacional (recompensa monetaria o reconocimiento) potencia la innovación; sin embargo, el impacto de este estímulo es más evidente en organizaciones con culturas de bajo nivel o alta aversión al riesgo. De igual modo, la cultura en una entidad permite crear nuevas ideas y obtener un buen desempeño de los trabajadores, además el trabajo en equipo tiene menos efecto que un estímulo o labor desafiante en una organización. Este estudio indica que una comprensión clara de estos constructos ayuda a los directivos a incrementar la productividad e innovación institucional.

Harwiki (2016) realizó un estudio descriptivo que tuvo el propósito de examinar el impacto del líder en la cultura organizacional, el compromiso y el desempeño organizacional, en una muestra que involucró a gerentes y empleados de cooperativas de mujeres en Java Oriental (40 encuestados). Concluyó que, el liderazgo tiene un impacto en la cultura de la organización, el compromiso organizacional y la conducta de los colaboradores. Además, la cultura organizacional influye en la conducta de los colaboradores, pero no en el rendimiento laboral. Finalmente, este estudio sostuvo que el líder debe reconocer la equidad de todos los colaboradores para motivarlos a aceptar los cambios del entorno.

Chung y Vásquez (2016) realizaron una investigación de perspectiva cuantitativa no experimental de tipo correlacional, que tuvo como propósito determinar si la cultura organizacional modera el vínculo entre el liderazgo y la gestión del conocimiento de una universidad pública, teniendo una muestra de 150 personas entre educadores y gestores. Los instrumentos utilizados en la investigación fueron el cuestionario de cultura organizacional Denison; el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-5X) y los procesos de gestión del conocimiento. Concluyeron que existe un nexo entre el líder transformacional y transaccional con la gestión del conocimiento; de igual manera, la cultura organizacional afecta la efectividad del liderazgo transaccional, de ello, se aprecia que la cultura organizacional es una moderadora entre la conexión del líder transaccional y la gestión del conocimiento en dicha institución.

Liderazgo

Avolio y Bass (2004) sostienen que, el liderazgo es un proceso influyente y de cambio de la conciencia de las personas, motivándolas a ver oportunidades y desafíos de su entorno. Para liderar es necesario actuar de una manera adecuada buscando siempre alcanzar los objetivos individuales o de grupo, lo que conlleva a una elección pertinente para percibir y comprender mejor el contexto externo (Acevedo, Linares & Cachay, 2016). Así mismo, la efectividad del líder se observa en el efecto que ejerce en los demás, y el apoyo a la comunidad o empresa para conseguir sus objetivos (George & Jones, 2014). Para Robbins (1998) el liderazgo es la capacidad o habilidad interactiva de un individuo o agrupación dispuesta, talentosa y experimental con el propósito de conducir a otros individuos. El líder no es quien toma el mando de manera autoritaria, sino es aquel que con su estilo de liderazgo sabe empoderar a la comunidad empresarial; es decir, tiene la predisposición de escuchar, inculcar, motivar y dirigir las actividades de sus colaboradores para ayudarlos a lograr las metas que propone la organización (Chiavenato, 2013).

Enfoques de las teorías del liderazgo.

Teniendo como base la literatura revisada, emergen cuatro enfoques teóricos sobre el líder citado por Acevedo et al. (2016).

Enfoque rasgos y estructural. sostiene que el liderazgo es algo innato a determinadas personas, no así a los demás que constituyen una congregación mayoritaria de subordinados y discípulos. Además, está vinculado con los enfoques estructurales administrativos que delimitan a la corporación como un ente complejo y racional asociados altamente a grupos sociales, que logran propósitos por intermedio de normas, estatutos y sistema jerárquico.

Enfoque conductista. refiere que el líder y su orientación está muy relacionada a la realidad laboral, osea al comportamiento de líder en el sistema organizativo. Este enfoque se relaciona con otros planteamientos teóricos como son: las necesidades jerárquicas de Maslow, motivación-higiene de Herzberg, teoría de las necesidades de McClelland y el principio integrador de McGregor.

Enfoque de procesos. Indica que las relaciones causales sistemáticas se vinculan con el proceso de toma de decisiones. Surge con la doctrina científica de la administración que utiliza su método respectivo, con el propósito de lograr acciones eficaces y orientadas a los resultados, para una óptima productividad. Este enfoque considera el poder directivo y potencial del líder como un objetivo integrador de las necesidades individuales con los fines organizacionales.

Enfoque de contingencia. Manifiesta un cambio conductual del líder basado en la situación y condiciones del contexto. Considera que la capacidad del liderazgo es clave para la compañía y los sujetos que trabajan en ella, ya que dan forma a los futuros procesos de renovación. El líder estará presente ya sea de manera estable o temporal según los cambios coyunturales y esto no sólo depende de sus roles de desempeño como tal, sino que sus funciones temporales asumidas determinan el adelanto o desarrollo en la organización.

Evolución de los modelos teóricos de liderazgo

Arquetipo basado en los rasgos del líder. Estos fueron los primeros estudios sobre el liderazgo, también conocidos como estudios de "rasgos", se centraron en identificar los rasgos de personalidad que caracterizaban a los líderes exitosos (Popli & Rizvi, 2015). Sin embargo, este modelo es cuestionado en el sentido que si bien es cierto el estudio de los rasgos es decisivo, pero es incompleto siendo fundamental la existencia de tres factores que deben ser consideradas en una investigación como son: los individuos dirigidos, la labor concedida y el ámbito en donde se desarrolla (Castro, Lupano, Benatuil, & Nader, 2007). Este modelo sólo hace referencia al primer aspecto porque sólo se preocupa en demostrar las características o rasgos propios del líder en relación con las congregaciones (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006). En este sentido, los rasgos no facultan revelar el carácter conductual del líder de una manera específica, como es el caso de instituciones con culturas fuertes (Chiavenato, 2009).

Arquetipo basado en la conducta del líder. Tiene similitud con el modelo de los rasgos, ya que considera pertinente las distinciones personales. Por ende, este modelo fue criticado por no poder explicar conceptos complejos como la utilidad de comportamientos específicos del líder (agrupado) a fin de alcanzar objetivos (Yukl, 2008). También define al liderazgo teniendo en cuenta la conducta del líder y su estilo de dirección resolviendo problemas de diferente índole. Por otro lado, mediante la propuesta epistemológica de la conducta del líder surgieron distintas corrientes conceptuales dirigidas por universidades norteamericanas (Chiavenato, 2009).

1. *Universidad de Iowa* clasificó al liderazgo en: autocrático, liberal y democrático (Lewin, Lippitt & White, 1939).
2. *Universidad de Michigan* clasificó al líder como: centrado (tarea-colaborador) y participativo (Likert, 1967).
3. *Universidad de Ohio* clasificó al líder como: enfocado en la consideración por la persona y centrado en la estructura del trabajo (Bass, 1990).

Arquetipos situacionales del líder. Estos modelos agregan un tercer nivel entorno al contexto dejado de lado los modelos anteriores. Así también, plantea que existe una relación de las

características individuales del líder con el contexto para lograr un entendimiento total del líder (Chiavenato, 2009). Según Ivancevich et al. (2006) (como se citó en Chávez, Cigüeñas y Martensen, 2016) existen cuatro modelos situacionales más relevantes: contingencia de eficacia del líder (Fiedler, 1967); el modelo situacional (Hersey & Blanchard, 1969); camino-meta del líder (House, 1971) y participación del líder (Vroom-Jago, 1988).

Arquetipo de liderazgo de rango completo. Fue diseñado por Avolio y Bass en la década de los 90. A lo largo de sus más de dos décadas de existencia, este modelo ha pasado por distintas modificaciones (Molero, Recio & Cuadrado, 2010). La versión de Avolio y Bass (2004) como se citó en Bustamante, Kawakami y Reátegui (2010) utiliza tres tipologías de la conducta del líder: transformacional, transaccional y pasivo-evitador.

1. *Liderazgo transformacional:* Representa al líder que funda y motiva un ambiente confiable, apelando a los ideales y valores de sus subordinados (Avolio & Bass, 1999). Estos líderes están implicados con la internalización de las metas organizacionales, el desarrollo de sus seguidores, la empatía, el trabajo en equipo, la compasión, la innovación, toma de riesgos y promover una visión compartida; lo que influye en la cultura y actitudes de los colaboradores (Avolio & Bass, 2004). Los indicadores de este liderazgo son: (a) influencia idealizada (atribuida-conducta), (b) motivación inspiradora, (c) estimulación intelectual y (d) consideración individualizada.
2. *Liderazgo transaccional:* Se caracteriza porque el líder se centra en un proceso de intercambio para motivar a los subordinados. Usualmente utilizan la posición, política y autoridad para mantener el control sobre sus colaboradores; además, realizan el trabajo a través de transacciones constructivas, correctivas, recompensa y castigo (Avolio & Bass, 1999). Los indicadores de este liderazgo son: (a) recompensa contingente y (b) dirección por excepción-activa. El líder puede usar el estilo transformacional o transaccional, dependiendo de la cultura o contexto (Yukl, 2008).
3. *Liderazgo pasivo-evitador:* Sostiene que el líder evita los problemas, es pasivo en tomar decisiones y asumir responsabilidades (Avolio & Bass, 1999). Este estilo de liderazgo implica reaccionar solo después que los problemas se han vuelto serios para tomar medidas correctivas y a menudo evitar tomar decisiones en absoluto. Los indicadores de este liderazgo son: (a) dirección por excepción-pasiva y (b) laissez-faire. Los líderes efectivos saben cómo cambiar entre estilos y son capaces de elegir el más apropiado para maximizar su influencia (Avolio & Bass, 1991).

Cultura Organizacional

Para Robbins y Judge (2013) la cultura de una entidad son métodos de significado compartido por sus asociados, considerando un conjunto de valores cruciales que la organización aprecia, permitiendo así resaltarse de las demás instituciones. Así mismo, es una evolución programada de reformas institucionales y culturales (Robbins & Coulter, 2005). Además, es un proceso complejo de reeducación, el cual se da con la finalidad de modificar las acciones, creencias, conductas y sistemas; de modo que la organización pueda adaptarse a las alteraciones del entorno (Chiavenato, 2009). En este sentido, la cultura institucional está constituida por virtudes, principios, costumbres y maneras de realizar las cosas que afectan los patrones conductuales de sus miembros, que con el paso del tiempo han cambiado y sólo hacen cosas relacionada con la institución.

Tipos de cultura organizacional

Hernández (2009) indica los siguientes tipos de cultura en una organización.

Cultura grupal o clan: Es un sistema de cooperación en donde los individuos participan para lograr rendimientos colectivos provechosos. Se caracteriza por sus decisiones participativas de consentimiento, compromiso recíproco, fidelidad, agrupación, dominio, apoyo y fraternidad. Su líder se convierte en un guía e instructor comprometido.

Cultura de desarrollo o inspiración: Los individuos confían fervorosamente en las virtudes humanitarias, la ética empresarial y la capacidad personal, convirtiéndose en una tarea relevante y de apariencia ideológica. Tiene como características su eficacia, pensamiento emprendedor, predisposición al riesgo, invención, progreso, desarrollo personal, compensación intrínseca y libre flujo de ideales. Su líder es pionero, inventor, imaginativo y temerario.

Cultura jerárquica o burocrática: Este tipo de cultura mayormente se manifiesta en la instituciones policiales, militares y estatales donde existen programas con resultados esperados, a su vez cuentan con recursos económicos para su ejecución. Sus actividades son estandarizadas y rutinarias, la comunicación es vertical, las funciones aparecen bien definidas y claras. Su líder es organizado, programador, reservado y prudente.

Cultura racional u orientada al mercado: Orienta a los individuos con base a sus capacidades, enfocados en el aprendizaje de nuevos conocimientos y tecnologías. Su principal interés prima en obtener más usuarios a quienes se ofrecen buenos productos y servicios, así como brindar procedimientos y tecnologías de acuerdo a las exigencias del mercado. Su líder es productor, gerente y encaminado hacia metas.

La cultura de la innovación: Su singularidad es la participación de los trabajadores, la libertad en tomar la iniciativa en las actividades cotidianas, apoyo y respeto entre colaboradores, tiempo para pensar e innovar, espontaneidad y ligereza en el trabajo, solución de conflictos, expresión de opiniones y propagación de ideas. Su líder muestra tolerancia ante la incertidumbre y la ambigüedad.

Elementos de la cultura organizacional

Historias: Son las narraciones de acontecimientos mencionando a personas importantes, trasgresión de normas y reactivación ante equivocaciones pasadas, que sólo se toman en cuenta como referencia valorativa para ser compartida por todos los asociados.

Rituales: Son una sucesión repetitiva de acciones que son construidas y planificadas con el objeto de exponer los valores más relevantes de la institución. Estas a su vez, constituyen parte de un hecho que los ejecutivos utilizan como ejemplo para sus miembros (retribuciones, asambleas y preparaciones, etc.).

Símbolos: Trasmiten a los colaboradores quien de ellos es el más valioso, es decir, que conducta es la adecuada y que se requiere de éstos. La asignación de los departamentos, la vestimenta de los trabajadores, el modelo de vehículos concedidos a los directivos de alto rango, son ejemplos de estos símbolos.

Lenguaje: Es un medio articulado de expresiones, alegorías, slogans y otras maneras de comunicación que constituyen significados particulares, en tales casos las instituciones y ejecutivos lo utilizan para agrupar y reconocer a todos los afiliados de una entidad, garantizando su admisión y apercibimiento para atesorarla; con el tiempo y repetición surgen términos lingüísticos únicos utilizados para describir al grupo y personas indispensables (agentes, usuarios, socios, etc.).

Características de la cultura organizacional

Luthans (2011) indica las siguientes características de la cultura de una institución.

1. *Regularidad de conductas observadas.* Los asociados de la organización interactúan entre sí, utilizando el mismo lenguaje, terminología y rituales vinculados a una actitud de respeto.
2. *Normas.* Son los estándares de actitudes existentes, incluyendo la orientación sobre el trabajo por hacer.
3. *Filosofía.* Política definida de creencias sobre cómo se debe tratar a los empleados y/o clientes de la entidad.

4. *Clima organizacional*. Sentimiento general relacionado con la disposición física, interacción y conductas de los colaboradores con los clientes u otros socios externos.
5. *Valores predominantes*. Son valores centrales que contribuyen con la institución, los cuales se espera que los colaboradores compartan (productos de alta calidad, bajo ausentismo, etc.).
6. *Reglas*. Los recién llegados deben aprender las “formas” para ser incorporados como miembros del grupo.

Dimensiones de la cultura organizacional

Este estudio ha tomado en cuenta la teoría de Robbins y Coulter (2005) como se citó en Gómez (2018) para medir la variable cultura organizacional. Los autores indican siete dimensiones culturales de una organización.

Tabla 1

Dimensiones de la cultura organizacional

<i>Atención a los detalles</i>	Se espera que los empleados demuestren precisión y atención al detalle en sus labores.
<i>Orientación a los resultados</i>	Los gerentes se centran en el resultado final del trabajo.
<i>Orientación a las personas</i>	Las decisiones de gestión tienen en cuenta el efecto sobre las personas en la organización.
<i>Orientación a los equipos</i>	El trabajo realizado por los empleados se organiza en grupos y no individualmente.
<i>Energía</i>	Los empleados son competitivos en lugar de ayudarse entre sí.
<i>Estabilidad</i>	La resolución y accionar de la entidad tiende a mantener el statu quo.
<i>Innovación y riesgo</i>	Se alienta a los empleados a ser innovadores, asumir riesgos, buscar oportunidades con menos reglas.

Fuente: Robbins & Coulter (2005)

Funciones de la cultura organizacional

Robbins (1998) sostiene que la cultura ejecuta una serie de funciones dentro de la organización como: (a) Crear una clara distinción entre una organización y otra, (b) dar afinidad a los colaboradores de la empresa, (c) simplificar que surja un convenio con algo más trascendente que los propios intereses, (d) aumentar la estabilidad de los sistemas sociales, (e) proporcionar estándares apropiados de lo que se debería decir y hacer, (f) establecer mecanismos de significado y control que orientan las actitudes y conductas de los trabajadores.

Diferencias entre una cultura organizacional fuerte y débil

Las culturas fuertes tienen valores ampliamente compartidos, pues los colaboradores se identifican totalmente con la cultura, la información relevante se comunica de forma coherente, existe una fuerte relación entre los valores empresariales y la conducta de los trabajadores. No siendo así, con las culturas débiles en la cual sus valores son limitados a unos cuantos

individuos, la información que se comunica es contradictoria, los colaboradores se identifican poco con la cultura y el vínculo entre los valores y la conducta de los individuos es deficiente (Robbins & Coulter, 2005).

III. Hipótesis

H1- El liderazgo influye positiva y significativamente en la cultura organizacional de una institución financiera pública.

IV. Metodología

4.1. Tipo y nivel de investigación

La investigación utilizó un enfoque cuantitativo de diseño no experimental y nivel explicativo, donde para medir la primera variable se tomó como referencia el cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ-5X (forma corta) diseñado por Avolio y Bass (2004) basado en el modelo de rango completo, mientras que para medir la segunda variable se utilizó el cuestionario estructurado adaptado sobre las siete dimensiones conceptuales de la cultura organizacional, basado en modelo teórico de Robbins y Coulter (2005).

4.2. Población y muestra.

Población: El estudio tuvo como población a los colaboradores de una entidad financiera pública, dedicados a trabajar en los puestos de funcionarios, gestores comerciales y gestores de servicio, siendo un total de $N = 54$ colaboradores.

Muestra: Se realizó un censo teniendo en cuenta al número de la población, ya que esta se tomó como muestra y fue evaluada para el estudio.

4.3. Criterios de selección

Se tuvo en cuenta que los trabajadores de dicha institución estén nombrados y contratados, además, que se encuentren activos entre 2019 y el segundo trimestre del 2020; no haciendo distinción de ellos en género, raza, religión ni aspectos sociales.

4.4. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de la variable cultura organizacional (Dependiente)

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuente
Atención a los detalles	Grado en que se espera que los colaboradores den muestra de exactitud, análisis y atención a los detalles.	4 ítem	Se desarrolló los ítems en base a (Robbins & Coulter, 2005).
Orientación a los resultados	Grado en que los directivos se centran en los resultados más que en la manera de alcanzarlos.	3 ítem	
Orientación a las personas	Grado en que las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos en la gente de la organización.	2 ítem	
Orientación a los equipos	Grado en que el trabajo se organiza en equipos más que en individuos.	2 ítem	
Energía	Grado en que los colaboradores son enérgicos y competidores en lugar de cooperadores.	2 ítem	
Estabilidad	Grado en que las decisiones y actividades de la organización tienden al mantenimiento del status quo.	3 ítem	
Innovación y riesgo	Grado en que se alienta a los colaboradores a innovar y correr riesgos.	2 Ítem	

Tabla 3
Operacionalización de la variable liderazgo (Independiente)

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuente
Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada-atribución	20 ítem	Se desarrolló los ítems en base a Avolio & Bass (2004)
	Influencia idealizada-conducta		
	Motivación inspiracional		
	Estimulación intelectual		
	Consideración individualizada		
Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	8	
	Dirección por la excepción-activa	ítem	
Liderazgo Pasivo-evitador	Dirección por la excepción-pasiva	8	
	Dejar-Hacer (Laissez-Faire)	ítem	

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se tomó en cuenta para este estudio fue la encuesta a través de su instrumento el cuestionario. Así mismo, se siguió una secuencia lógica partiendo de lo general a lo particular, utilizando un lenguaje apropiado y sencillo; por último, con la finalidad de probar los modelos propuestos se aplicó una encuesta dividida en dos bloques:

Liderazgo

Se utilizó el cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ-5X (forma corta) diseñado por Avolio y Bass (2004) basado en el modelo teórico de rango completo del líder. Este cuestionario consta de 45 ítems, de los cuales 36 preguntas miden las nueve conductas del líder: influencia idealizada (atribuida-conductual), motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, dirección por la excepción (activa), dirección por la excepción (pasiva) y laissez-faire. Luego se agrupan en tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y pasivo/evitador. El cuestionario se midió utilizando una escala tipo Likert de cinco respuestas, en un rango de 0 (nunca) a 4 (siempre).

Cultura Organizacional

Se usó el cuestionario estructurado adaptado sobre las siete dimensiones conceptuales de la cultura organizacional, basado en modelo teórico de Robbins y Coulter (2005). Este cuestionario cuenta con 18 ítems, está organizado en siete dimensiones: atención a los detalles, energía, estabilidad, orientación (resultados, personas y equipos), innovación y riesgo. El cuestionario se midió utilizando una escala tipo Likert de cinco respuestas, en un rango de 1 (nunca) a 5 (siempre).

Además, la encuesta también contenía preguntas sobre la información demográfica de los encuestados. Cabe recalcar que, estos cuestionarios se usaron con la finalidad de

cumplir con los objetivos del estudio; igualmente, están basados en la revisión de artículos científicos que contribuyeron en la recopilación de la data para la investigación.

4.6. Procedimientos

Para la recolección de datos se realizó una encuesta online, a través de los formularios de Google Drive. Primero se contactó telefónicamente a los posibles encuestados, para confirmar su participación, después se envió el enlace del cuestionario online por WhatsApp. Cabe señalar que, se informó de la confidencialidad de los datos obtenidos que sólo se utilizaron para efectos del estudio. Se les administró a los colaboradores de la entidad financiera estatal, en total fueron 54 personas entre ellos funcionarios, gestores comerciales y gestores de servicio, teniendo en cuenta que estén nombrados y contratados. De los 54 colaboradores sólo se consideró para el análisis de datos 40 participantes, debido a que algunos trabajadores no lograron contestar la encuesta porque fueron rotados, estuvieron en cuarentena rígida y/o por cese de su cargo administrativo, todo esto provocado por la actual pandemia (Covid-19). La tasa de respuesta después de la limpieza de datos que se usó para el análisis fue de 74%.

4.7. Plan de procesamiento y análisis de datos

Las respuestas adquiridas de los instrumentos aplicados se trasladaron a una base de datos donde fueron examinados con el SPSS versión 25, donde se realizó el análisis estadístico correspondiente. Para evaluar la validez de los instrumentos, se utilizó el Alfa de Cronbach el cual evidenció que los tres estilos de liderazgo estaban por encima del límite inferior recomendado (>0.7) lo que indica niveles aceptables de consistencia interna que son: liderazgo transformacional 0.884, transaccional 0.761 y pasivo/evitador 0.779 para la escala completa arrojó 0.793. De igual modo, el instrumento que se utilizó para medir la cultura organizacional tiene una validez y fiabilidad establecida, ya que el alfa de Cronbach para la escala completa arrojó 0.783. Por consiguiente, para cumplir con el objetivo general y específicos, se realizó un análisis descriptivo para determinar el estilo de liderazgo y el grado de cultura organizacional de la institución financiera pública en investigación. Luego, se hizo un análisis de correlación de Spearman para explicar con mayor precisión la correlación entre las dos variables del estudio, además, el análisis de regresión simple sirvió para determinar el efecto de los estilos de liderazgo en la cultura corporativa. Los resultados se presentaron en tablas y figuras respectivamente.

4.8. Matriz de consistencia

Tabla 4

Matriz de consistencia

Problema de Investigación	Objetivo General	Hipótesis de investigación	VARIABLES/DIMENSIONES	Indicadores/ Operacionalización
¿Cuál es la influencia del liderazgo en la cultura organizacional de una institución financiera pública, Chiclayo 2020?	Determinar la influencia del liderazgo en la cultura organizacional de una institución financiera pública, Chiclayo 2020.	El liderazgo influye positiva y significativamente en la cultura organizacional de una institución financiera pública, Chiclayo 2020.	Cultura Organizacional (VD)	
			Atención a los detalles	- Grado en que se espera que los colaboradores den muestra de exactitud, análisis y atención a los detalles.
			Orientación a los resultados	- Grado en que los directivos se centran en los resultados más que en la manera de alcanzarlos.
			Orientación a las personas	- Grado en que las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos en la gente de la organización.
			Orientación a los equipos	- Grado en que el trabajo se organiza en equipos más que en individuos.
			Energía	- Grado en que los colaboradores son enérgicos y competidores en lugar de cooperadores.
	Estabilidad	- Grado en que las decisiones y actividades de la organización tienden al mantenimiento del status quo.		
	Innovación y riesgo	- Grado en que se alienta a los colaboradores a innovar y correr riesgos.		
	Objetivos Específicos		Liderazgo (VI)	
	Determinar el estilo de liderazgo de una institución financiera pública, Chiclayo 2020.		Liderazgo Transformacional	- Influencia idealizada - atribución - Influencia idealizada - conducta - Motivación inspiracional - Estimulación intelectual - Consideración individualizada
	Determinar el nivel de cultura organizacional de una institución financiera pública, Chiclayo 2020.		Liderazgo Transaccional	- Recompensa contingente - Dirección por la excepción-activa
	Determinar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitador en la cultura organizacional de una institución financiera pública, Chiclayo 2020.		Liderazgo Pasivo-evitador	- Dirección por la excepción-pasiva - Dejar-Hacer (Laissez-Faire)

Población y Muestra	Instrumentos de Recolección de datos	Procesamiento	Técnicas Estadísticas	Procedimientos
<p>La población estuvo conformada por 54 colaboradores que laboran en una institución financiera pública de Chiclayo.</p> <p>Se aplicó un censo, por lo tanto, no hubo muestra ni muestreo.</p>	<p>Técnica: encuesta</p> <p>Instrumento:</p> <p>Liderazgo Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ-5X) forma corta de Avolio y Bass (2004)</p> <p>Cultura Organizacional Cuestionario estructurado adaptado sobre las siete dimensiones conceptuales de la Cultura Organizacional, basado en modelo teórico de Robbins y Coulter (2005)</p>	<p>Los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados fueron trasladados a una base de datos para ser analizados con el SPSS versión 25</p>	<p>Análisis de confiabilidad Alfa de Cronbach</p> <p>Correlación de Spearman</p> <p>Regresión simple</p>	<p>Para la recolección de datos se realizó una encuesta online, a través de los formularios de Google Drive. Primero se contactó telefónicamente a los posibles encuestados, para confirmar su participación, después se envió el enlace del cuestionario online por WhatsApp. Se les administro a los colaboradores de la entidad financiera estatal, en total fueron 54 personas entre ellos funcionarios, gestores comerciales y gestores de servicio, teniendo en cuenta que estén nombrados y contratados, además que se encuentren activos entre 2019 y el segundo trimestre del 2020; al final la encuesta duro dos semanas. De los 54 participantes, sólo se consideró para el análisis de datos 40 participantes, debido a que algunos trabajadores fueron rotados, otros estuvieron en cuarentena rígida y/o por cese de su cargo administrativo, todo esto provocado por la actual pandemia (Covid-19). La tasa de respuesta después de la limpieza de datos que se usó para el análisis fue de 74%.</p>

V. Resultados y discusión

El perfil demográfico de los encuestados se muestra en la Tabla 5. Presenta la distribución de los encuestados en términos de género, edad, profesión, tiempo de servicio y puesto actual. La muestra tiene un número significativamente mayor de mujeres 65% en comparación con los hombres 35%. El perfil de edad de los encuestados indica que el 50% corresponde al grupo de edad entre 34 a 46 años; el 30% oscila entre 23 a 33 años y el 20% de 47 años a más. Cabe indicar que el 35% de la muestra eran administradores, el 27% economistas, mientras el 22.5% fueron de otras carreras profesionales; por último, el 15% de los colaboradores lo conformaban contadores. Por otro lado, con respecto al tiempo de servicio de los trabajadores, se aprecia que el 65% tienen de 10 a más años laborando en la entidad; el 30%, de 1 a 5 años; el 5% de 5 a 10 años trabajando. En lo referente al puesto actual, el 80% de los trabajadores fueron gestores de servicio, el 15% gestores comerciales y el 5% constituían funcionarios.

Tabla 5
Información demográfica de la muestra

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	Nº	%
Género		
Masculino	14	35.0
Femenino	26	65.0
Edad		
De 23 a 33 años	12	30.0
De 34 a 46 años	20	50.0
De 47 años a más	8	20.0
Profesión		
Administrador	14	35.0
Contador	6	15.0
Economista	11	27.5
Otros	9	22.5
Tiempo de servicio		
De 1 a 5 años	12	30.0
De 5 a 10 años	2	5.0
De 10 años a más	26	65.0
Puesto actual		
Funcionario	2	5.0
Gestor de Servicios	32	80.0
Gestor Comercial	6	15.0

Para hallar el estilo de liderazgo que prevalece en la entidad financiera en estudio, se procedió con el cálculo de la media muestral para cada uno de los estilos de liderazgo, para ello se empleó el método de obtención de promedios en donde se obtuvo que, el estilo de *liderazgo Transaccional*, alcanzó una media de 2.67, con una desviación estándar de 0.78 y cuyas puntuaciones variaron entre 1 y 4 puntos. De igual modo, el estilo de *liderazgo Pasivo-avoidador* logró una media de 2.59 y una desviación estándar de 0.71 entre puntajes de 0.75 y 4 puntos.

Por último, el estilo de *liderazgo Transformacional*, alcanzó una media de 1.49, con una desviación estándar de 0,76 cuyos puntajes fluctuaron entre 0.15 y 3.45 puntos. Los resultados para los estilos de liderazgo se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6
Estadística descriptiva para los estilos de liderazgo y sus indicadores

Estilos de liderazgo	Me	DE	Min	Max
Transformacional	1.49	0.76	0.15	3.45
Influencia idealizada-atributos	1.39	0.75	0	3.25
influencia idealizada-conducta	1.54	0.80	0.25	3.75
Motivación inspiracional	1.58	0.72	0.25	3.25
Estimulación intelectual	1.52	0.73	0.25	3.5
Consideración individualizada	1.42	0.78	0	3.5
Transaccional	2.67	0.78	1	4
Recompensa contingente	2.54	0.73	1	4
Dirección por la excepción-activa	2.79	0.70	1	4
Pasivo-evitador	2.59	0.71	0.75	4
dirección por la excepción-pasiva	2.38	0.80	0.75	4
Laissez-faire	2.79	0.75	0.75	4

Nota: N=40 casos válidos. Me: Media, DE: Desviación Estándar, Min: valores mínimos, Max: valores máximos

Según los hallazgos conseguidos, se determinó que el estilo de *liderazgo transaccional* prevalece en la institución financiera pública en referencia, seguido de los estilos pasivo-evitador y transformacional. En este sentido, se evidencia que la institución financiera en estudio se caracteriza porque el líder se centra en un proceso de intercambio para motivar a los subordinados (Avolio y Bass, 2004). Además, este estilo es muy efectivo para lograr un cambio en el desempeño en los trabajadores y desarrollar la cultura corporativa mediante estímulos económicos. Los resultados hallados apoyan al estudio de Saeed y Hayat (2019), quienes afirman que el liderazgo transaccional juega un papel relevante en la cultura corporativa, debido a que aumenta el rendimiento y eficiencia de los colaboradores, sin necesidad de cambiar a otro estilo de liderazgo. Cabe señalar que, en culturas con características jerárquicas o burocráticas el líder es organizado, programador y transaccional (Hernández, 2009). Sin embargo, según estudios realizados por Oliveira y Ferreira (2015); Adebayo y Bharat (2016) indican que el líder transaccional solo es efectivo prediciendo las conductas vinculadas con la difusión de una buena imagen empresarial en el entorno externo, además el estilo de liderazgo transformacional predice mejor la efectividad y los resultados organizacionales en las entidades estatales.

Analizando los resultados obtenidos por los encuestados según su percepción con respecto a las dimensiones de la variable *Cultura Organizacional*. (Figura 1) indicaron que la dimensión *Atención a los detalles*, el 63% (25) de los trabajadores percibió un nivel Pobre, el 25% (10) consideró un nivel Óptimo, en tanto que el 13% (5) consideró un nivel Aceptable. En la dimensión *Orientación a los resultados*, el 45% (18) consideró un nivel Pobre, mientras el 35% (14) lo percibió como Aceptable y el 20% (8) indicó un nivel Óptimo. En la dimensión *Orientación a las personas*, el 55% (22) percibió un nivel Pobre, mientras el 38% (15) lo percibió un nivel Aceptable y el otro el 8% (3) percibió un nivel Óptimo. En la dimensión *Orientación a los equipos*, el 53% (21) fue un nivel Aceptable, el 38% (15) consideró un grado Pobre y el 10% (4) de los colaboradores percibió un nivel Óptimo. En la dimensión *Energía*, el 43% (17) de los entrevistados percibió un nivel Pobre; así como, el 38% (15) consideró un nivel Aceptable y el 20% (8) percibió un nivel Óptimo. Seguidamente en la dimensión *Estabilidad*, el 50% (20) consideró un nivel Pobre, el 33% (13) lo señaló como Aceptable y el 18% (7) de los trabajadores percibió un nivel Óptimo. Finalmente, en la dimensión *Innovación y riesgo*, el 63% (25) percibió en un nivel Pobre, el 28% (11) en un nivel Óptimo, el 10% (4) como nivel Aceptable.

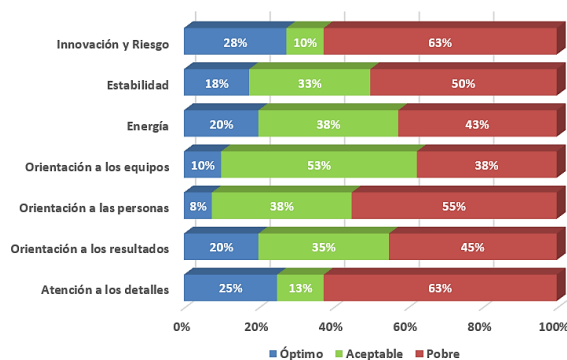


Figura 1. Percepción de los colaboradores de la Institución Financiera Pública respecto a las dimensiones de la variable Cultura Organizacional

De los 40 colaboradores, el 42.5% (17) calificaron a la variable Cultura Organizacional con un nivel Pobre, el otro 30% (12) lo considera un nivel Aceptable y finalmente el 27.5% (11) restante como un nivel Óptimo. (Ver figura 2)

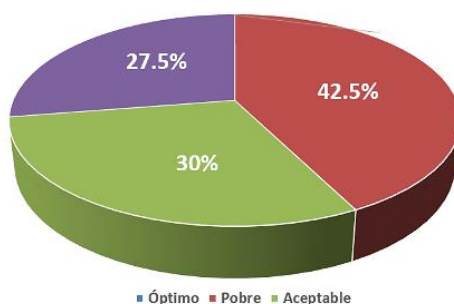


Figura 2. Percepción de los colaboradores de la Institución Financiera Pública con respecto a la variable Cultura Organizacional, Chilayo 2020

Se evidencia en esta investigación que el grado de cultura de la institución financiera estatal en mención es *pobre* porque sus valores son limitados a unos cuantos individuos, los colaboradores se identifican poco con la entidad y el vínculo entre los valores y la conducta de los individuos es débil (Robbins & Coulter, 2005). Los niveles de cultura organizacional que surgen en las instituciones estatales no suelen ser óptimos, porque son poco efectivas, tienen un nivel competitivo bajo, dependen de la alta jerarquía y están altamente burocratizadas (Hidayah, 2018). Además, los resultados hallados en este estudio indican que para el directivo es más relevante el resultado final del trabajo realizado por los trabajadores, más que en la manera de cómo lograr las metas (orientación a los resultados), prefiriendo que éstos laboren individualmente o en grupo (orientación a los equipos); así mismo, los colaboradores se caracterizan por ser competitivos y no cooperadores (energía), finalmente, la forma de decidir y actuar de la entidad financiera tiende a mantener los estándares establecidos (estabilidad).

A nivel correlacional

Para analizar la relación entre las variables del estudio en la presente investigación, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman (ver Tabla 7). De esta manera, se demuestra que existe una relación ($r=0,416$, $p<0,01$) positiva y significativa entre el *Liderazgo y la Cultura organizacional* en la institución financiera pública. Este resultado es semejante a los encontrados en el estudio de Popli y Rizvi (2015), quienes afirman que existe una correlación ($r=0.563$, $p<0,01$) positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso de los empleados. Así mismo, existen similitudes con los resultados encontrados por Chung y Vásquez (2017), quienes afirman que existe una correlación positiva y significativa entre los estilos de liderazgo transformacional ($r=0.530$, $p<0,05$) y transaccional ($r=0,463$, $p<0,05$) sobre la cultura organizacional. Por último, Saeed y Hayat (2019) indican que existe una correlación ($r=0.257$, $p<0,01$) positiva y significativa entre el liderazgo transaccional sobre la cultura organizacional.

Tabla 7
Correlación del liderazgo y la cultura organizacional

		<i>r</i>	<i>p</i>
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	0.416**	0.008

Nota: **La correlación es significativa en el nivel 0,01

En la Tabla 8 se representa las correlaciones entre los puntajes totales para la cultura organizacional y el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo pasivo-evitador. Cabe resaltar que, con respecto a las dimensiones del liderazgo, se halló correlación positiva considerable ($r=0,538$, $p<0,001$) entre el liderazgo transaccional y la cultura

organizacional. Al examinar las otras dimensiones se pudo determinar que el liderazgo transformacional ($r=0.067$, $p=0.682$) y el liderazgo pasivo-evitador ($r=-0.031$, $p=0.852$), no muestran una relación significativa en la cultura organizacional.

Tabla 8
Correlación de los estilos de liderazgo y la cultura organizacional

		Cultura Organizacional	
		<i>r</i>	<i>p</i>
Coeficiente de correlación	Liderazgo Transaccional	0.538**	0.000
	Liderazgo Transformacional	0.067	0.682
	Liderazgo Pasivo-evitador	-0.031	0.852

Nota: **La correlación es significativa en el nivel 0,01

En la Tabla 9 indica que los resultados concernientes a las correlaciones de las dimensiones de la Cultura Organizacional con los estilos de Liderazgo, se pudo determinar que el *Liderazgo transaccional* guardó correlación media positiva con la *Atención a los detalles* ($r=0,437$), la *Orientación a los resultados* ($r=0,411$), la *Orientación a los equipos* ($r=0,356$) y la *Innovación* ($r=0,372$), estableciendo con ello que las tareas y funciones que son establecidas por el líder con estas características está asociado a la eficiencia de su personal, la consecución de las metas propuestas por la entidad, un idóneo trabajo en equipo y permitir incorporar nuevas ideas para alcanzar lo propuesto mediante acciones correctivas o de recompensa (Avolio & Bass, 1999). El *Liderazgo transformacional* estuvo relacionado con la *Orientación a los equipos* ($r=0,473$) y la *Innovación* ($r=0,510$) en tanto que este estilo de liderazgo inspira al colaborador a buscar el mejor desempeño posible, además, se asocia con la empatía, trabajo cooperativo e innovador (Avolio & Bass, 2004). Mientras que, el *Liderazgo pasivo-evitador* tuvo una correlación negativa con la *Atención a los detalles* ($r=-0,371$) y la *Innovación* ($r=-0,416$), manifestando que una alta percepción de este estilo de liderazgo está relacionada con una menor cultura asociada a la innovación y al logro de eficiencia del colaborador; es decir, el líder no está muy involucrado en potenciar a su personal, su gestión es poco innovadora y toma medidas correctivas solo si los problemas se han vuelto relevantes (Avolio & Bass, 1999).

Tabla 9

Correlación de los estilos de liderazgo y las dimensiones de la cultura organizacional

		Atención detalles	Orientación resultados	Orientación personas	Orientación Equipos	Energía	Estabilidad	Innovación
Liderazgo Transaccional	Coefficiente de correlación	,437**	,411**	,166	,356*	,134	,277	,372*
	Sig.	,005	,008	,305	,024	,410	,083	,018
Liderazgo Transformacional	Coefficiente de correlación	-,280	-,182	,190	,473**	-,040	-,274	,510**
	Sig.	,080	,260	,241	,002	,807	,087	,001
Liderazgo Pasivo Evitador	Coefficiente de correlación	-,371*	,187	-,222	-,305	,243	,233	-,416**
	Sig.	,018	,249	,168	,055	,132	,148	,008

Nota: **La correlación es significativa en el nivel 0,01

En este sentido, la valoración y percepción del liderazgo en los colaboradores de la entidad está moderadamente correlacionado con una mayor valoración de la cultura organizacional; es decir, el estilo de liderazgo adoptado se ve reflejado en la cultura organizacional de la propia institución, pues el liderazgo ejercido por los directivos imprime un sello sólido en la cultura organizacional (Adebayo y Bharat, 2016; Saeed y Hayat, 2019; Dodge et al., 2017) dando como resultado una mejor percepción de la efectividad de la organización. Esta relación fue probada ampliamente por otros estudiosos (Popli y Rizvi, 2015; Chung y Vásquez, 2017; Hartnell et al., 2016), los cuales utilizaron una amplia revisión de artículos publicados sobre el tema en otros ámbitos. Cabe resaltar que, las actividades que están ligadas a la supervisión, organización y el desempeño del grupo están asociadas a la cultura que el líder establece en la institución en estudio. Así mismo, las actividades en las que el líder ofrece beneficios específicos por la realización de las tareas acordadas, está relacionado con los resultados organizacionales, buscando forjar elementos relevantes de la cultura que se desea lograr en la organización. Por último, al evaluar las dimensiones de liderazgo transformacional y el liderazgo pasivo-evitador, no tienen relación significativa en la cultura organizacional, debido que las entidades estatales tienen una cultura altamente burocrática y el poder centralizado (Hidayah, 2018); propiciando que sus líderes no se caractericen por crear un ambiente confiable o desarrollar los ideales y valores de su personal (Avolio & Bass, 1999). Estos líderes prefieren proporcionar algunos beneficios financieros y no financieros a los trabajadores para que puedan lograr los resultados anhelados por la institución (Saeed & Hayat, 2019). Sin embargo, para Chung y Vásquez (2017) los líderes transformacionales pueden potenciar mejor directa o indirectamente la innovación y resultados dentro de la institución, mediante la creación de una cultura organizativa de apoyo.

A nivel explicativo.

Para probar la hipótesis señalada se desarrolló un análisis de regresión simple. Para evaluar el modelo propuesto, se empleó el análisis de varianza (ANOVA), análisis de coeficientes, así como el nivel de significancia, por lo que este análisis resultó ser pertinente y deseable.

En la Tabla 10 se muestra los resultados obtenidos mediante la regresión simple, donde se evidencia estadísticamente que el *Liderazgo* tiene un efecto positivo y significativo ($p < 0,002$) en la *Cultura Organizacional*. Por esa razón, se acepta la hipótesis planteada que implica la percepción de liderazgo en la institución y ayuda a construir la identidad corporativa, sirviendo como nexo interno en la entidad financiera estudiada. Este hallazgo es parecido a los resultados obtenidos a través de los estudios realizados por Harwiki (2016) quien confirma que existe un impacto positivo y significativo del liderazgo ($\beta = 0,906$, $p < 0,01$) en la cultura organizacional. Del mismo modo, es parecido con los resultados encontrados en los estudios realizados por Popli y Rizvi (2015) indicando una influencia positiva y significativamente del liderazgo ($p < 0,001$) sobre el compromiso organizacional. Por último, los resultados obtenidos muestran grandes aportaciones a lo encontrado por Adebayo y Bharat (2016), quienes afirman que existe una influencia positiva y significativa entre el liderazgo ($p < 0,00$) sobre la efectividad y resultado organizacional.

Tabla 10
Regresión: Influencia del liderazgo en la cultura organizacional

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1,719	3	0,573	6,029	0,002 ^b
	Residuo	3,421	36	0,095		
	Total	5,140	39			

a. Variable dependiente: Cultura Organizacional

b. Predictores: (Constante), Liderazgo Pasivo-Evitador, Liderazgo Transaccional, Liderazgo Transformacional

En la Tabla 11 se aprecia la regresión de los estilos de liderazgo y la cultura organizacional, en donde se determina que no existe una influencia significativa del *Liderazgo transformacional* en la Cultura corporativa ($p = 0,151$). De igual modo, el resultado mostró que existe una influencia positiva y significativa del *Liderazgo transaccional* ($\beta = 0,470$, $p < 0,003$) en la *Cultura organizacional*. Este hallazgo es similar a los resultados encontrados por Saeed y Hayat (2019), quienes demuestran que el liderazgo transaccional ($\beta = 0,306$, $p < 0,01$) influye positiva y significativamente sobre la cultura organizacional. En cuanto al estilo de *liderazgo pasivo-evitador*, se demuestra que no existe un efecto positivo y significativo ($p = 0,226$) en la cultura organizacional.

Tabla 11
Regresión: Influencia de los estilos de liderazgo en la cultura organizacional

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta			
1	(Constante)	1,507	0,512			2,946	0,006
	Liderazgo Transaccional	0,356	0,112	0,470		3,186	0,003
	Liderazgo Transformacional	0,0212	0,145	0,247		1,466	0,151
	Liderazgo Pasivo Evitador	0,157	0,128	0,194		1,231	0,226

Nota: Variable dependiente: Cultura Organizacional

Se ha llegado a determinar que el estilo de liderazgo que establece el líder en la institución financiera pública influye en los comportamientos de los colaboradores y en el rumbo que tomará la organización en la actualidad y en el futuro, creando una visión que deberá ser compartida por todo el personal y los valores con el que desea cuenta la entidad, estableciendo con claridad las actividades y responsabilidades de los colaboradores, y de las retribuciones que puedan lograrse. Estos resultados son similares a los hallados por Harwiki (2016), el cual afirma que el liderazgo tiene impacto significativo en la cultura organizacional, debido a que el líder puede instaurar o transformar la cultura mediante la ayuda de los seguidores. En este sentido, el liderazgo del directivo contribuye a la satisfacción del empleado, cumplimiento de las metas, compromiso laboral y ofrecer un buen servicio al cliente (Popli & Rizvi, 2015).

El estilo de liderazgo transaccional es el que mayor impacto tuvo en la cultura organizacional, ya que la entidad financiera aludida tiene como prioridad fijar metas, establecer resultados esperados brindando retroalimentación y efectuar intercambios que recompense los logros alcanzados (Avolio & Bass, 1999) de esa manera, tratar de afianzar el sentimiento de pertenencia de la institución con los valores corporativos. El líder transaccional, permite conocer claramente los objetivos, funciones y responsabilidades de cada trabajador dentro de la institución; así como, establece cuáles son las retribuciones y castigos que son aplicados por el desempeño laboral, convirtiéndose en una influencia importante en la cultura generada en la entidad, donde el colaborador buscará un mejor desempeño para obtener la retribución que le corresponde (Dodge et al., 2017). Cabe señalar que Saeed y Hayat (2019) hallaron resultados parecidos en el sector financiero pakistaní, cuyos hallazgos afirman que el líder transaccional trae mejoras en el desempeño institucional y las recompensas brindadas por este son muy efectivas para lograr el cambio deseado; además se considera que el líder transaccional, influye en la cultura, eficacia y eficiencia de la entidad. Sin embargo, en otras investigaciones hechas por Oliveira y Ferreira (2015) refieren que el líder transformacional se muestra más apto para dirigir a sus colaboradores, tomando acciones que van más allá sus roles prescritos; además, brinda ideas innovadoras e instaura un clima beneficioso para la organización, los colaboradores y clientes.

Limitaciones

Esta investigación tiene varias limitaciones que deberían abordarse en otros estudios. Primero, que debido a la actual pandemia COVID-19 el tamaño de la muestra se vio reducida porque algunos colaboradores de la entidad en estudio tuvieron que ser rotados a otras agencias y otros no laboraron debido a que acataron las restricciones dadas por la institución y el estado

peruano. Segundo, solo existe dos constructos en este estudio, siendo necesario en futuras investigaciones utilizar múltiples mediadores o un moderador que permita explicar mejor estas dos variables en bancos estatales. Tercero, esta investigación sólo ha utilizado el método cuantitativo para la recopilación y análisis de datos, podría considerarse para estudios posteriores desarrollar un modelo mixto (cuantitativo y cualitativo) con los mismos constructos, brindando una mayor comprensión de las variables mencionadas. Cuarto, los instrumentos fueron aplicados en momentos difíciles no sólo de la entidad es estudio, sino también del país producto de la crisis sanitaria actual, lo que pudo haber provocado cambios en las perspectivas de los colaboradores con respecto a los constructos referidos. Quinto, la base de datos fue realizada sólo con un tipo de informante (los subordinados), siendo conveniente en futuros estudios también encuestar a los líderes de otras agencias financieras públicas. Finalmente, se podrían incluir otras agencias bancarias en el estudio para la recopilación de datos, de modo que los resultados se puedan comparar y generalizar en la banca pública peruana.

VI. Conclusiones

Se concluye que es crucial considerar que los directivos de instituciones financieras públicas, ejerzan un liderazgo que permita mejorar la efectividad de la organización particularmente en los contextos económicos cambiantes y ante la actual pandemia. Por ello, se necesita que los líderes adopten un estilo de liderazgo que beneficie a la consecución de las metas tanto individuales como de la propia entidad, de esta manera pueda tener efectos positivos en la cultura organizacional. El estudio demuestra que el liderazgo, adoptado en la institución financiera tiene un impacto significativo en la cultura organizacional, lo que permite instaurar una visión compartida y establecer los valores que desea la entidad en sus colaboradores. Esto quiere decir que, el personal tendrá en claro las actividades y responsabilidades que debe desempeñar, así como las retribuciones que pueden lograr, lo que permitirá un mejor desempeño. Al mismo tiempo, pudo comprobarse que el líder transaccional es el que más influencia tiene en la cultura de la entidad investigada, ya que supervisa que los objetivos se cumplan, además delega funciones y deberes para cada trabajador, los cuales son motivados con retribuciones o incentivos por un óptimo desempeño laboral. Cuando se observa el análisis descriptivo desde un punto de vista de la entidad en estudio, se nota que el líder logra un cambio en el rendimiento y cultura de los trabajadores, a través de un proceso de intercambio de estímulos o recompensas; según pudo constatarse, el nivel de cultura en un banco estatal es pobre porque es afectada por la excesiva burocracia, valores limitados a la alta jerarquía, prioridad por el resultado final, escasa colaboración entre trabajadores y predilección por mantener los estándares establecidos. Todo esto obliga al trabajador a no innovar, evitar trabajar en equipo e incrementar su desempeño a cambio de un estímulo económico. Por otro lado, cuando se examina desde una perspectiva correlacional, se demuestra que la valoración y percepción del liderazgo está asociada a la cultura organizacional. Esto quiere decir que, el liderazgo ejercido por los directivos imprime un sello sólido en la cultura organizacional permitiendo mejorar los resultados y la efectividad de la organización. Se comprobó que los beneficios brindados por la realización de objetivos, está relacionado con los resultados organizacionales y criterios relevantes de la cultura que se desea conseguir. Cabe recalcar que, los líderes de las entidades financieras públicas, no priorizan en desarrollar a su personal, sino más bien proporcionan estímulos financieros y no financieros para que estos puedan lograr los resultados anhelados por la institución. Con lo indicado en anteriores párrafos se corrobora la teoría propuesta por Avolio y Bass (2004) los que sostienen que los líderes efectivos saben cómo cambiar entre estilos de liderazgo y son capaces de elegir el estilo apropiado para maximizar su influencia. Así mismo, se refuerza esta teoría por lo planteado por Yukl (2008)

el cual indica que el líder puede usar un estilo de liderazgo transformacional o transaccional, dependiendo de la cultura o contexto.

Además, a través de esta investigación se ha demostrado la influencia que tiene un líder sobre las personas que tiene a su cargo. Al mismo tiempo que, este estudio ha permitido comprender mejor el estilo de liderazgo y el nivel de cultura en la banca pública, por consiguiente, los modelos teóricos abordados son los más apropiados para abarcar el estudio de liderazgo y cultura en el contexto peruano; sin embargo, para futuras investigaciones se podría considerar variables mediadoras para un análisis más minucioso de estas variables. Se concluye también que, los administradores y gerentes de dicha institución pueden aprovechar los resultados de este estudio para incrementar el rendimiento de los bancos públicos y establecer nuevas estrategias que permitan lograr el éxito ante nuevos escenarios que se presenten, además de potenciar a sus líderes e instaurar valores clave para reforzar la cultura organizacional.

Cabe recalcar que, por causa de la pandemia actual que está perjudicando a todo el país, las variables en estudio no han podido tener demasiada muestra, por lo tanto, es una limitación para la investigación. En tal sentido, para otros estudios se podría ampliar la muestra para obtener mejores resultados. Para favorecer el desarrollo y crecimiento de los bancos estatales es necesario realizar estudios mixtos donde se analice las relaciones y sus influencias de las variables ya acotadas. En esta perspectiva, los hallazgos encontrados en el presente estudio son de gran valor e importancia por tratarse de un tema poco estudiado en el sector de la banca pública peruana. Del mismo modo, resulta interesante comprender el comportamiento del mismo fenómeno en otros contextos diferentes en nuestra realidad.

VII. Recomendaciones

En futuras investigaciones es relevante utilizar recursos teóricos y metodológicos en diferentes contextos organizacionales, ya que se ha podido demostrar que los comportamientos de liderazgo transaccional pueden influir fuertemente en la cultura de una entidad financiera pública, pero se podría profundizar en el estudio de conductas transformacionales que podrían influir de manera más positiva en bancos estatales del medio; además, se debería investigar otros factores que pueden estar afectando la cultura o desempeño en la organización.

Por otra parte, las metodologías que existen hasta el momento no son suficientes para el análisis de las variables en estudio, habiendo la necesidad que estos instrumentos deban ser traducidos de la realidad de bancos estatales de países en desarrollo a contextos de bancos públicos de países con altas tasas de informalidad, una democracia débil, poco avance tecnológico y con estructuras altamente burocratizadas. En tal sentido, no hay metodologías muy especializadas o conocidas que tomen en cuenta la importancia del bienestar de los trabajadores, las diferencias culturales entre empresas privadas y públicas, teniendo en consideración que en entidades con culturas fuertes o subculturas pueden afectar el liderazgo del directivo. De este modo, los resultados obtenidos son pertinentes para la alta dirección de la entidad en estudio, ya que los directivos pueden considerar los resultados para diseñar estrategias y cambiar de un liderazgo por recompensas a un liderazgo transformador, evitando con ello futuros fracasos dentro de la institución, además de contar con colaboradores más motivados y comprometidos con la visión y misión de la entidad. En este sentido, con los resultados obtenidos se podría desarrollar otros modelos teóricos con nuevas metodologías e instrumentos más acordes al ámbito financiero público peruano. Es importante señalar que, se podrían realizar fusiones entre estudios de management con estudios de psicología u otras ramas multidisciplinarias.

Por último, se invita a futuros investigadores y profesionales de las ciencias administrativas a que concentren su atención en la influencia del liderazgo en la cultura organizacional de la banca estatal y sobre las consecuencias que acarrearán sobre el trabajador y la sociedad contemporánea.

VIII. Lista de referencias

- Acevedo, A., Linares, C. & Cachay, O. (2016). Modelo general de liderazgo por roles en el contexto peruano. Estudio exploratorio sobre espíritu directivo en el Perú. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 11(1), 60 - 79.
- Adebayo, A. & Bharat, T. (2016). Nigerian Public Administrator's Leadership Styles and their perceived Effectiveness. *Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(9), 1-8.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler test*. (3^a ed.). Redwood City.
- Avolio, B. & Bass, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. y Bass, B. (1991), *The Full Range Leadership Development Programs, Basic and Advanced Manuals* Bass, Avolio & Associates. New york: Binghamton.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share de vision. *Organizational Dynamics*, 18.
- Bo Shing A. & Xiaodie J. (2017). Exploring the relationship between leadership, organizational culture, trust, and effectiveness of knowledge sharing by forced learning. *Journal of Administrative and Business Studies*, 3(2), 90-104.
- Bustamante, S., Kawakami, R. & Reátegui, S. (2010). *Inteligencia Emocional y Liderazgo en los Gerentes Bancarios del Perú*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D. & Nader, M. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Argentina: Paidós.
- Chávez J., Cigüeñas M. & Martensen R. (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios*. (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2^a ed.). México: McGrawHill.

- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Chung, V. & Vásquez, S. (2017). Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016. *Revista Muro de Investigación UPU*, 1(2), 81-94.
- Deloitte Perú. (2015). *Tendencias Globales de Capital Humano 2015: Liderando en el nuevo mundo del trabajo*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>
- Dodge, R., Dwyer, J., Witzeman, S., Neylon, S. & Taylor S. (2017). The Role of Leadership in Innovation. A quantitative analysis of a large data set examines the relationship between organizational culture, leadership behaviors, and innovativeness. *Taylor & Francis Group*, 60(3), 22-29.
- Espinosa, J., Contreras, F. & Barbosa, D. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países. *Perspectivas en Psicología*, 11(2), 303-317.
- Fernández, B. (2016). *Análisis del Estilo de Liderazgo y la Cultura Organizacional como factor influyente de éxito en las redes de mercadeo de Amway de Venezuela LLC*. (Tesis de maestría). Instituto Superior de educación y Ciencias, Lisboa.
- George, J. & Jones, G. (2014). *Administración Contemporánea*. México: McGraw Hill.
- Gestión (2015). *Management & Empleo*. Recuperado de: <https://gestion.pe>
- Gómez, N. (2018). *La Influencia del Liderazgo Femenino en la Cultura Organizacional de tres empresas Limeñas*. (Tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima.
- Gonzales, I. (2019). *Entrevista a un trabajador de la entidad estatal*. (Aurazo, Entrevistador).
- Hartnell, C., Kinicki, A., Lambert, L., Fugate, M., & Doyle, P. (2016). Do similarities or differences between ceo leadership and organizational culture have a more positive effect on firm performance? *American Psychological Association*, 101(6), 846-861.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *ScienceDirect*, 219(2016), 283-290.

- Hernandez, S. (2009). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: Origen, evolución y vanguardia*. México: MacGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: McGraw Hill Educación.
- Hidayah, I. (2018) Impact of Organizational Culture on the Quality of Management Accounting Information System. *Global Business Review*, 19(3), 1-16.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. (7ª ed.). México: MacGraw-Hill.
- Lázaro, L., Romero, R., Saavedra, J. & Vásquez, M. (2017). *La Cultura Organizacional en Tres Bancos Comerciales del Departamento de Lambayeque*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of social psychology*, 10(2).
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York: McGraw-Hill.
- Li, W., Arvey, R., Zhang, Z. & Song, Z. (2012). Do leadership role occupancy and transformational leadership share the same genetic and environmental influences? *ScienceDirect*, 23(2), 233-243.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: an evidence-based approach*. (12ª ed.). McGraw Hill.
- Mohelska, H., & Sokolova, M. (2015). Organisational culture and leadership—joint vessels? *ScienceDirect*, 171(2015), 1011-1016.
- Molero, F., Recio, P. & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22 (3).
- Ogliastri, E., McMillen, C., Altschul, C., Arias, M., Bustamante, C., Dávila, C., Dorfman, P., Ferreira, M., Fimmen, C., Ickis, J. & Martínez, S. (1999). *Cultura y Liderazgo*

- Organizacional en 10 Países de América Latina. *Revista Latinoamericana de Administración*, (22), 29-57.
- Oliveira, A & Ferreira, M. (2015). The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors. *Psico-USF, Bragança Paulista*, 20(3), 233-243.
- Popli, S. & Rizvi, I. (2015). Exploring the relationship between service orientation, employee engagement and perceived leadership style: a study of managers in the private service sector organizations in India. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 59-70.
- Quintanilla, J. & Moreyra, C. (2016). Influencia del Liderazgo en la Relación entre Cultura y Eficiencia Organizacional. *Revista Universidad de Guayaquil*, 3(8), 357-374.
- Rivera, L. (2016). Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamérica. *Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación*, 101.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Education.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. (8ª ed.). Mexico: Pearson Education.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ª ed.). México: Pearson Educación.
- Saeed, M & Mughal, Y. (2019). Role of Transactional Leadership Style upon Performance: Mediating Role of Culture. *Journal of Managerial Sciences*, 13 (1), 47-57.
- Torres, G. & Contreras, C. (2012). Factores que influyen en el liderazgo de los gerentes del sector bancario en la ciudad de Cúcuta-Norte. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (73) 80-95.
- Valladares, L. (2019). *Entrevista a un trabajador de la entidad estatal*. (Aurazo Entrevistador).
- Warrick, D. (2017). What leaders need to know about organization culture. *ScienceDirect*, 60(3), 395-404.
- Wilderom, C., Van den Berg, P. & Jillert, U. (2012). Longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 835-848.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones*. (6ª ed.). Madrid: Prentice Hall.

IX. Anexos

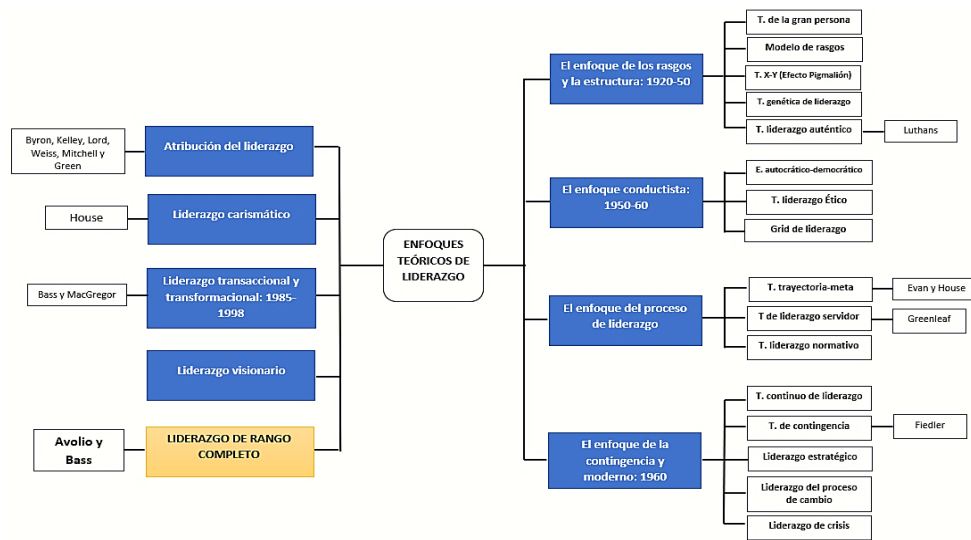
Análisis del Alfa de Cronbach para Liderazgo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,793	36

Análisis del Alfa de Cronbach para Cultura Organizacional

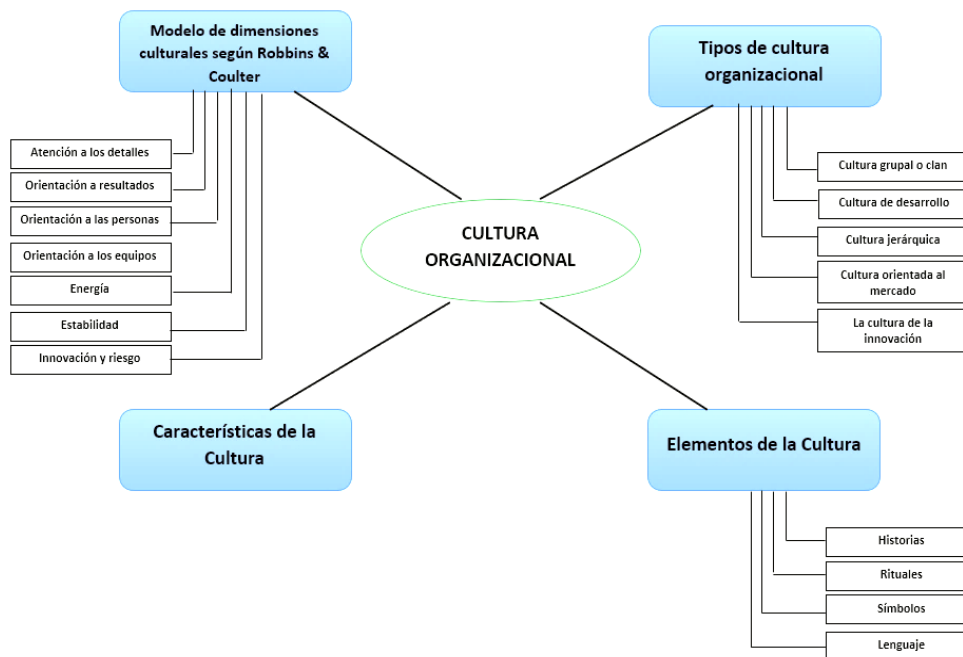
Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,783	18

Mapeo por autores: localizar autores



Fuente: Aurazo (2019)

Mapeo por autores: Jerarquías



Fuente: Aurazo (2019)

ENCUESTA



ENCUESTA SOBRE EL LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Participantes: Trabajadores de la entidad financiera pública

N° de cuestionario

INTRODUCCIÓN

Buenos días/Buenas tardes.

Mi nombre es David Aurazo Chuque, estudiante de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Estoy realizando una investigación sobre: Influencia del Liderazgo en la Cultura Organizacional de una Institución Financiera Pública, Chiclayo 2020.

Es por ello, que necesito de su colaboración para poder encuestarlo y así obtener información para poder cumplir con mis objetivos, a través de preguntas estructuradas por bloques. La información que usted suministre en esta encuesta será utilizada únicamente con fines académicos.

En los próximos minutos le pediré que responda algunas preguntas. Usted puede detener este proceso de encuesta en cualquier momento si lo desea o no responder a una pregunta específica si así lo prefiere.

Fecha Encuesta _____ / _____ / 2020

Edad: _____ Sexo M F Tiempo de servicio: _____

Profesión: _____ Puesto: _____

BLOQUE I: CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ) FORMA 5X CORTA

Elige una, y solo UNA respuesta para cada oración y coloca un ASPA sobre el número que corresponde a tu respuesta. Por ejemplo, si tu respuesta es "Rara vez", haz un ASPA sobre el número 1 en la misma línea de la oración. Esto no es un examen; no existen respuestas buenas o malas. Por favor haz un ASPA en la respuesta de cada oración.

El líder que estoy clasificando:		Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
N°	Í T E M					
1	Me ayuda a que me esfuerce.	0	1	2	3	4
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	0	1	2	3	4
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6	Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	0	1	2	3	4
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0	1	2	3	4
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4

12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	0	1	2	3	4
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0	1	2	3	4
17	Mantiene la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21	Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25	Se muestra confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26	Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28	Le cuesta tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0	1	2	3	4
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0	1	2	3	4
36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4

BLOQUE II: CULTURA ORGANIZACIONAL

Seleccione la opción más apropiada que usted considere, marcando con un aspa (x) la casilla correspondiente de las columnas de la derecha. Por favor, seleccione sólo una respuesta por frase. La encuesta es anónima. Tener en cuenta que: 1 NUNCA; 2 RARA VEZ; 3 A VECES; 4 A MENUDO y 5 SIEMPRE.

CULTURA ORGANIZACIONAL							
Dimensión	Nº		1	2	3	4	5
Atención a los detalles	1	Los colaboradores tienen exactitud, análisis y atención en los detalles en cada actividad que realizan					
	2	Su jefe valora la evaluación de desempeño al momento de ascender algún colaborador.					
	3	La organización define el éxito en base a eficiencia.					
	4	La información de la institución se comparte ampliamente y se puede tener acceso a ella con facilidad.					
Orientación a los resultados	5	Su jefe se centra en los resultados más que en la manera de alcanzarlos.					
	6	Participa frecuentemente, de algún modo, en la toma de decisiones.					
	7	La dirección conduce a los colaboradores hacia objetivos que trata de alcanzar.					
Orientación a las personas	8	Las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos que puedan generar en las personas a su cargo.					
	9	Siente que a la institución le interesa tanto su desarrollo personal como familiar.					
Orientación a los equipos	10	Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de su lugar de trabajo.					
	11	El estilo de su jefe para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.					
Energía	12	Los empleados son enérgicos y competidores en lugar de cooperadores.					
	13	Para mí, el jefe es un símbolo de éxito y eficacia.					
Estabilidad	14	Las decisiones y actividades laborales tienden al mantenimiento del status quo.					
	15	Se considera que el liderazgo de la organización ejemplifica el ser mentores y facilitadores.					
	16	Los trabajadores saben que la organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo de cada colaborador.					
Innovación y riesgo	17	La forma de dirigir de su jefe es dinámica, innovadora y emprendedora propiciando a que la gente esté dispuesta a asumir retos, es competitiva y está orientada al logro.					
	18	El estilo de gestionar de su jefe a los empleados se caracteriza por la libertad, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovación.					

Link de la encuesta online

<https://forms.gle/YGGM95k4qCQBazQk8>