

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TESIS PARA OBTENER  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO EN  
LA CULTURA ORGANIZATIVA DE LOS  
COLABORADORES DE CAJA PIURA CHACHAPOYAS,  
2021**

**Autor:**

**Bach. Arturo Carlos Rivera Paredes**

**Asesor:**

**Dr. Adolfo Cacho Revilla**

**Registro: (            )**

**CHACHAPOYAS - PERÚ**

**2022**

# AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNTRM



## ANEXO 3-H

### AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNTRM

#### 1. Datos de autor 1

Apellidos y nombres (tener en cuenta las tildes): Rivera Paredes Arturo Carlos  
DNI N°: 71817738  
Correo electrónico: arturipa22@gmail.com  
Facultad: Ciencias Económicas y Administrativas  
Escuela Profesional: Administración de Empresas

#### Datos de autor 2

Apellidos y nombres (tener en cuenta las tildes): \_\_\_\_\_  
DNI N°: \_\_\_\_\_  
Correo electrónico: \_\_\_\_\_  
Facultad: \_\_\_\_\_  
Escuela Profesional: \_\_\_\_\_

#### 2. Título de la tesis para obtener el Título Profesional

Importancia del Liderazgo Democrático en la Cultura organizativa de los Colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, 2021

#### 3. Datos de asesor 1

Apellidos y nombres: Cacho Revilla Adolfo  
DNI, Pasaporte, C.E N°: 41853971  
Open Research and Contributor-ORCID (<https://orcid.org/0000-0002-9670-0970>) https://orcid.org/0000-0001-8335-4274

#### Datos de asesor 2

Apellidos y nombres: \_\_\_\_\_  
DNI, Pasaporte, C.E N°: \_\_\_\_\_  
Open Research and Contributor-ORCID (<https://orcid.org/0000-0002-9670-0970>) \_\_\_\_\_

#### 4. Campo del conocimiento según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos- OCDE (ejemplo: Ciencias médicas, Ciencias de la Salud-Medicina básica-Inmunología)

[https://catalogos.concytec.gob.pe/vocabulario/ocde\\_ford.html](https://catalogos.concytec.gob.pe/vocabulario/ocde_ford.html)  
5.00.00.-Ciencias sociales 5.02.00.-Economía, Negocios 5.02.04.-Negocios, Administración

#### 5. Originalidad del Trabajo

Con la presentación de esta ficha, el(la) autor(a) o autores(as) señalan expresamente que la obra es original, ya que sus contenidos son producto de su directa contribución intelectual. Se reconoce también que todos los datos y las referencias a materiales ya publicados están debidamente identificados con su respectivo crédito e incluidos en las notas bibliográficas y en las citas que se destacan como tal.

#### 6. Autorización de publicación

El(los) titular(es) de los derechos de autor otorga a la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (UNTRM), la autorización para la publicación del documento indicado en el punto 2, bajo la *Licencia creative commons* de tipo BY-NC. Licencia que permite distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir de su obra de forma no comercial por lo que la Universidad deberá publicar la obra poniéndola en acceso libre en el repositorio institucional de la UNTRM y a su vez en el Registro Nacional de Trabajos de Investigación-RENATI, dejando constancia que el archivo digital que se está entregando, contiene la versión final del documento sustentado y aprobado por el Jurado Evaluador.

Chachapoyas, 04 de Octubre de 2023

Firma del autor 1

\_\_\_\_\_  
Firma del autor 2

Firma del Asesor 1

\_\_\_\_\_  
Firma del Asesor 2

## **DEDICATORIA**

Esta investigación va dedicado en primer lugar a Dios, ya que sin él no somos nada y con su dirección podemos lograrlo todo; en segundo lugar dedicarle a mi padres Arturo Rivera Sena y Epifanía Paredes Mendoza conjuntamente con mis hermanos por brindarme todo su apoyo , amor, esfuerzo, sacrificio y por motivarme cada día a continuar para poder alcanzar este primer objetivo de los muchos que vendrán, hoy todo este logro se lo debo a ustedes, por lo que me enorgullece mucho ser su hijo y afortunado de tenerlos como padres. También va dedicado a mis maestros por su paciencia, por compartirnos sus conocimientos y experiencias para poder convertirnos en profesionales de calidad y mejores personas para este mundo. Finalmente quiero dedicar esta tesis a mis amigos cercanos por estar y a las personas que nos han apoyado para culminar con éxito.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios en primer lugar por darnos la vida, la salud y ser el soporte en los momentos de adversidades.

Gracias a mis padres Arturo y Epifanía conjuntamente con mis hermanos quienes estuvieron ahí y están conmigo siempre con su apoyo incondicional, por creer en mí, por inculcarme buenos valores y enseñarme que siempre debo luchar por mis sueños.

Agradezco a mis docentes de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, especialmente a los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Escuela Profesional Administración de Empresas por compartirnos su conocimiento durante los 5 años de preparación académica, también de manera especial al Doctor Adolfo Cacho Revilla por haberme asesorado y guiado con mucha predisposición, y a la Caja Piura-Agencia Chachapoyas por abrirme su puertas para poder llevar a cabo esta investigación.

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ  
DE MENDOZA DE AMAZONAS**

Ph.D. JORGE LUIS MAICELO QUINTANA

**RECTOR**

Dr. OSCAR ANDRÉS GAMARRA TORRES

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

Dra. MARÍA NELLY LUJÁN ESPINOZA

**VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN**

Mg. CIRILO LORENZO ROJAS MALLQUI

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

## VISTO BUENO DEL ASESOR DE LA TESIS



### ANEXO 3-L

#### VISTO BUENO DEL ASESOR DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL

El que suscribe el presente, docente de la UNTRM (  )/Profesional externo (  ), hace constar que ha asesorado la realización de la Tesis titulada IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO EN LA CULTURA ORGANIZATIVA DE LOS COLABORADORES DE CAJA PIURA CHACHAPOYAS, 2021. del egresado Arturo Carlos Rivera Paredes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Escuela Profesional de Administración de Empresas de esta Casa Superior de Estudios.

El suscrito da el Visto Bueno a la Tesis mencionada, dándole pase para que sea sometida a la revisión por el Jurado Evaluador, comprometiéndose a supervisar el levantamiento de observaciones que formulen en Acta en conjunto, y estar presente en la sustentación.



Chachapoyas, 30 de Marzo de 2022

  
Firma y nombre completo del Asesor  
Dr. Adolfo Cacho Revilla

## JURADO EVALUADOR DE LA TESIS



---

Mg. Cecil Wilmer Burga Campos

**Presidente**



---

Mg. Dennis Brayan Baique Timaná

**Secretario**



---

Mg. Juana Del Pilar Contreras Portocarrero

**Vocal**

# CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS



**UNTRM**

**REGLAMENTO GENERAL**  
PARA EL OTORGAMIENTO DEL GRADO ACADÉMICO DE  
BACHILLER, MAESTRO O DOCTOR Y DEL TÍTULO PROFESIONAL

## ANEXO 3-Q

### CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL

Los suscritos, miembros del Jurado Evaluador de la Tesis titulada:

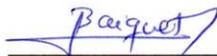
IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO EN LA CULTURA ORGANIZATIVA  
DE LOS COLABORADORES DE CAJA PIURA CHACHAPOYAS, 2021

presentada por el estudiante ( )/egresado (X) ARTURO CARLOS RIVERA PAREDES  
de la Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
con correo electrónico institucional arturipa22@gmail.com

después de revisar con el software Turnitin el contenido de la citada Tesis, acordamos:

- La citada Tesis tiene 18 % de similitud, según el reporte del software Turnitin que se adjunta a la presente, el que es menor (X) / igual ( ) al 25% de similitud que es el máximo permitido en la UNTRM.
- La citada Tesis tiene \_\_\_\_\_ % de similitud, según el reporte del software Turnitin que se adjunta a la presente, el que es mayor al 25% de similitud que es el máximo permitido en la UNTRM, por lo que el aspirante debe revisar su Tesis para corregir la redacción de acuerdo al Informe Turnitin que se adjunta a la presente. Debe presentar al Presidente del Jurado Evaluador su Tesis corregida para nueva revisión con el software Turnitin.

Chachapoyas, 20 de MAYO del 2022

  
SECRETARIO

  
PRESIDENTE

  
VOCAL

OBSERVACIONES:

.....  
.....

# ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS



UNTRM

REGLAMENTO GENERAL  
PARA EL OTORGAMIENTO DEL GRADO ACADÉMICO DE  
BACHILLER, MAESTRO O DOCTOR Y DEL TÍTULO PROFESIONAL

## ANEXO 3-5

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL

En la ciudad de Chachapoyas, el día 22 de Julio del año 2022, siendo las 14:00 horas, el aspirante: ARTURO CARLOS RIVERS PAREDES, asesorado por Dr. ADOLFO CACHO REVILLA defiende en sesión pública presencial () / a distancia () la Tesis titulada: IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO EN LA CULTURA ORGANIZATIVA DE LOS COLABORADORES DE CASA PIVRA CHACHAPOYAS, 2021, para obtener el Título Profesional de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS a ser otorgado por la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas; ante el Jurado Evaluador, constituido por:

Presidente: Mg. CECIL WILMER BURGO CAMPOS

Secretario: Mg. DENNIS BRAYAN BAIGUE TIMANÁ

Vocal: Mg. JUANA DEL PILAR CONTRERA PORTOCARRERO

Procedió el aspirante a hacer la exposición de la Introducción, Material y métodos, Resultados, Discusión y Conclusiones, haciendo especial mención de sus aportaciones originales. Terminada la defensa de la Tesis presentada, los miembros del Jurado Evaluador pasaron a exponer su opinión sobre la misma, formulando cuantas cuestiones y objeciones consideraron oportunas, las cuales fueron contestadas por el aspirante.

Tras la intervención de los miembros del Jurado Evaluador y las oportunas respuestas del aspirante, el Presidente abre un turno de intervenciones para los presentes en el acto de sustentación, para que formulen las cuestiones u objeciones que consideren pertinentes.

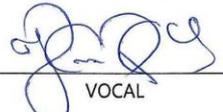
Seguidamente, a puerta cerrada, el Jurado Evaluador determinó la calificación global concedida a la sustentación de la Tesis para obtener el Título Profesional, en términos de:

Aprobado () por Unanimidad () / Mayoría () Desaprobado ()

Otorgada la calificación, el Secretario del Jurado Evaluador lee la presente Acta en esta misma sesión pública. A continuación se levanta la sesión.

Siendo las 14:45 horas del mismo día y fecha, el Jurado Evaluador concluye el acto de sustentación de la Tesis para obtener el Título Profesional.

  
SECRETARIO

  
VOCAL

  
PRESIDENTE

OBSERVACIONES:  
.....

## ÍNDICE O CONTENIDO GENERAL

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNTRM.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS .....	v
VISTO BUENO DEL ASESOR DE LA TESIS .....	v
JURADO EVALUADOR DE LA TESIS.....	vii
CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS.....	viii
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS.....	ix
ÍNDICE O CONTENIDO GENERAL .....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>II. MATERIAL Y MÉTODOS.....</b>	<b>24</b>
2.1. Objeto de estudio.....	24
2.2. Variable de estudio.....	24
2.3. Tipo de estudio .....	24
2.4. Diseños de la investigación.....	25
2.5. Población .....	25
2.6. Muestra y muestreo .....	26
2.7. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	26
2.7.1. Métodos .....	26
2.7.2. Técnicas e instrumentos. ....	27
2.8. Análisis de datos.....	28
<b>III. RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
3.1. Caracterización del liderazgo democrático y cultura organizativa de los responsables directos de Caja Piura Chachapoyas.....	29
3.2. Nivel de cultura organizativa existente en los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas.....	36
3.3. Nivel de motivación de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas. ....	41

3.4. Importancia del liderazgo democrático en la cultura organizativa de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, 2021.....	42
<b>IV. DISCUSIÓN .....</b>	<b>47</b>
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>50</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>51</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>55</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Población de estudio .....	25
<b>Tabla 2.</b> Matriz de entrevista .....	31
<b>Tabla 3.</b> Nivel de cultura organizativa de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas .....	36
<b>Tabla 4.</b> Nivel de capacidad y desarrollo de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas .....	37
<b>Tabla 5.</b> Nivel de relaciones interpersonales de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas .....	38
<b>Tabla 6.</b> Nivel de implementación de políticas en de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas .....	39
<b>Tabla 7.</b> Nivel de personalidad de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas.....	40
<b>Tabla 8.</b> Nivel de motivación de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas .....	41
<b>Tabla 9.</b> Nivel de liderazgo democrático de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, 2021 .....	42
<b>Tabla 10.</b> Nivel de manejo del estilo gerencial de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, 2021 .....	43
<b>Tabla 11.</b> Nivel de esfuerzo común de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, 2021 .....	44
<b>Tabla 12.</b> Nivel de compromiso de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, 2021 .....	45
<b>Tabla 13.</b> Correlación del liderazgo democrático y cultura organizativa .....	46

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Nivel de cultura organizativa existente en los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas .....	36
<b>Figura 2.</b> Nivel de capacidad y desarrollo de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas .....	37
<b>Figura 3.</b> Nivel de relaciones interpersonales de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas .....	38
<b>Figura 4.</b> Nivel de implementación de políticas en los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas .....	39
<b>Figura 5.</b> Nivel de personalidad de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas .....	40
<b>Figura 6.</b> Nivel de motivación de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas .....	41
<b>Figura 7.</b> Nivel de liderazgo democrático de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, 2021 .....	42
<b>Figura 8.</b> Nivel de manejo del estilo gerencial de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, 2021 .....	43
<b>Figura 9.</b> Nivel de esfuerzo común de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, 2021 .....	44
<b>Figura 10.</b> Nivel de compromiso de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, 2021 .....	45

## RESUMEN

El objetivo de la investigación fue estudiar la importancia del liderazgo democrático en la cultura organizativa de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, 2021. El estudio fue básico, descriptivo, correlacional, mixto y con diseño no experimental. La muestra estuvo compuesta por 3 directivos: administrador y jefe de crédito y área legal; y 21 colaboradores de la Caja Piura de Chachapoyas; los métodos que se hicieron uso fueron el descriptivo, deductivo, sintético y analítico. Los resultados evidencian que los directivos de la Caja Piura Chachapoyas están comprometidos con las acciones realizadas por la organización, atribuyéndose como los responsables directos del cumplimiento oportuno de las metas y objetivos, con el apoyo de los demás colaboradores; hecho que demuestra el manejo de un liderazgo democrático. El nivel de cultura organizativa de los colaboradores fue alto con 67%, la capacidad y desarrollo resultó regular con 57%, las relaciones interpersonales fueron alto con 62%, la implementación de políticas fue medio con 62% y el nivel de personalidad reflejó un nivel alto con un 52%. La motivación de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas resultó de nivel medio en mayor medida con 86% y bajo con 14%. Concluyendo que el liderazgo democrático de Caja Piura Chachapoyas, resultó muy importante con 62% para la cultura organizativa de los colaboradores e importante con 38%, resultados que evidenciaron que el liderazgo democrático es muy importante en el desarrollo de la cultura organizativa de la entidad, demostrado con un  $r=0.793$ .

***Palabras clave:*** liderazgo, liderazgo democrático y cultura organizativa

## **ABSTRACT**

The objective of the research was to study the importance of democratic leadership in the organizational culture of the collaborators of Caja Piura Chachapoyas, 2021. The study was basic, descriptive, correlational, mixed and with a non-experimental design. The sample was composed of 3 managers: administrator and head of credit and legal area; and 21 collaborators of the Caja Piura de Chachapoyas; the methods used were descriptive, deductive, synthetic and analytical. The results show that the managers of Caja Piura Chachapoyas are committed to the actions carried out by the organization, and that they are directly responsible for the timely fulfillment of the goals and objectives, with the support of the other employees, a fact that demonstrates the management of democratic leadership. The level of organizational culture of the employees was high with 67%, the capacity and development was regular with 57%, interpersonal relations were high with 62%, the implementation of policies was medium with 62% and the personality level reflected a high level with 52%. The motivation of Caja Piura Chachapoyas employees was medium at 86% and low at 14%. In conclusion, the democratic leadership of Caja Piura Chachapoyas was very important with 62% for the organizational culture of the collaborators and important with 38%, results that showed that democratic leadership is very important in the development of the organizational culture of the entity, demonstrated with an  $r=0.793$ .

**Keywords:** leadership, democratic leadership and organizational culture

## **I. INTRODUCCIÓN**

El liderazgo en las últimas décadas se ha convertido en el pilar fundamental de la cultura organizativa de las organizaciones, demostrando en muchos estudios la importancia que esta ejerce en el funcionamiento adecuado de las empresas. En ese contexto existe una clara necesidad de muchas organizaciones por identificar el estilo de liderazgo más idóneo para el cumplimiento efectivo de sus acciones empresariales, resaltando el liderazgo democrático como uno de los que mejor se adapta a la realidad actual y moderna del sistema directivo. El liderazgo democrático se fundamenta en la participación activa de los colaboradores de la organización, generando una articulación práctica entre áreas y colaboradores, que permite el cumplimiento eficiente de metas y objetivos propuestos. Por otro lado, la cultura organizativa refiere al respeto por los valores, creencias, exigencias y otras acciones internas que presuponen el compromiso conjunto del personal con las decisiones y políticas implementadas en beneficio de la organización. Ambos conceptos van de la mano pudiendo trabajar articuladamente o por separado dependiendo de la implementación de las políticas internas propuestas por la organización o por el nivel de ejercicio de los directivos.

A nivel mundial el liderazgo en las empresas es vista como un factor preponderante dentro de su estructura organizacional, considerando que funciona como un principio de creación de colaboradores más eficientes, adaptándose a la realidad cambiante, tomando mejores decisiones y resolviendo problemas sin mayores inconvenientes. El liderazgo democrático permite tener personas más justas dentro de la empresa, haciendo que las actividades sean más funcionales y el personal con mayor efectividad; así mismo, es un factor que influye, motiva e inspira en el comportamiento de los colaboradores, lo que permite un mejor funcionamiento colectivo, favorable y confiable para la resolución de inconvenientes sin depender en gran medida de los directivos. El liderazgo a través de los años ha tenido gran influencia en la gestión de las organizaciones, permitiendo además de un mejor funcionamiento, mejorar las actitudes, superación de obstáculos, de riesgos y con ello tener una mejor visión de los que se desea o va hacer durante el desarrollo de las actividades enmarcadas en las funciones del personal (Palafox, 2021).

En Latinoamérica el liderazgo y cultura organizativa ha evolucionado de manera acelerada centrandose sus modificaciones en el principio de las dinámicas organizacionales, estableciendo parámetros condicionales para el desarrollo y efectividad funcional de las organizaciones. Estas acciones han cambiado la perspectiva del comportamiento del talento humano en la ejecución de sus funciones, por lo que el acceso a la dimensión laboral se ha venido dando de manera distinta en cada uno de los colaboradores. En ese contexto es necesario que la conformación de culturas organizacionales distintas se adapten a determinadas situaciones dependiendo del contexto en el que se encuentren; así mismo este comportamiento puede generar diferentes estilos de liderazgo que permitan modificar el comportamiento humano del personal hacia la consecución de colaboradores más eficientes, estas acciones harán que las organizaciones sean más competitivas en el mercado y logren un posicionamiento efectivo en su público objetivo (Rivera, 2016).

En nuestro país se ha popularizado el término de liderazgo que generalmente se denominan a los directivos de las organizaciones, sin embargo éste término va mucho más allá de un cargo o puesto que ocupa un colaborador, lo que implica el compromiso, la actitud y la interrelación que tenga un jefe de área con el personal que forma parte de su equipo. En ese sentido uno de los estilos de liderazgo que mejor se adapta a la realidad peruana es el liderazgo participativo o democrático, quien a través del consenso busca cumplir de manera eficiente las metas y objetivos propuestos por la organización. Para manejar este estilo de liderazgo las organizaciones han tenido que adaptar e implementar estrategias de atracción del talento humano, con el propósito de conseguir al mejor líder que cumpla de manera eficiente las propuestas de la organización.

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura es una entidad financiera que originalmente empezó en Piura en 1982 fue autorizada mediante Decreto Supremo N° 248-81-EFC del 04 de noviembre de 1981 para su funcionamiento de la primera CMAC. Desde entonces ha tenido el interés de extender su participación en el mercado de créditos, captando y colocando de manera competitiva sus productos y servicios, aplicando diversas estrategias y mecanismos que le permite acercarse cada vez más a los clientes y/o usuarios de manera personalizada. Hoy en día cuenta

con 93 agencias en todo el país y 5 en la región Amazonas siendo una la que se encuentra en la ciudad de Chachapoyas, motivo de la presente investigación. El 83.4% de los colaboradores de la entidad son egresados universitarios que se ajustan al régimen laboral de la actividad privada y están subordinados por personas que ya vienen laborando en la organización por muchos años, lo que ha demostrado que gran parte de ellos no logren adaptarse con la metodología de trabajo que estos aplican o por el desarrollo de funciones de manera exigente (Caja Piura, 2020).

El estudio se fundamentó básicamente en las siguientes teorías;

Para la variable liderazgo democrático se tuvo en cuenta la teoría contingente o situacional que establece los principios lógicos que todo líder debe tener adaptándose a cada situación según el contexto donde se desenvuelve. Así mismo, fundamenta que es importante que un líder adapte los modelos de situaciones reales para mejorar su desempeño de los propios líderes o de los colaboradores. Es así que los líderes deben ser cambiantes conforme vaya creciendo y madurando los subordinados; incorporando sus actuaciones a las características de una determinada situación (Serrano & Portalanza, 2014).

“Así como la teoría del liderazgo participativo, que es considerado una conducta, mediante el comportamiento se asocia a individuos y grupos, con el propósito de lograr metas determinadas” (Chung & Vásquez, 2017).

“El liderazgo democrático, también conocido como participativo, es un estilo de liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización pues se centra en los subordinados involucrándolos en la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando la retroalimentación como un medio para dirigir y corregir errores” (Fierro & Villalva, 2017).

Para la variable cultura organizacional se tuvo en cuenta la teoría de Likert que fundamenta que el comportamiento de los colaboradores depende significativamente del comportamiento administrativo y de las condiciones implementadas por la organización; en ese contexto el clima organizacional depende directamente de algunos factores como el uso de las tecnologías de información y comunicación, la estructura organizacional, la dimensión salarial, la satisfacción y percepción de los colaboradores sobre sus líderes. Así mismo

establece que la motivación y el manejo de un buen clima organizacional permiten crear talentos mas eficientes y eficaces (Rodríguez, 2016).

“la cultura organizativa es un enfoque administrativo preciso para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad, conducir los cambios y reducir los costos en las organizaciones, y permite que el talento humano se vincule con los sistemas organizativos” (Segredo & Reyes, 2004).

Los antecedentes que se consideraron para el desarrollo del estudio fueron los siguientes:

Rivera (2016) en su investigación acerca del liderazgo y cultura organizacional en Latinoamérica, planteó como objetivo realizar una revisión bibliográfica de investigaciones en temas de liderazgo y cultura organizacional de los últimos 10 años en distintos países iberoamericanos que permita entender el cambio organizativo a través del tiempo. El estudio fue de tipo documental, siendo su principal instrumento de recolección de datos la ficha de registro de información. En sus resultados sostuvo que existen pocos estudios relacionados a la variable liderazgo, y los que existen generalmente son estudios descriptivos. Además, encontraron que los resultados muestran que se evidencia a líderes con un grado alto en nivel de motivación, y que generan confianza en sus colaboradores. Referente a la cultura organizacional cada país muestra diferentes variables culturales, siendo Perú el país que mejor maneja el carácter participativo y colaborativo de sus trabajadores; por lo que la toma de decisiones se da de manera conjunta en el equipo. Concluyó que existen estudios en temas de liderazgo en mayor medida asociados a los cambios políticos, económicos, sociales y culturales de la región. También describe que las investigaciones que se han manejado en base a las variables de estudio generalmente son estudios de caso ligados a un tema político, económico y social; los mismos que buscan asociar en todo momento a los éxitos empresariales.

Colina (2017) en su investigación concerniente a la influencia del liderazgo autocrático y democrático en el clima laboral de las empresas del sector público en Colombia, tuvo como objetivo analizar la influencia de los dos tipos de liderazgo en el clima laboral de las organizaciones colombianas. La investigación fue de tipo

básica descriptiva y analítica, siendo el análisis documental la principal técnica utilizada. En sus resultados fundamenta que las organizaciones gestionan su propio presupuesto para la realización de actividades en beneficio de la población y al implementar estas actividades o al momento de ejecutar proyectos, estos necesitan de supervisión por lo que es necesario un líder autocrático para el cumplimiento oportuno de lo programado. Es así que no se puede establecer un tipo de liderazgo porque cada situación es diferente. En sus resultados sostiene que el buen clima laboral que se evidenció en las organizaciones colombianas son generalmente por las buenas relaciones interpersonales entre la entidad y la persona, siendo el líder el intermediario para mantener un ambiente adecuado y motivado. Los tipos de liderazgo se deberán de aplicar dependiendo de las situaciones que se presenten, primando en todo momento el cumplimiento de objetivos de la organización por sobre los personales. Las características de un líder estuvieron basadas principalmente en la experiencia como profesional y la capacidad de interrelación.

Amador y Hereira (2018) en su trabajo de maestría respecto a liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales, planteó como objetivo determinar la relación entre las variables de estudio; para lo cual centró su metodología en un estudio descriptivo, correlacional de diseño no experimental, transeccional y de campo, siendo la encuesta el principal método de recolección de datos. En sus resultados encontraron que existió una relación alta y significativa entre las variables estudiadas, por lo que describieron que en la medida que se implemente el liderazgo democrático de manera oportuna mayor será la probabilidad de que se consiga calidad de gestión. Concluyeron que se evidenció poca motivación de los colaboradores debido a la falta de compromiso de los miembros del equipo y el involucramiento de los mismos en la toma de decisiones de los directivos. Los directivos de las organizaciones no mantienen un estímulo y apoyo adecuado en sus colaboradores, así como no logran proyectar una visión conjunta en la empresa, considerando que se centran en proyectos informativo y poco innovadores. Finalmente concluyeron que las deficiencias de los enfoques del liderazgo afectan ampliamente la consolidación de los factores de la calidad de gestión.

Miranda (2016) en su tesis de posgrado referente a influencia del liderazgo en la cultura organizacional del colegio de Ciencias Lord Kelvin de la ciudad de Trujillo, consideró como objetivo establecer la relación entre las variables de estudio; para lo cual la metodología utilizada estuvo basada en una investigación de tipo básica explicativa y correlacional, haciendo uso del test y cuestionario como instrumentos de recolección de datos. En sus resultados encontró que el nivel de liderazgo de los directivos de la institución es alto y además el tipo de cultura organizacional que se evidencia en la entidad es fuerte, por lo que indicó que la influencia del liderazgo en la cultura organizacional es fuerte. Concluyó que el 55.6% del personal administrativo y el 56.1% de los profesores consideraron que el liderazgo es alto en los directivos de la institución. Concerniente a la cultura organizacional para el 98.2% de los colaboradores (docentes y administrativos) consideró que es buena y solo el 1.8% respondió que es débil.

Guerrero y Penas (2016) en su trabajo de investigación acerca de la gestión eficiente y liderazgo democrático del gerente de la municipalidad provincial de Huaaura; tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables de estudio. La metodología empleada estuvo fundamentada en un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, de tipo descriptivo correlacional; siendo la encuesta la técnica principal de recolección de datos. En el resultado sostienen que existió una relación directa y significativa entre la variable gestión eficiente y liderazgo democrático con un  $r$  de Spearman de 0.883 y  $p < 0.05$ .

Cutimbo (2016) mediante su tesis relativo al liderazgo y cultura organizacional en trabajadores del gobierno regional de Moquegua, describió como objetivo determinar la relación existente entre las variables de estudio. La investigación fue de tipo básica no experimental y correlacional con diseño transeccional. En sus resultados encontró que existió relación significativa entre la variable liderazgo y cultura organizacional con un  $r = 0.609$ , lo que hizo aseverar que mientras mayor sea la calificación alcanzada en generar confianza e inspiración a los compañeros, mayor será la escala en la cultura organizacional de la organización.

Calle (2019) en su tesis de maestría respecto al liderazgo democrático para el desarrollo del Talento Humano de la Universidad Privada Antenor Orrego, planteó como objetivo establecer la relación de las variables de estudio. El estudio fue de

tipo básica descriptiva, observacional y prospectiva transeccional, con un enfoque cuantitativo, haciendo uso del cuestionario de encuesta como principal instrumento de recolección de datos. Encontró que la correlación de las variables fue baja, pero que si existió una relación directa entre la variable liderazgo democrático y talento humano. En sus conclusiones expresa que cuanto mayor sea el liderazgo democrático habrá mayor gestión del talento humano. Para el 83% del personal administrativo el liderazgo democrático fue bueno en la entidad y solo para el 3.33% fue malo. Referente al talento humano el 61% el personal administrativo respondió que fue bueno y el 3% manifestó que fue malo.

Ñañez (2018) en su tesis de maestría sobre la incidencia de la cultura organizacional en el clima institucional del personal administrativo y docente de la facultad de ingeniería de ciencias agrarias de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza d Amazonas, consideró como objetivo describir y explicar la importancia de la cultura organizacional para mejorar el clima institucional. La metodología estuvo centrada en un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) con diseño descriptivo correlacional y haciendo uso de la encuesta como método principal de recolección de datos. Encontró que el clima institucional es adverso con un 0.589 en la facultad de ingeniería y ciencias agrarias y así mismo el clima organizacional fue adverso con 0.857; ambos están por mejorar, por lo que el clima adverso no fue saludable frente a la cultura organizacional. Concluyó que la cultura organizacional incidió significativamente en el clima institucional. Consideró que la cultura organizacional se basa en los valores, creencias y principios, los mismos que constituyen las raíces gerenciales de una organización.

Curillo (2017) en su tesis de maestría referente a gerencia del potencial humano y cultura organizacional en el centro de salud Pomacochas en Amazonas, planteó como objetivo determinar la relación de las variables de estudio. La investigación fue descriptivo correlacional no experimental de corte transversal y prospectivo, utilizando el cuestionario de encuesta como instrumento de recolección de datos. Sus resultados encontrados muestran que existió una relación directa y significativa entre la variable gerencia del potencial humano y la cultura organizacional con un  $r=0.492$ ; sin embargo, existió una relación estrecha entre las dimensiones de identidad, capacidad directiva y gerencia con calidad de servicio; así como el

liderazgo con capacitación y el desarrollo de la comunicación interna. Concluyó que se evidenció una relación débil entre la gerencia del potencial humano y la cultura organizacional, por lo que a mayor gerencia existirá mejor cultura organizativa.

Guadalupe (2019) en su investigación titulada influencia de la cultura organizacional del gobierno regional de Amazonas en relación a su imagen institucional, proyectó como objetivo determinar la influencia de la cultura organizacional en la imagen institucional del GOREA. El estudio fue de tipo descriptivo explicativo y transversal y para la recolección de datos hizo uso del cuestionario mediante escala de Likert. Encontró que se evidenció una cultura organizacional débil y que no ayudó a la proyección de su imagen institucional como una organización con gran fortaleza. Concluyó que la cultura organizacional se podría considerar como burocrática, paternalista y dominante, debido a que se vio en sus directivos que tienen un liderazgo autocrático y que piensan que de una manera controlada y exigente es la única manera de cumplir los objetivos de la entidad, lo que hace que la imagen institucional sea visto deteriorada. Consideró que es importante la comunicación interna de los colaboradores, y que ellos se sientan parte importante en la toma de decisiones de las áreas, además es de mucha importancia la creación de espacios con el objetivo de conocer las necesidades del equipo; situación que no se evidenció. Finalmente concluyó que el liderazgo es el pilar fundamental para el cambio cultural que esperan los colaboradores.

El estudio partió de la siguiente interrogante ¿Cuál es el nivel de importancia del liderazgo democrático en la cultura organizativa de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, 2021?, para lo cual se consideró como objetivos específicos a) caracterizar el liderazgo democrático y cultura organizativa de los responsables directos de Caja Piura Chachapoyas, b) Determinar el nivel de cultura organizativa existente en los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas y c) Analizar el nivel de motivación de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas.

## II. MATERIAL Y MÉTODOS

### 2.1. Objeto de estudio

El objeto es la importancia del liderazgo democrático en la cultura organizativa

### 2.2. Variable de estudio

#### Variable 01:

✓ Liderazgo democrático

#### Variable 02:

✓ Cultura organizativa

### 2.3. Tipo de estudio

La investigación fue **básica**, considerando la estructura y los objetivos planteados a partir de la curiosidad del investigador que se propuso estudiar, conocer y evaluar la resolución de problemas según fueron apareciendo en el desarrollo del estudio. Teniendo en cuenta su importancia teórica, la presente investigación servirá como base para la ciencia y el desarrollo de futuros estudios que pretendan perseguir objetivos semejantes; y por otro lado contribuirá al fortalecimiento de las bases científicas.

Así también por sus características se clasificó como **descriptiva**, teniendo en cuenta los alcances del estudio según las características, fenómenos y/o propiedades que fueron sometidos al análisis estadístico y secuencial de los datos recolectados, para luego describirlos. En última instancia se hizo uso de la **correlacional** para demostrar el grado de correspondencia y con ello la importancia del liderazgo democrático en la cultura organizativa del personal.

Por las características del enfoque del estudio se consideró como **mixto**, porque a través de la aplicación del instrumento se recolectó e interpretó datos cualitativos y cuantitativos según las respuestas obtenidas de la población de estudio. La investigación cualitativa permitió la recolección y análisis de las respuestas de la guía de entrevista, mientras que la investigación cuantitativa fue la base para la tabulación y descripción de datos estadísticos según el cuestionario de encuesta.

## 2.4. Diseños de la investigación

El estudio fue **no experimental**, teniendo en cuenta la no deliberación de las variables señaladas y además considerando que se trató de un estudio en el que no intervino el investigador para alterar de forma intencional las variables del estudio. El objetivo principal según este método es la observación de fenómenos en su ambiente natural; de tal manera que permita analizarlo en distintas situaciones y con características propias.

M → O

M= Muestra

O= La observación de las variables

## 2.5. Población

La población estuvo compuesta por todos los colaboradores de la Caja Piura Chachapoyas, los mismos que fueron distribuidos en dos grupos: el primero que corresponde a los directivos de área según el organigrama de la entidad y el segundo por los colaboradores ajenos a estos cargos. Como se muestra a continuación:

**Tabla 1**

*Población de estudio*

N°	Cargo	Cantidad
1	Administrador	1
2	Jefes de Créditos	2
3	Asesores de negocios	15
4	Área de Servicios Financieros.	4
5	Área de Recuperaciones.	1
6	Área Legal.	1
<b>Total</b>		<b>24</b>

**P1**= La población 1 estuvo conformado por 3 directivos: el administrador, jefe de crédito y área legal.

**P2**= La población 2 estuvo conformado por el resto de colaboradores de la Caja Piura que hacen un total de 21.

## 2.6. Muestra y muestreo

Para establecer la muestra se hizo uso del muestreo no probabilístico por conveniencia, teniendo en cuenta que la población fue pequeña, conocida y de fácil acceso para la recolección de información, distribuida de la siguiente manera:

**M1**= 3 directivos: administrador y jefe de crédito y área legal.

**M2**= 21 colaboradores de la Caja Piura de Chachapoyas

## 2.7. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

### 2.7.1. Métodos

Para tratar de resolver de manera estructural el problema identificado se tuvo en cuenta los siguientes métodos:

- a) **Método descriptivo**, este método se basa en el análisis y descripción de características y propiedades significativas del problema a estudiar. También refiere a las tendencias de grupos o poblaciones; por lo que este método se utilizó en la etapa de campo, que permitió recopilar la información necesaria, para describir y evaluar de manera objetiva las variables estudiadas.
- b) **El Método deductivo**, este método es definido como aquel que permite un análisis secuencial empezando de lo general a lo particular; es decir toma forma a partir de la distribución de información en partes sintéticas a partir de conceptos reales y confiables de gran embergadura que facilita el complemento analítico de la investigación.

Mediante este método se establecieron principios básicos de casos generales, considerando la estructuración de juicios críticos para realizar la articulación y desglosamiento de las bases teóricas; de tal manera que nos permitió fundamentar la información recolectada.

- c) **Metodo sintetico analitico**, con este método se logró unificar conceptos teóricos y prácticos a partir de la información resultante con el fin de construir un concepto general en las conclusiones. Consecutivamente se realizó un diagnóstico mediante una interpretación objetiva, real y sistemática; de tal manera que contribuyó a conseguir el objetivo general planteado en el estudio.

## **2.7.2. Técnicas e instrumentos.**

### **2.7.2.1. Técnicas**

#### **a) Encuesta**

Definida como un proceso previamente señalado teniendo en cuenta el diseño de la investigación descriptiva, mediante el cual el investigador direcciona las respuestas hacia un objetivo previamente establecido, de tal manera que permita recolectar la información relevante para la estructuración del contenido del estudio.

#### **b) Entrevista semiestructurada**

Se consideran a este tipo de entrevistas en donde el investigador requiere de una información detallada respecto a un tema en específico por lo que antes de entrevistar prepara con anterioridad las preguntas a realizar, además busca exteriorizar las preguntas sin salir de la idea central aprovechando creativamente el tiempo que dure la entrevista. Estas entrevistas ofrecen al investigador un margen a favor teniendo un diálogo guiado entre el investigador y el entrevistado.

#### **c) Análisis Documental**

Esta técnica permitió la recopilación y selección de información confiable para el fortalecimiento de la investigación, teniendo en cuenta la publicación de revistas, libros, periódicos u otros medios bibliográficos que contribuyeron a la consecución de los objetivos propuestos.

### **2.7.2.2. Instrumentos**

#### **a) El cuestionario**

El cuestionario fueron aplicados a los colaboradores de la organización que no ocupan un cargo directivo, considerando la escala de actitudes tipo likert.

las encuestas serán aplicadas mediante escala de Likert a los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas y las entrevistas a los responsables directos de las áreas de la organización.

#### **b) Guia de entrevista**

Las entrevistas fueron aplicados a los tres directivos encargados de la administración, asesor legal y jefe de créditos.

#### **c) Ficha de registro de datos**

Para el análisis documental se hizo uso de la ficha de registro de datos que nos permitió seleccionar la información relevante que aportó de manera relativa al estudio

### **2.8. Análisis de datos**

Para el análisis de datos se tuvo en cuenta la estadística considerando la tabulación de datos y la interpretación de las mismas mediante la herramienta de Excel y SPSS en el caso de las encuestas y el cuadro de diálogo en word para las entrevistas. Los resultados fueron organizados en cuadros de distribución de frecuencias mediante los niveles bueno regular, malo en el caso de la variable cultura organizativa y poco importante, importante y muy importante para la variable liderazgo democrático. Finalmente, para demostrar el grado de importancia mediante la significancia de la variable liderazgo democrático y cultura organizativa, se considero importante utilizar el coeficiente de correlación de Pearson.

### **III. RESULTADOS**

#### **3.1. Caracterización del liderazgo democrático y cultura organizativa de los responsables directos de Caja Piura Chachapoyas.**

Los directivos de la Caja Piura Chachapoyas están comprometidos con las acciones realizadas por la organización, atribuyéndose como los responsables directos del cumplimiento oportuno de las metas y objetivos propuestos, con el apoyo de los demás colaboradores; hecho que demuestra el manejo de un liderazgo democrático de los encargados, que consideran al personal como parte esencial del funcionamiento eficiente de la empresa y que en algunas decisiones les hacen parte. Estas acciones han conllevado a que las responsabilidades sean compartidas por los colaboradores, quienes generalmente dan prioridad al trabajo en equipo para cumplir de manera objetiva las funciones. La solución de conflictos ha sido un punto importante en el desarrollo de sus funciones, llegando a dialogar de manera permanente con los involucrados, de tal manera que no se cree discrepancias e insatisfacción en los colaboradores. La organización cuenta con un plan de incentivos para los colaboradores que cumplen de manera efectiva sus metas, pero en el que se evidencia poco compromiso es con los colaboradores ajenos a los de crédito y operaciones, quienes dependen directamente de los altos cargos directivos de la empresa. Si bien existe un plan de incentivos; sin embargo, consideran que falta implementar otros mecanismos que mantengan al personal totalmente satisfechos. Los encargados manejan un liderazgo participativo, dando prioridad al fortalecimiento de capacidades de sus colaboradores y supervisando de manera conjunta, lo que les hace más productivos.

La cultura organizativa de los líderes se evidencia ambigua ya que si bien es cierto cuentan con herramientas e instrumentos organizacionales para implementarlos, sin embargo, aún falta por mejorar en algunas dimensiones como la prestación del servicio del usuario, debido a la importancia de la marca por ser una empresa que proyecta competitividad en el mercado por el periodo de tiempo de permanencia. El crecimiento y fortalecimiento profesional de los colaboradores es otro de los principios de la empresa,

dando oportunidad para desarrollar línea de carrera y estabilidad laboral. Los principales logros de la organización con sede en Chachapoyas es la implementación de tecnologías en el marco de la modernización.

**Tabla 2**

*Matriz de entrevista*

<b>DIRECTIVOS</b> <b>PREGUNTAS</b>	<b>Administrador</b>	<b>Jefe de crédito</b>	<b>Área legal</b>
<p>¿Se considera responsable directo del cumplimiento oportuno de los objetivos y metas de la organización? ¿Por qué?</p>	<p>Si, porque tenemos que asumir la responsabilidad de acuerdo a los parámetros que está dentro de las funciones, para lo cual debemos contar con un soporte de los demás directivos. Se debe velar por el cuidado de los recursos</p>	<p>Si, cargo en el que me puso la IFI.</p>	<p>Porque depende del cumplimiento de cada uno para cumplir con las metas de cada agencia.</p>
<p>¿Cree que es necesario que los colaboradores intervengan en las decisiones? ¿Por qué?</p>	<p>Hay algunas decisiones que se toman de manera personal porque amerita, pero generalmente los colaboradores forman parte de las decisiones motivo por el cual se hacen las reuniones inter diarias (las decisiones se toman en conjunto) es importante que intervengan</p>	<p>De acuerdo a qué tipo de decisiones, no en todas podrían involucrarse. Ejem. metas.</p>	<p>Sí, porque a través de la retroalimentación y alimentando a los objetivos institucionales se puede tomar mejores decisiones.</p>

<p>¿Promueve el trabajo en equipo y entre todos considerando la capacidad diversa de los colaboradores de la organización? ¿De qué manera?</p>	<p>Claro, porque cada uno tiene sus funciones y entre todos asumimos las responsabilidades, en ese sentido es importante que siempre trabajemos en equipo para que nos salga bien las cosas</p>	<p>Si, conoce los diversos productos y procedimientos.</p>	<p>Si, por tal motivo se ha categorizado los tipos de ADN. con sus distintas metas.</p>
<p>¿Se han producido conflictos por las medidas adoptadas entorno a la solución de un problema identificado y/o suscitado? si se presentó ¿Cómo lo solucionó?</p>	<p>Si, son cosas que no se esperan, pero llega; se daban por falta de diálogo. Actualmente se identifica y se conversa en el comité, y a la vez se comunica a los involucrados guardando siempre el respeto, hasta solucionar el problema.</p>	<p>Si, tratando de ser democrático e imparcial.</p>	<p>Sí, pero se toma la decisión a partir de la evaluación para que no afecte mucho a las partes.</p>
<p>¿Premia el cumplimiento de metas y objetivo de sus</p>	<p>Si, siempre se incentiva; pero hay algunos que nos falta implementar. Lo importante es que siempre felicitamos el cumplimiento de las metas. Hay parámetros que hay que</p>	<p>Si se premia con incentivo económico y/o permisos especiales.</p>	<p>Si, con permisos en horarios laborales.</p>

colaboradores? ¿De qué manera?	¿De cumplir para obtenerlos, pero independientemente de eso nosotros siempre nos preocupamos por el personal de créditos y operaciones, el resto de áreas ya no nos compete. Lo que si debemos resaltar es la revalorización de la mujer que es fundamental en la empresa.		
¿Existe un plan anual de capacitación para fortalecer las competencias de los colaboradores? ¿Cómo beneficia a la organización?	Las capacitaciones son permanentes a través de las reuniones permanentes, tenemos el reglamento interno del trabajo y el reglamento de créditos.	Si, existe capacitación constante, amplia nuestros conocimientos y nos hace más productivos.	Si, se realiza la capacitación anual, de esta manera el ADN. tiene un mejor crecimiento al evaluar los créditos.
¿Se hace supervisión, control y monitoreo de las actividades encomendadas? ¿De qué manera?	Las supervisiones son diarias, y mediante sistemas como INED, Sistema de Monitoreo de la Caja	Si se realiza, se mide el avance de sus indicadores.	Si se realiza estas labores. supervisión a través de las verificaciones de créditos.

<p>¿Cree que es importante la evaluación periódica del personal acorde a las funciones que desempeña? ¿Por qué?</p>	<p>Si, porque vas midiendo para detectar en la que puntos nos falta reforzar y mejorar el desempeño</p>	<p>Si, para la mejora continua.</p>	<p>Si, para ver la evolución de su desempeño si va bien impulsar su mejoría.</p>
<p>¿Percibe a la organización como una empresa competitiva en el mercado? ¿Por qué?</p>	<p>Si, es una empresa competitiva por el tiempo que permanece en el mercado y por el interés que tienen las personas de formar parte del personal</p>	<p>Si, ya que a nivel nacional se quedó en 4to lugar en el año 2021 a nivel de cajas.</p>	<p>Si, en el mercado somos la primera caja en cuanto a colocaciones.</p>
<p>¿Cree que los servicios que brinda satisfacen a los clientes de la empresa? ¿Qué tendría que mejorar?</p>	<p>En su gran mayoría sí, pero aún nos faltan implementar algunos productos, que tienen las otras cajas y nosotros no lo tenemos</p>	<p>Si se satisface, se debería mejorar en la rapidez.</p>	<p>Sí, tenemos gran variedad de productores acorde a la necesidad del cliente.</p>
<p>¿Cree que la empresa es un buen lugar para desarrollar sus habilidades? ¿Por qué?</p>	<p>Si, porque valora mucho el trabajo y da estabilidad laboral que no se ve en otros lugares. Hay línea de carrera que se puede hacer dentro de la empresa</p>	<p>Si, porque nos da la oportunidad de hacer una línea de carrera.</p>	<p>Sí, porque te da la oportunidad de hacer línea de carrera.</p>

<p>¿Los valores propuestos por la organización son percibidos, aceptados y compartidos claramente?</p>	<p>Si, se conscientica a los colaboradores para compartirlos</p>	<p>Si.</p>	<p>Si, son percibidos por los colaboradores.</p>
<p>¿Existe planes de mejora en calidad de servicio?</p>	<p>Si, actualmente se considera como parte fundamental de la empresa, realizado mediante protocolos y que siempre es parte del proceso</p>	<p>Si.</p>	<p>Si, a través del área de experiencia al cliente.</p>
<p>¿Tiene conocimiento de los principales logros obtenidos de la organización?</p>	<p>Si, principalmente en la implementación de tecnologías en el marco de la modernización, hecho que ha permitido contratar un colaborador experto en innovación estratégica para facilitar la aplicación de nuevas herramientas.</p>	<p>Si.</p>	<p>Si, ser la caja municipal pionera en el Perú, la más descentralizada a nivel nacional.</p>

### 3.2. Nivel de cultura organizativa existente en los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas.

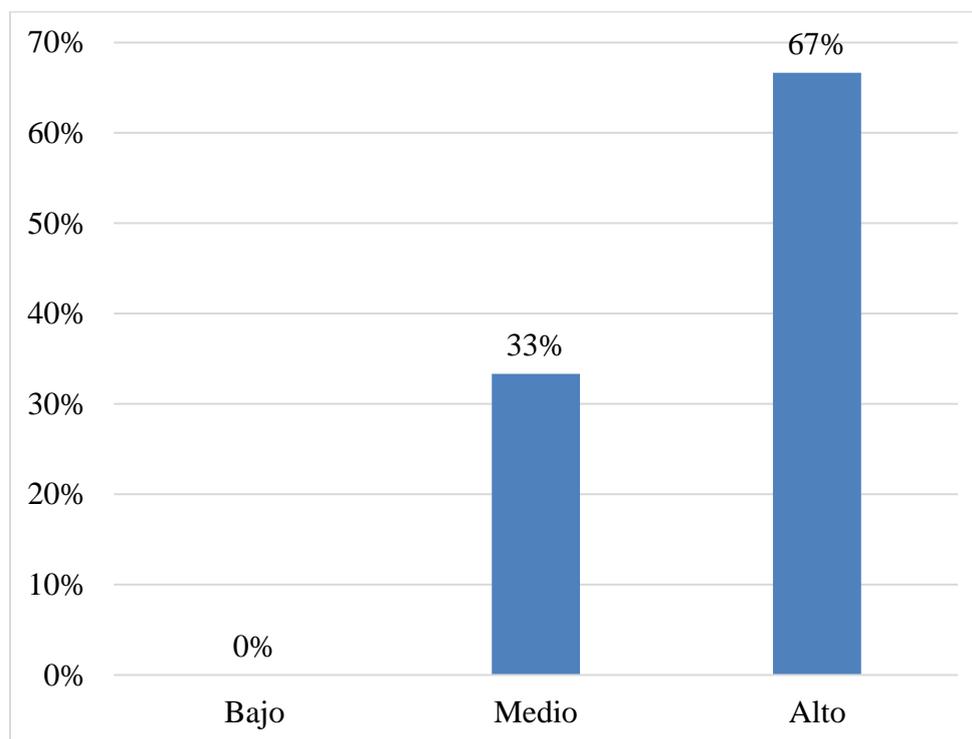
**Tabla 3**

*Nivel de cultura organizativa de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas*

Nivel	Escala	fi	Fi	hi%	Hi%
Bajo	1-48	0	0	0%	0%
Medio	49-97	7	7	33%	33%
Alto	98-145	14	21	67%	100%
<b>Total</b>		<b>21</b>		<b>100%</b>	

**Figura 1**

*Nivel de cultura organizativa existente en los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas*



El nivel de cultura organizativa existente en los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, de manera general fue alto en mayor medida con 67% y medio con 33%.

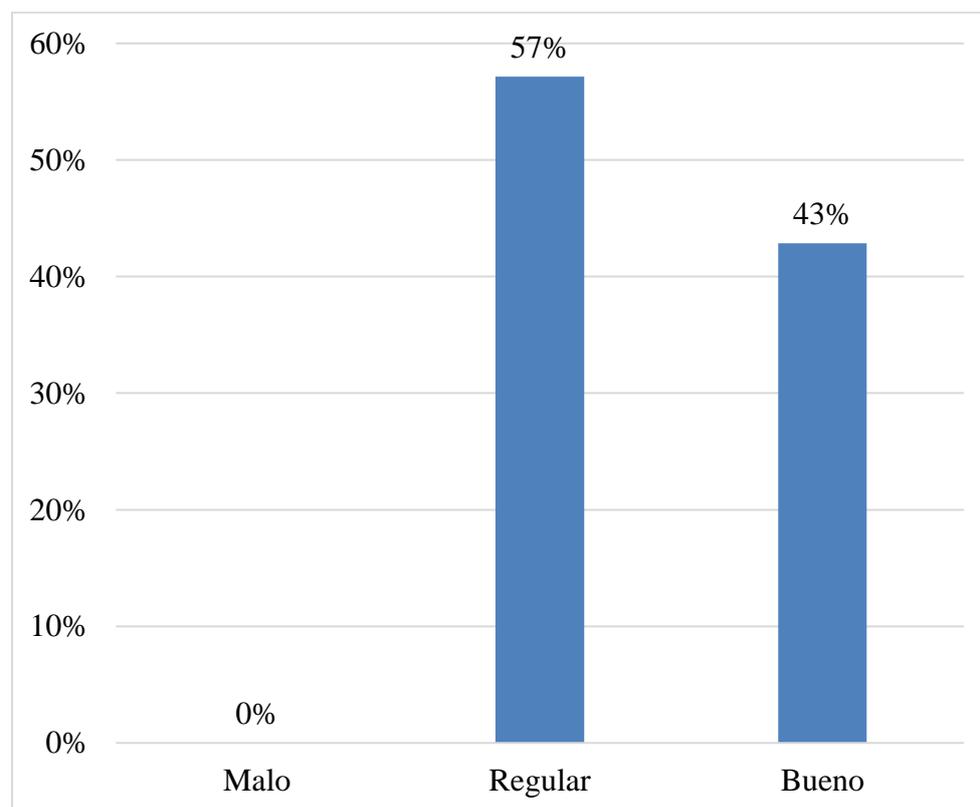
**Tabla 4**

*Nivel de capacidad y desarrollo de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas*

<b>Nivel</b>	<b>Escala</b>	<b>fi</b>	<b>Fi</b>	<b>hi%</b>	<b>Hi%</b>
<b>Bajo</b>	1-15	0	0	0%	0%
<b>Medio</b>	16-30	12	12	57%	57%
<b>Alto</b>	31-45	9	21	43%	100%
<b>Total</b>		<b>21</b>		<b>100%</b>	

**Figura 2**

*Nivel de capacidad y desarrollo de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas*



El nivel de capacidad y desarrollo de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, resultó con mayor proporción regular con 57% y bueno con 43%.

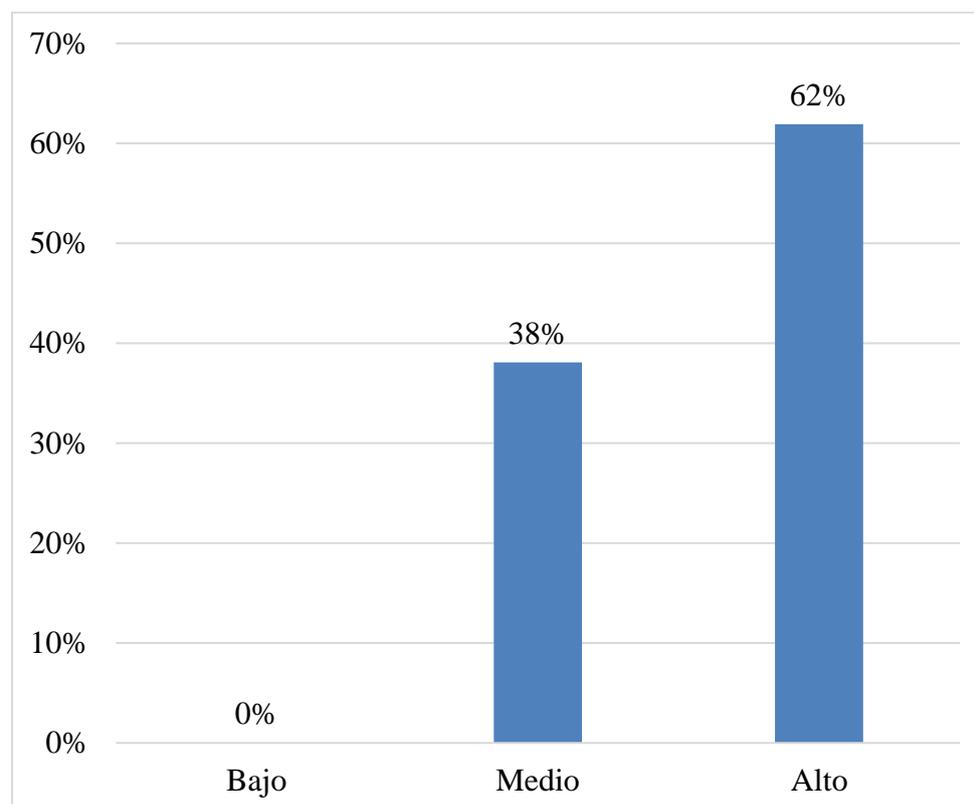
**Tabla 5**

*Nivel de relaciones interpersonales de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas*

<b>Nivel</b>	<b>Escala</b>	<b>fi</b>	<b>Fi</b>	<b>hi%</b>	<b>Hi%</b>
<b>Bajo</b>	1-13	0	0	0%	0%
<b>Medio</b>	14-27	8	8	38%	38%
<b>Alto</b>	28-40	13	21	62%	100%
<b>Total</b>		<b>21</b>		<b>100%</b>	

**Figura 3**

*Nivel de relaciones interpersonales de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas*



El nivel de relaciones interpersonales de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas es alto con 62% y medio con 38%.

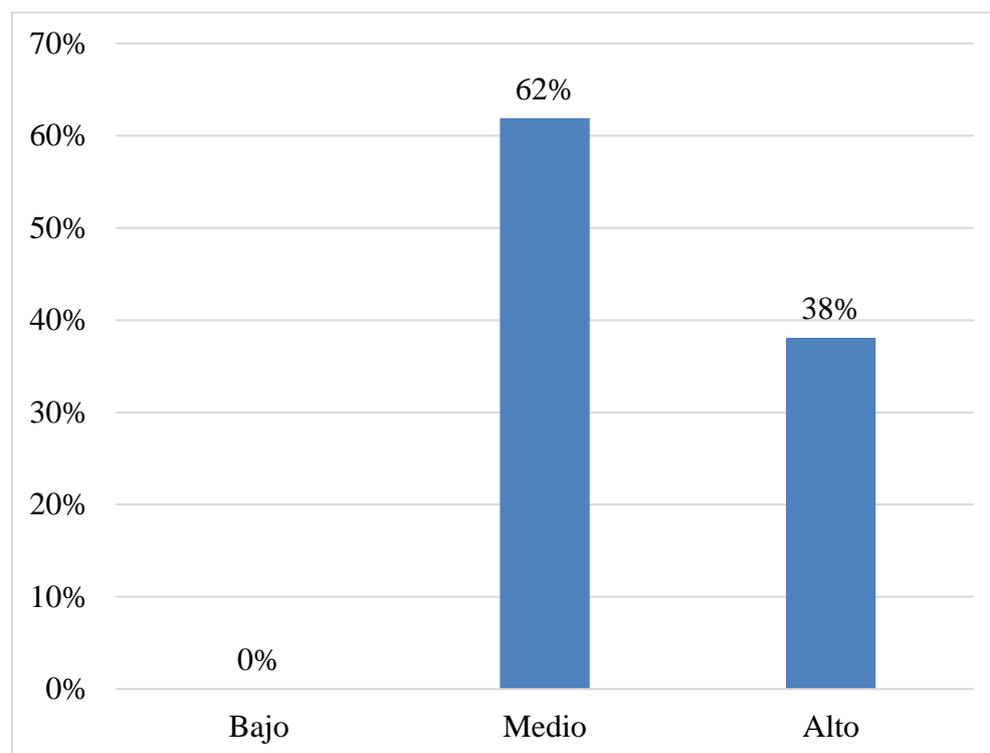
**Tabla 6**

*Nivel de implementación de políticas en de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas*

<b>Nivel</b>	<b>Escala</b>	<b>fi</b>	<b>Fi</b>	<b>hi%</b>	<b>Hi%</b>
<b>Bajo</b>	1-10	0	0	0%	0%
<b>Medio</b>	11-20	13	13	62%	62%
<b>Alto</b>	21-30	8	21	38%	100%
<b>Total</b>		<b>21</b>		<b>100%</b>	

**Figura 4**

*Nivel de implementación de políticas en los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas*



El nivel de implementación de políticas en los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas fue en mayor medida medio con 62% y alto en un 38%.

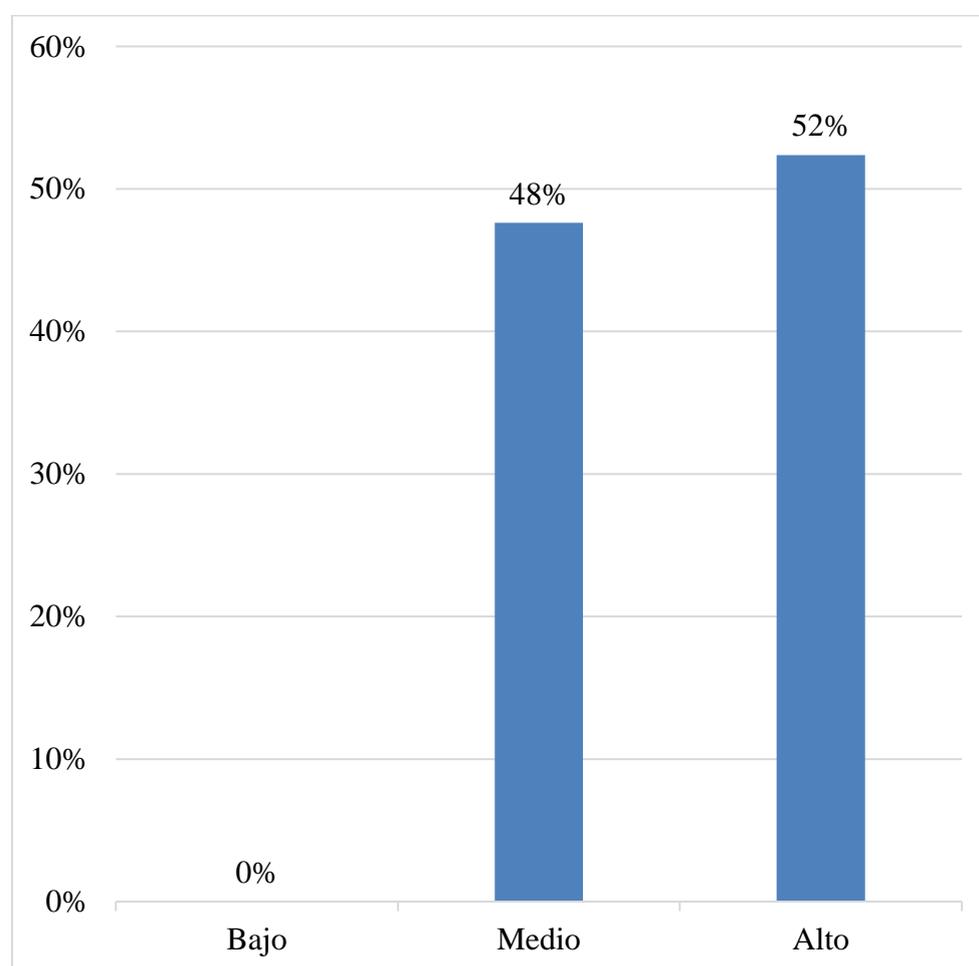
**Tabla 7**

*Nivel de personalidad de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas*

<b>Nivel</b>	<b>Escala</b>	<b>fi</b>	<b>Fi</b>	<b>hi%</b>	<b>Hi%</b>
<b>Bajo</b>	1-10	0	0	0%	0%
<b>Medio</b>	11-20	10	10	48%	48%
<b>Alto</b>	21-30	11	21	52%	100%
	<b>Total</b>	<b>21</b>		<b>100%</b>	

**Figura 5**

*Nivel de personalidad de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas*



El nivel de personalidad de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas fue alto en un 52% y medio con 48%.

### 3.3. Nivel de motivación de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas.

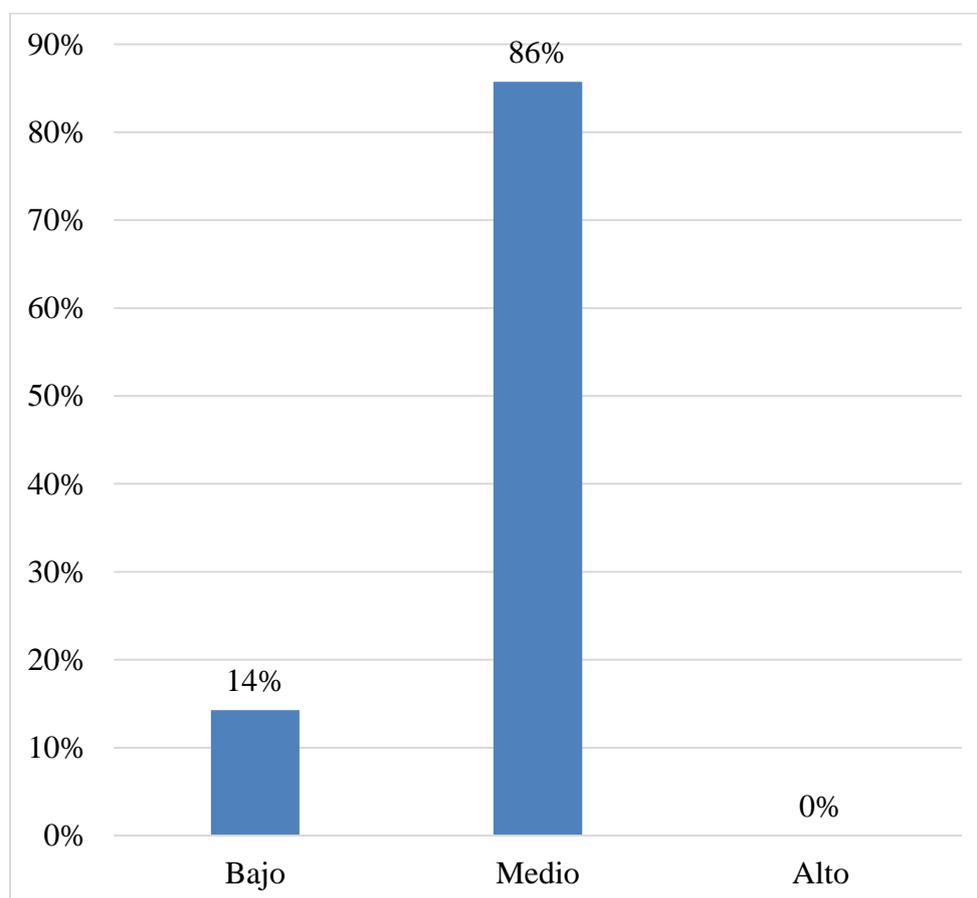
**Tabla 8**

*Nivel de motivación de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas*

<b>Nivel</b>	<b>Escala</b>	<b>fi</b>	<b>Fi</b>	<b>hi%</b>	<b>Hi%</b>
<b>Bajo</b>	1-18	3	3	14%	14%
<b>Medio</b>	19-37	18	21	86%	100%
<b>Alto</b>	38-55	0	21	0%	100%
<b>Total</b>		<b>21</b>		<b>100%</b>	

**Figura 6**

*Nivel de motivación de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas*



La motivación de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas resultó de nivel medio en mayor medida con 86% y bajo con 14%.

### 3.4. Importancia del liderazgo democrático en la cultura organizativa de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, 2021

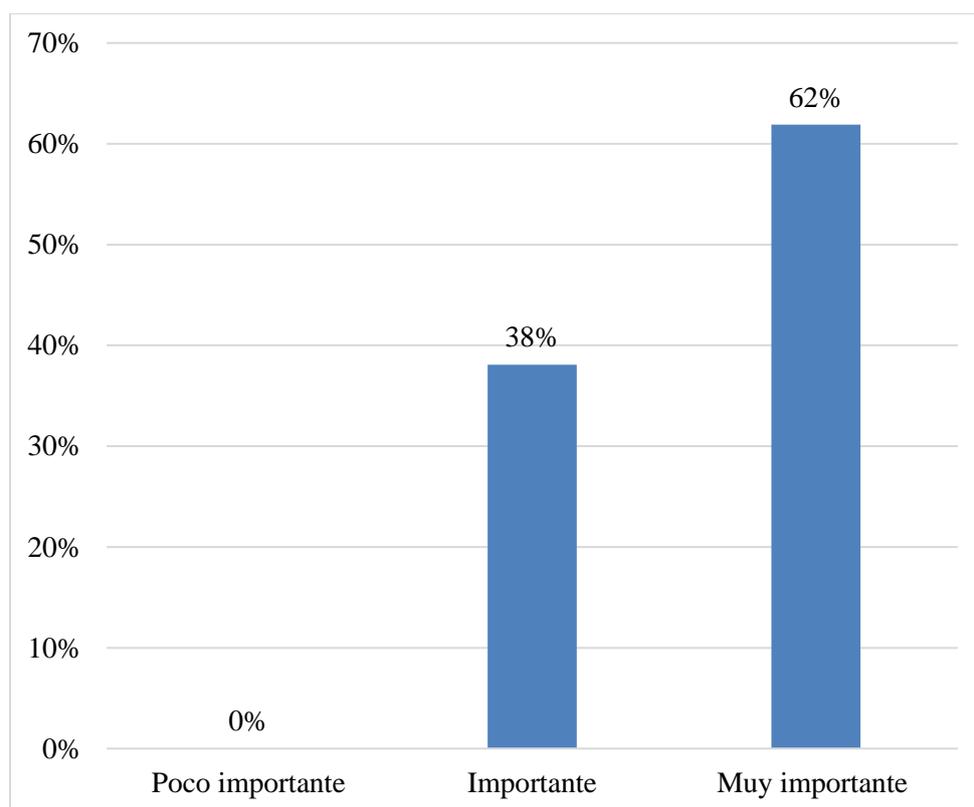
**Tabla 9**

*Nivel de liderazgo democrático de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, 2021*

Nivel	Escala	fi	Fi	hi%	Hi%
Poco importante	1-48	0	0	0%	0%
Importante	49-97	8	8	38%	38%
Muy importante	98-145	13	21	62%	100%
<b>Total</b>		<b>21</b>		<b>100%</b>	

**Figura 7**

*Nivel de liderazgo democrático de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, 2021*



El liderazgo democrático de Caja Piura Chachapoyas, 2021 resultó muy importante con 62% para la cultura organizativa de los colaboradores e importante con 38%.

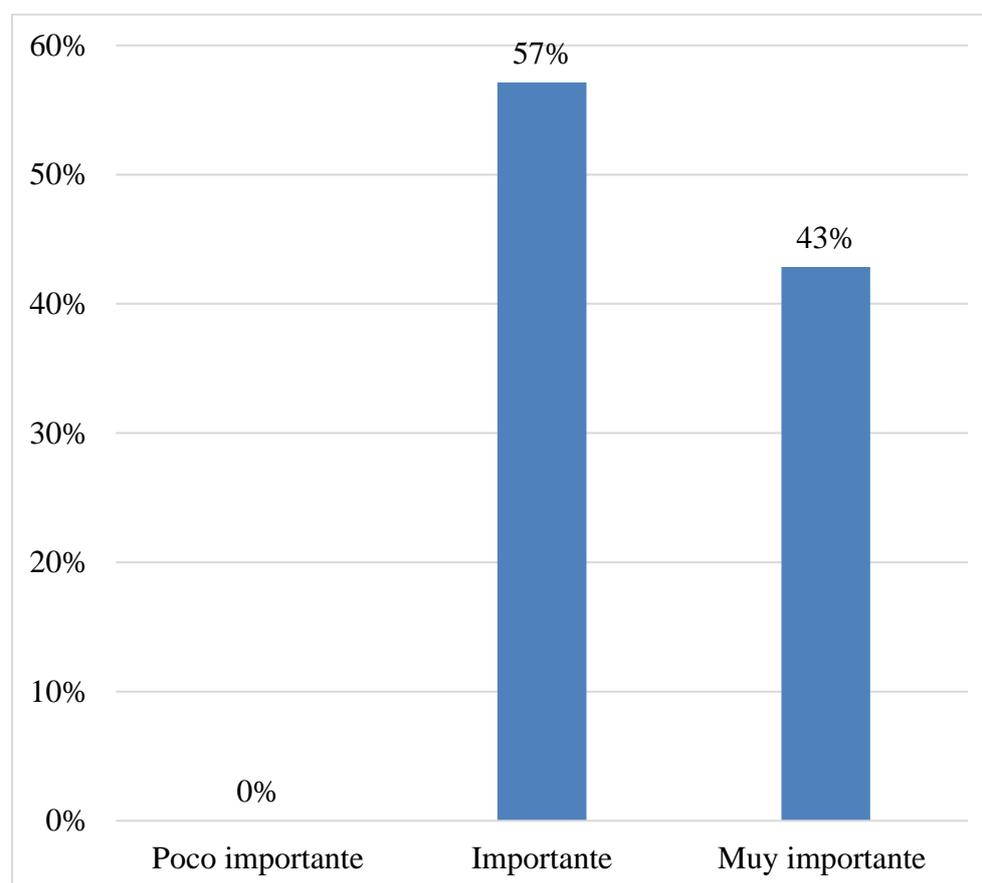
**Tabla 10**

*Nivel de manejo del estilo gerencial de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, 2021*

Nivel	Escala	fi	Fi	hi%	Hi%
Poco importante					
Importante					
Muy importante					
	<b>Total</b>	<b>21</b>		<b>100%</b>	

**Figura 8**

*Nivel de manejo del estilo gerencial de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, 2021*



El nivel de manejo del estilo gerencial de Caja Piura Chachapoyas, resultó importante para los colaboradores con 57% y muy importante en un 43%.

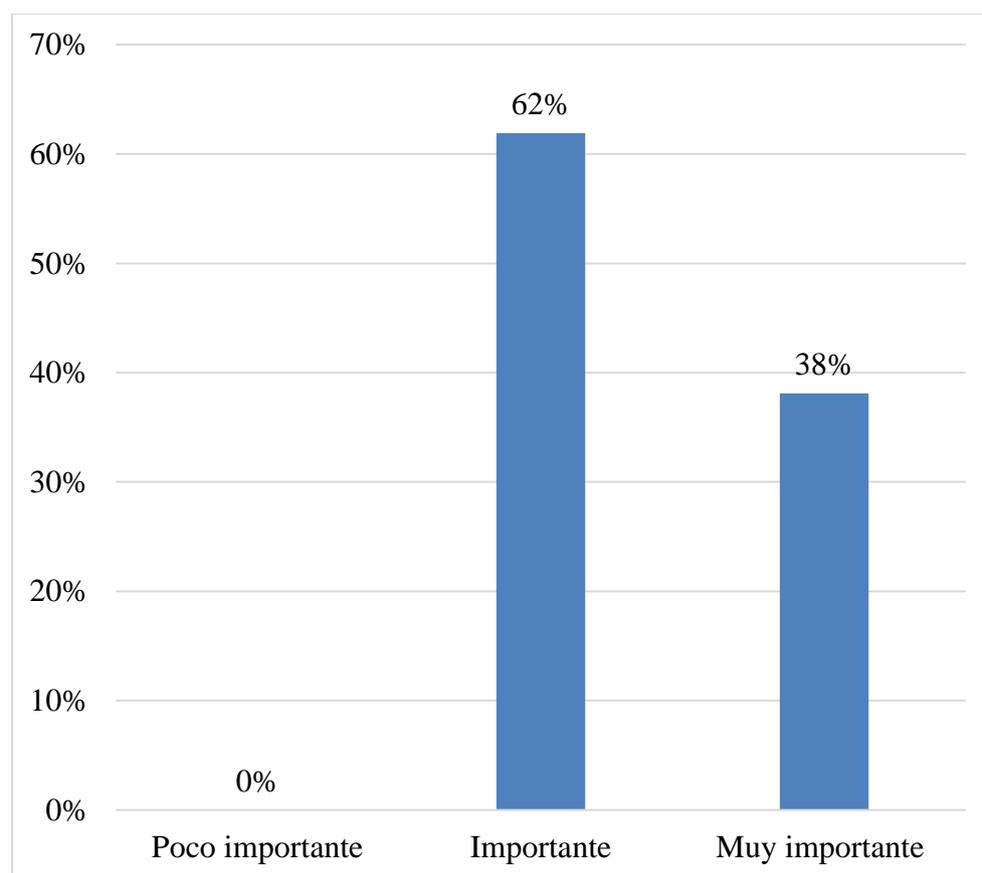
**Tabla 11**

*Nivel de esfuerzo común de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, 2021*

Nivel	Escala	fi	Fi	hi%	Hi%
Poco importante					
Importante					
Muy importante					
	<b>Total</b>	<b>21</b>		<b>100%</b>	

**Figura 9**

*Nivel de esfuerzo común de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, 2021*



El esfuerzo común de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, resultó importante con 62% y muy importante con 38%.

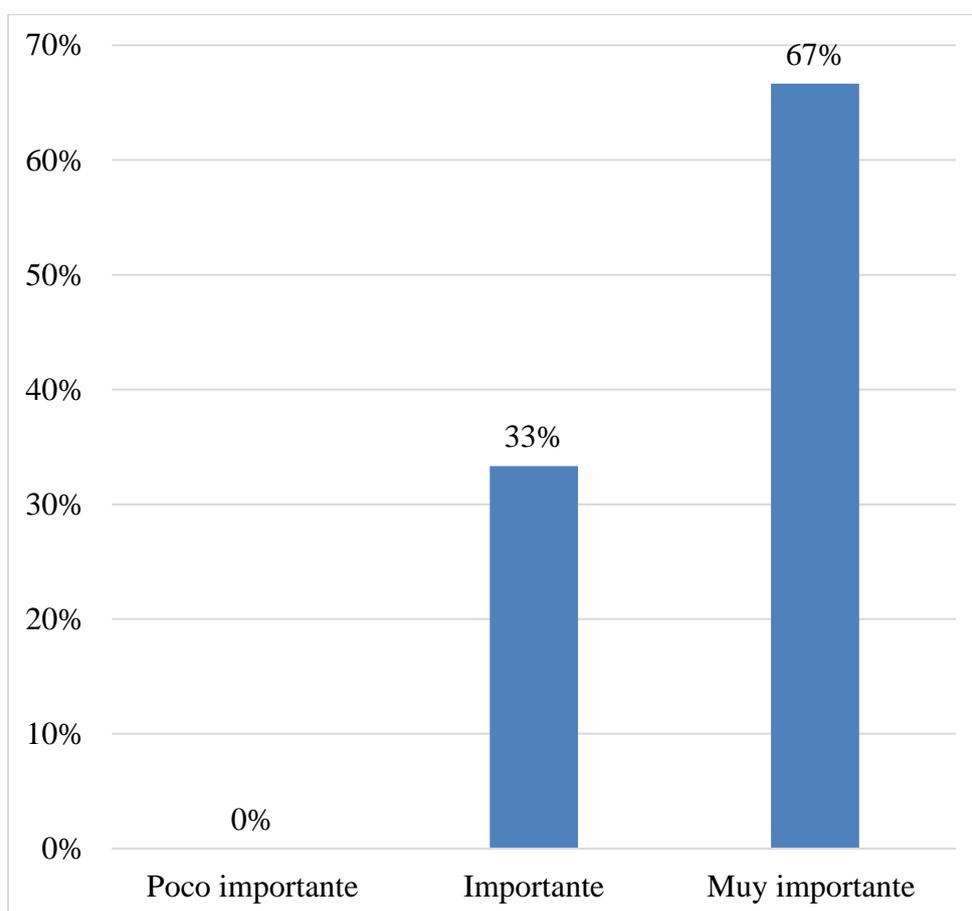
**Tabla 12**

*Nivel de compromiso de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, 2021*

Nivel	Escala	fi	Fi	hi%	Hi%
Poco importante					
Importante					
Muy importante					
	<b>Total</b>	<b>21</b>		<b>100%</b>	

**Figura 10**

*Nivel de compromiso de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, 2021*



El compromiso de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, es muy importante para la empresa con 67% e importante con 33%.

**Tabla 13***Correlación del liderazgo democrático y cultura organizativa*

		<b>Liderazgo democrático</b>	<b>Cultura organizativa</b>
<b>Liderazgo democrático</b>	correlación de Pearson	1	,793*
	sig. (bilateral)		,000
	n	21	21
<b>Cultura organizativa</b>	correlación de Pearson	,793*	1
	sig. (bilateral)	,000	
	n	21	21

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Si analizamos el coeficiente de correlación de Pearson para demostrar la dependencia del liderazgo democrático en la cultura organizativa de la organización podemos encontrar que la correspondencia es significativa con un  $r=0.793$ ; en ese sentido si demostramos en factor de corrección  $r^2=0.63$  se evidencia que el 63% de la cultura organizativa es por el manejo del liderazgo democrático de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas. Estos resultados evidencian que el liderazgo democrático es muy importante en el desarrollo de la cultura organizativa de la entidad.

#### **IV. DISCUSIÓN**

A través del tiempo se evidencia la preocupación de muchas organizaciones por las características de liderazgo implementado por sus directivos, hecho que ha motivado la realización de diversos estudios para demostrar la importancia del liderazgo democrático en la organización, es el caso de las investigaciones que le han antecedido a la presente;

Rivera (2016) en su investigación evidencia que los líderes cuentan con un grado alto nivel de motivación, y que generan confianza en sus colaboradores. Referente a la cultura organizacional indica que cada país muestra diferentes variables culturales, siendo Perú el país que mejor maneja el carácter participativo y colaborativo de sus trabajadores; por lo que la toma de decisiones se da de manera conjunta en el equipo. En ese sentido en cuanto a la motivación se evidencia resultados distintos con la presente investigación si citamos al nivel medio con 86% de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas. Por otro lado, considerando el nivel participativo y toma de decisiones se muestran resultados semejantes ya que en ambas organizaciones se evidencia un buen nivel de interrelación del personal y un trabajo en equipo evidente.

Colina (2017) mediante su estudio fundamenta que las organizaciones gestionan su propio presupuesto para la realización de actividades, por lo que es necesario un líder autocrático para el cumplimiento oportuno de lo programado; también sostiene que la buena cultura organizacional que se evidenció en las organizaciones colombianas es generalmente por las buenas relaciones interpersonales entre la entidad y la persona, siendo el líder el intermediario para mantener un ambiente adecuado y motivado. Los resultados precitados son distintos a los encontrados en el presente estudio, teniendo en cuenta que los directivos afirmaron que es importante que algunas decisiones sean tomadas en equipo y que los colaboradores son parte importante del cumplimiento eficiente de las metas y objetivos organizacionales. Referente a la cultura organizacional si se evidencia coincidencias en los resultados, considerando que para ambos estudios las relaciones interpersonales de los colaboradores es un pilar preponderante para el manejo de los equipos de trabajo por parte del líder.

Amador y Hereira (2018) en su tesis de maestría encontraron que existió una relación alta y significativa entre las variables estudiadas, por lo que describieron que en la medida que se implemente el liderazgo democrático de manera oportuna mayor será la probabilidad de que se consiga calidad de gestión. Concluyeron que se evidenció poca motivación de los colaboradores y los directivos de las organizaciones no mantienen un estímulo y apoyo adecuado en sus colaboradores. En primer lugar es importante resaltar el nivel motivación de los colaboradores de ambas organizaciones demostrando resultados distintos ya que en la presente investigación se mostró un nivel medio de motivación con 86%, por encima de los encontrados por (Amador y Herreira, 2018); y respecto a los estímulos también se evidencia resultados distintos, que si bien en Caja Piura falta implementar algunas estrategias, en mayor medida los colaboradores son reconocidos por el cumplimiento de metas y objetivos propuestos. Finalmente, concerniente a la correspondencia de las variables existe similitud en el nivel de significancia siendo para el presente estudio demostrativo con 0.793.

Miranda (2016) en su tesis de posgrado encontró que el nivel de liderazgo de los directivos de la institución es alto y además el tipo de cultura organizacional que se evidencia en la entidad es fuerte, por lo que indicó que la influencia del liderazgo en la cultura organizacional es fuerte. Estos resultados coinciden con los encontrados en el presente estudio, teniendo en cuenta que el nivel de liderazgo fue muy importante con 62%, demostrando que cuanto mejor se maneje el liderazgo democrático será mejor la cultura organizativa de la organización incidiendo en un 63%.

Guerrero y Penas (2016) en su investigación sostienen que existió una relación directa y significativa entre la variable gestión eficiente y liderazgo democrático con un  $r$  de 0.883 y  $p < 0.05$ . Considerando los resultados previamente citados, se evidencia similitud con los encontrados en la presente investigación citando el coeficiente de correlación de 0.793; sin embargo, se muestra una pequeña diferencia de 15% en el factor de corrección correspondiendo 78% a (Guerrero y Penas, 2016) y 63% al presente estudio. Esta diferencia se podría dar fundamentalmente por dos características, el primero referente al espacio en el que se han desarrollado las

investigaciones y el segundo por la confiabilidad de los datos proporcionados por la población.

Cutimbo (2016) mediante su tesis encontró que existió relación significativa entre la variable liderazgo y cultura organizacional con un  $r=0.609$ , lo que hizo aseverar que mientras mayor sea la calificación alcanzada en generar confianza e inspiración a los compañeros, mayor será la escala en la cultura organizacional de la organización. Los resultados en ambos estudios son distintos considerandos que en el presente estudio se encontró una correlación de 0.793 con una diferencia de 26% por encima de los encontrados por Cutimbo.

Calle (2019) en su estudio encontró que la correlación entre el liderazgo democrático y el desarrollo del talento humano fue significativa. En sus conclusiones expresa que cuanto mayor sea el liderazgo democrático habrá mayor gestión del talento humano. Para el 83% del personal administrativo el liderazgo democrático fue bueno. En relación a la correspondencia de las variables coinciden en ambos estudios ya que se demostró que fue significativo, y también acerca del liderazgo democrático coinciden en que es importante en el desarrollo de la organización.

Ñañez (2018) en su tesis encontró que la cultura organizacional incidió significativamente en el clima institucional con 0.857. Consideró que la cultura organizacional se basa en los valores, creencias y principios, los mismos que constituyen las raíces gerenciales de una organización. Los resultados encontrados coinciden en ambos estudios ya que se demostró una correspondencia positiva significativa, incidiendo en gran medida una variable hacia otra.

Guadalupe (2019) en su investigación evidenció una cultura organizacional débil. Concluyó que la cultura organizacional es burocrática y dominante, debido a que los directivos que tienen un liderazgo autocrático y que piensan que de una manera exigente es la única manera de cumplir los objetivos. Todos los resultados encontrados en el estudio previamente citados son distintos a los encontrados, ya que por una parte es más importante para el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa mediante el manejo de un liderazgo democrático y por otra el nivel de cultura organizativa fue alto por encima de los encontrados por Guadalupe.

## V. CONCLUSIONES

- Los directivos de la Caja Piura Chachapoyas están comprometidos con las acciones realizadas por la organización, atribuyéndose como los responsables directos del cumplimiento oportuno de las metas y objetivos propuestos, con el apoyo de los demás colaboradores; hecho que demuestra el manejo de un liderazgo democrático y consideran al personal como pilar fundamental del funcionamiento eficiente de la empresa y que en algunas decisiones forman parte.
- El nivel de cultura organizativa de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas, de manera general fue alto con 67% y medio con 33%. El nivel de capacidad y desarrollo de los colaboradores resultó regular con 57% y bueno con 43%, el nivel de relaciones interpersonales fue alto con 62% y medio con 38%, el nivel de implementación de políticas en los colaboradores fue medio con 62% y alto en un 38%; y el nivel de personalidad de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas fue alto en un 52% y medio con 48%.
- La motivación de los colaboradores de Caja Piura Chachapoyas resultó de nivel medio en mayor medida con 86% y bajo con 14%.
- El liderazgo democrático de Caja Piura Chachapoyas, resultó muy importante con 62% para la cultura organizativa de los colaboradores e importante con 38%, el manejo del estilo gerencial fue importante con 57% y muy importante en un 43%, el esfuerzo común fue importante con 62% y muy importante con 38%, el compromiso es muy importante para la empresa con 67% e importante con 33%. Estos resultados evidencian que el liderazgo democrático es muy importante en el desarrollo de la cultura organizativa de la entidad, demostrado con un  $r=0.793$ .

## **VI. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a los directivos de la Caja Piura Chachapoyas implementar estrategias para asegurar la implementación de las políticas internas de la organización, con el objetivo de mejorar la eficiencia en el cumplimiento de las metas y objetivos.
- Se recomienda a los directivos de la Caja Piura Chachapoyas, formular un plan de fortalecimiento de capacidades de los colaboradores, así como mejorar la aplicación de incentivos para todo el personal, que permita optimizar el nivel de motivación, y con ello mejorar la productividad.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amador, F. L., & Hereira, H. S. (2018). *Liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales* [Universidad de la Costa]. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/1978>
- Bamonde, C. A., & Sardi, E. (2021). *Los estilos de liderazgo democrático y autocrático en la gestión administrativa de las PYMES de Lima Metropolitana* [Universidad de Piura]. [https://pirhua.udp.edu.pe/bitstream/handle/11042/5103/AE-L\\_023.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udp.edu.pe/bitstream/handle/11042/5103/AE-L_023.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Caja Piura. (2020). *Memoria Caja Piura 2020*. Cajapiura.pe. [https://www.cajapiura.pe/\\_files/PDFs/Conocenos/Memoria\\_Anual/MEMORIA%202020.pdf](https://www.cajapiura.pe/_files/PDFs/Conocenos/Memoria_Anual/MEMORIA%202020.pdf)
- Calle, C. D. (2019). *Liderazgo democrático para el desarrollo del talento humano en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2018* [Universidad Privada Antenor Orrego - UPAO]. <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/5047>
- Chung, V. M., & 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 la investigación*, 1(2), 81-94. <https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/r-Muro-investigaion/article/download/769/739/>
- Colina, J. E. (2017). *Influencia del liderazgo autocrático y el liderazgo democrático en el clima laboral en las empresas colombianas del sector público* [Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16280>
- Curillo, C., & Paima, M. A. (2017). *Gerencia del potencial humano y cultura organizacional en el centro de salud Pomacochas, Amazonas -*

- 2016 [Universidad Nacional del Callao].  
<http://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/3677>
- Cutimbo, G. V. (2016). *Liderazgo y cultura organizacional en trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, 2016* [Universidad César Vallejo].  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/20624>
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- Guadalupe, I. (2019). *Influencia de la cultura organizacional del Gobierno Regional de Amazonas, en relación a su imagen institucional* [Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo ].  
<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/7950>
- Guerrero, G. J., & Penas, A. S. (2016). *Gestión eficiente y liderazgo democrático del gerente de la municipalidad provincial de Huaura* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/5649>
- Marcos, L. A. (2012). La cultura Organizacional. Eoi.es.  
<https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>
- Miranda, S. D. (2016). *Influencia del liderazgo en la cultura organizacional del Colegio de Ciencias Lord Kelvin* [Universidad Privada Antenor Orrego - UPAO]. <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/3079>
- Ñañez, O. (2018). *Incidencias de la cultura organizacional sobre el clima institucional, en el personal administrativo y docente de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza –Chachapoyas – Amazonas -2015* [Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas - UNTRM].  
<http://repositorio.untrm.edu.pe/handle/UNTRM/1337>

- Palafox, M. O., Ochoa, S., & Jacobo, C. A. (2021). liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova scientia*, 13(26). <https://doi.org/10.21640/ns.v13i26.2682>
- Rivera, L. (2016). *Liderazgo y cultura organizacional en Latinoamérica* [Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12141>
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1(25), 3-18. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Segredo, A. M., & Reyes, D. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. *Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba*, 8(3). <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
- Serrano, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70026-6)

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Liderazgo Democrático	Es un estilo de liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización, centrándose en el involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones de la entidad y/o empresa, delegando autoridad para su intervención y aporte. (Villalva & Fierro, 2017)	Conjunto de atributos que definen a un directivo para la consecución de objetivos y metas integrando de manera eficiente a los colaboradores de su equipo de trabajo.	Estilo Gerencial	Responsabilidad	Cuestionario de encuesta y guía entrevista
				Toma de decisiones	
				Asignación de tareas	
				Manejo de conflictos	
			Motivación	Motivación	
				Confianza	
				Amistad	
			Esfuerzo común	Desempeño	
				Planificación de actividades	
				Logro de objetivos	
				Logro de metas	
			Compromiso	Cumplimiento	
Disciplina					
Cultura Organizativa	Conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. (Marcos, 2012)	Conjunto de valores y normas de convivencia de los colaboradores de una organización enfocada en la percepción orientativa de la conducta.	Capacidad y desarrollo	Mejora continua	Cuestionario de encuesta y guía de entrevista
				Confiabilidad	
				Satisfacción	
			Relaciones Interpersonales	Adaptación	
				Comunicación	
				Valores	
			Políticas	Procedimiento	
				Reglamentos	
			Personalidad	Calidad de servicio	
				Identidad	

## Anexo 2

### Formato de encuesta

#### LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

Estimado colaborador las interrogantes que a continuación se presentan tiene por objetivo obtener información respecto al liderazgo democrático de la Caja Piura. Por lo que le pedimos responda con sinceridad; ya que sus respuestas serán de gran ayuda para la investigación.

Escala:	Valor
Definitivamente si	5
Probablemente si	4
Indecisa(o)	3
Probablemente no	2
Definitivamente no	1

#### DIMENSIÓN: ESTILO GERENCIAL

##### Responsabilidad

1. ¿Su responsable directo le transmite la importancia y necesidad del cumplimiento de objetivos? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
2. ¿Considera que su responsable directo se esfuerza lo necesario para cumplir de manera oportuna los objetivos planteados? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
3. ¿Cuándo les asigna actividades y/o tareas siempre reciben apoyo y orientación del responsable directo? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

##### Toma de decisiones

4. ¿Las indicaciones que emite su responsable directo son percibidas como una orden o mandato? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
5. ¿Cree que es necesario que el equipo de área intervenga en las decisiones del área? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
6. ¿Si estaría en la posición de su responsable directo cree que sus decisiones serían aceptadas por los miembros de su equipo? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

### **Asignación de tareas**

7. ¿Su responsable directo promueve el trabajo en equipo considerando la capacidad diversa de tus compañeros? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
8. ¿Su responsable directo establece la interrelación equitativa y recíproca en los miembros del equipo para asumir similares responsabilidades? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
9. ¿Su responsable directo descubre y potencia la capacidad de sus colaboradores de equipo? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

### **Manejo de conflictos**

10. ¿Se producen conflictos por las medidas adoptadas por el responsable directo entorno a la solución de un problema identificado y/o suscitado? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
11. ¿Su responsable directo proporciona soluciones prácticas y eficientes a los problemas? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

### **DIMENSIÓN: EFECTOS DE MOTIVACIÓN**

#### **Motivación**

12. ¿Su responsable directo es atento con las necesidades que tenga usted como trabajador? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
13. ¿Es reconocido y recibe agradecimientos por sus logros y esfuerzo realizado en la organización? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
14. ¿Valoran sus sugerencias y demuestran respeto en el equipo de trabajo? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

#### **Confianza**

15. ¿Considera que su responsable directo confía en su personal? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
16. ¿Se evidencia un ambiente de confianza para expresar insatisfacciones y frustraciones? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

#### **Amistad**

17. ¿La toma de decisiones se comparte con los integrantes del equipo? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

18. ¿Se mantiene un clima hostil en el ambiente laboral durante la realización de las actividades?

### **ESFUERZO COMÚN**

#### **Desempeño**

19. ¿La organización cuenta con un instrumento de gestión?

**5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

20. ¿Se involucra en la planificación de actividades en beneficio de la organización?

**5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

#### **Planificación de actividades**

21. ¿Realiza actividades comunes que benefician a la consecución de los objetivos de la organización? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

22. ¿Existe un plan anual de capacitación para fortalecer las competencias del equipo de trabajo? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

#### **Logro de objetivos y metas**

23. ¿Los responsables directos cumplen de manera oportuna las metas y objetivos organizacionales? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

24. ¿Cree que el responsable directo es eficiente en la conducción del equipo para el cumplimiento de las metas y objetivos? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

25. ¿Los resultados obtenidos según las metas propuestas son informados a los colaboradores? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

### **COMPROMISO**

#### **Cumplimiento**

26. ¿Se hace supervisión, control y monitoreo de las actividades encomendadas?

**5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

27. ¿Cree que se aplican adecuadamente los procedimientos administrativos?

**5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

#### **Disciplina**

28. ¿Las políticas y reglamentos se cumplen a cabalidad?

**5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

29. ¿Asiste de manera oportuna a su centro laboral?

**5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

## CULTURA ORGANIZATIVA

Estimado colaborador las interrogantes que a continuación se presentan tiene por objetivo obtener información respecto a la cultura organizativa de la Caja Piura. Por lo que le pedimos responda con sinceridad; su respuesta será de gran ayuda para la investigación.

### Capacidad y desarrollo

#### Mejora Continua

1. ¿Considera que el nivel profesional del encargado directo es el adecuado para ejercer el cargo de forma óptima? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
2. ¿Considera al encargado directo una persona innovadora y creativa, que contribuye al cumplimiento de objetivos de la institución?  
**5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
3. ¿Se evalúa al personal acorde a las funciones que desempeña?  
**5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

#### Confiabilidad

4. ¿Percibe a la organización como una empresa competitiva en el mercado por su alto grado de exigencia? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
5. ¿Cree que las actividades que realiza contribuyen a la confiabilidad de la organización? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
6. ¿Cree que los socios la perciben como una empresa confiable?  
**5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

#### Satisfacción

7. ¿Cree que los servicios que brinda satisfacen a los clientes de la empresa?  
**5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
8. ¿Cree que las funciones que realiza satisfacen a los clientes de la empresa?  
**5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
9. ¿Cree que la empresa cuida el bienestar de los clientes?  
**5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

## RELACIONES INTERPERSONALES

#### Adaptación

10. ¿Hace uso de los materiales y herramientas que lo es proporcionado por la organización? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
11. ¿Cree que la empresa es un buen lugar para desarrollar sus habilidades?  
**5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

12. ¿Su experiencia y sus conocimientos son suficientes al momento de desarrollar actividades? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

### **Comunicación**

13. ¿Se comunican con un lenguaje adecuado claro y entendible en su centro laboral? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
14. ¿Realiza propuestas que contribuyen a la consecución de las metas y objetivos de la institución? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

### **Valores**

15. ¿Los valores propuestos por la organización con percibidos, aceptados y compartidos claramente? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
16. ¿Los valores de la organización están alineados a los que considera importante en su vida? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
17. ¿Cree que las relaciones interpersonales son las adecuadas para el desarrollo sus funciones? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

### **POLÍTICAS**

#### **Procedimiento**

18. ¿Considera que las reglas y normas de la organización son justas y adecuadas? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
19. ¿Cumple los procedimientos que la empresa ha establecido para el desarrollo de sus actividades? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
20. ¿Considera que las evaluaciones realizadas a los clientes son tal y como establece la organización? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

#### **Reglamentos**

21. ¿Tiene conocimiento del estatuto de la organización? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
22. ¿Se siente identificado con la misión y visión de la organización? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**
23. ¿Respeto el reglamento o normativa del socio al momento de atenderlo? **5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )**

## PERSONALIDAD

### Calidad de servicio

24. ¿Existe planes de mejora en calidad de servicio?

5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

25. ¿Considera que los bienes adquiridos están dirigidos al logro eficiente y de calidad de los objetivos de la organización? 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

26. ¿Cree que el nuevo personal que ingresa tiene la preparación suficiente para el cumplimiento adecuado de sus funciones? 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

### Identidad

27. ¿Se identifica con la organización? 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

28. ¿Tiene conocimiento acerca de la visión y misión de la organización?

5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

29. ¿Tiene conocimiento de los principales logros obtenidos de la organización?

5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

### **Anexo 3**

#### *Formato de encuesta*

#### **ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE CAJA PIURA**

Estimado colaborador las interrogantes que a continuación se presentan tiene por objetivo obtener información respecto al liderazgo democrático y cultura organizativa de Caja Piura Chachapoyas. Por lo que le pedimos responda con sinceridad; ya que sus respuestas serán de gran ayuda para la investigación.

#### **Liderazgo Democrático**

1. ¿Se considera responsable directo del cumplimiento oportuno de los objetivos y metas de la organización? ¿Por qué?
2. ¿Es necesario que los colaboradores intervengan en las decisiones? ¿Por qué?
3. ¿Promueve el trabajo en equipo considerando la capacidad diversa de los colaboradores de la organización? ¿De qué manera?
4. ¿Se han producido conflictos por las medidas adoptadas entorno a la solución de un problema identificado y/o suscitado? si se presentó ¿Cómo lo solucionó?
5. ¿Premia el cumplimiento de metas y objetivo de sus colaboradores? ¿De qué manera?
6. ¿Existe un plan anual de capacitación para fortalecer las competencias de los colaboradores? ¿Como beneficia a la organización?
7. ¿Se hace supervisión, control y monitoreo de las actividades encomendadas? ¿De qué manera?

#### **Cultura Organizativa**

8. ¿Cree que es importante la evaluación periódica del personal acorde a las funciones que desempeña? ¿Por qué?
9. ¿Percibe a la organización como una empresa competitiva? ¿Por qué?
10. ¿Cree que los servicios que brinda satisfacen a los clientes de la empresa? ¿Qué tendría que mejorar?
11. ¿Cree que la empresa es un buen lugar para desarrollar sus habilidades? ¿Por qué?
12. ¿Los valores propuestos por la organización son percibidos, aceptados y compartidos claramente?
13. ¿Existe planes de mejora en calidad de servicio?
14. ¿Tiene conocimiento de los principales logros obtenidos de la organización?

## Anexo 4

### *Panel fotográfico de trabajo de campo*



