# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

# EXTENSIÓN LA MANÁ

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**"GESTIÓN DE LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS COMISARIATOS DEL CANTÓN LA MANÁ, 2021."**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Licenciados en Administración de Empresas.


**AUTORES:**

Fonseca Molina Marco Bryan

Lisintuña Paula Angy Estefania

**TUTOR:**

Ing. Valencia Neto Mayra Elizeth. MBA.


**LA MANÁ - ECUADOR**

**MARZO 2022**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros Fonseca Molina Marco Bryan y Lisintuña Paula Angy Estefania, declaramos ser autores del presente proyecto de investigación: GESTIÓN DE LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS COMISARIATOS DEL CANTÓN LA MANÁ, 2021, siendo la Ing. Valencia Neto Mayra Elizeth, MBA tutora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.



Fonseca Molina Marco Bryan
C.I: 050433835-1



Lisintuña Paula Angy Estefania
C.I: 050394827-5

## AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutora del Trabajo de Investigación sobre el título: "GESTIÓN DE LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS COMISARIATOS DEL CANTÓN LA MANÁ, 2021", Fonseca Molina Marco Bryan y Lisintuña Paula Angy Estefania, de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Facultad Académica de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, marzo del 2022



Ing. Mayra Elizeth Valencia Neto
C.I: 050312446-3
**TUTORA**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná, y por la Facultad de Ciencias Administrativas, por cuanto los postulantes Fonseca Molina Marco Bryan y Lisintuña Paula Angy Estefania, con el título de Proyecto de Investigación: "GESTIÓN DE LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS COMISARIATOS DEL CANTÓN LA MANÁ, 2021", han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

La Maná, marzo del 2022

Para constancia firman:

Ing. Mg. Mauricio Rubén Franco Coello
C.C: 0501805444
**LECTOR 1 (PRESIDENTE)**

Ing. Mg. Fabian Xavier Martínez Ortiz
C.C: 1600508855
**LECTOR 2 (MIEMBRO)**

Ing. Mg. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano
C.C: 1712317195
**LECTOR 3 (SECRETARIO)**

***AGRADECIMIENTO***

*Son muchas a las personas que me gustaría brindarles mi agradecimiento por sus voces de ánimo, apoyo y compañía en las diversas etapas de mi vida, pero primeramente le agradezco a DIOS por darme la vida, permitirme vivir cada día y dejarme disfrutar de las cosas maravillosas que tiene este mundo.*

*A mis amados y adorados padres por estar siempre a mi lado en los buenos y malos momentos de cualquier etapa de mi vida apoyándome y dándome mucho amor, a mi hermosa hermana y hermano que me brindan sus apoyos para alcanzar mis objetivos y metas.*

*A mis Docentes, no solo de la carrera sino de toda mi vida estudiantil ya que ellos forman parte de quien me he convertido y que han hecho que el trabajo se realice con éxito y en especial aquellos que me abrieron las puertas y me compartieron sus conocimientos, mis amigos y cada una de las personas que han estado junto a mí, a todos ellos mi eterno agradecimiento.*

***Angy***

*Agradezco a mi familia por su apoyo en toda mi carrera universitaria por confiar en mí y apoyarme en cada momento de mi vida, mi profunda gratitud a todos mis docentes y autoridades de mi prestigiosa Universidad por impartirme sus conocimientos y encaminarme en mi carrera universitaria gracias a todos ellos he obtenido los conocimientos necesarios para desempeñarme en mi vida profesional.*

***Marco***

***DEDICATORIA***

*Dedico a mis amados padres quienes son el pilar fundamental de mi familia y el soporte necesario en los momentos difíciles de mi vida quienes me han inculcado valores y principios para poder entender y comprender la importancia de las cosas y el sacrificio que se debe hacer para lograr salir a delante, son los mejores padres.*

***Angy***

*Le dedico principalmente a dios Por ser el inspirador y darme las fuerzas para continuar en este proceso de obtener unos de los anhelos más deseados de mi vida, a mi madre por ser un gran ejemplo de vida , por haber estado ahí dándome su voz de aliento en todo momento por enseñarme que con esfuerzo, perseverancia, sacrificio y dedicación todo se puede lograr en esta vida, a mi padre por brindarme sus sabios consejos sobre cómo dar cada paso y caer en la lucha por enseñarme a superar la adversidad a ser siempre honesto conmigo y con quienes me rodean.*

***Marco***

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TÍTULO:** "GESTIÓN DE LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS COMISARIATOS DEL CANTÓN LA MANÁ, 2021"

**Autores:**
Fonseca Molina Marco Bryan
Lisintuña Paula Angy Estefania

## RESUMEN

La cultura organizacional es un aspecto importante que a menudo los líderes pasan por alto o malinterpretan. Comprender qué es la cultura y qué constituye los diferentes niveles dentro de la cultura de una organización, así como reconocer la diferencia entre culturas positivas y tóxicas, son claves para una organización saludable. Idealmente significa estabilidad para la organización; ya que permite su permanencia a la organización y la anima a mirar hacia el futuro Por lo tanto el presente proyecto esta enfoca en determinar la gestión de liderazgo dentro de la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná, para dar cumplimento a los objetivos se estableció un estudio de carácter bibliográfico, de campo y no experimental; dado que la información presentada fue recopilada de una búsqueda realizada en libros, revistas, repositorios de universidades, como también se efectuó directamente en el lugar de los hechos. El estudio conto con una población de 81 persona conformadas por trabajadores, gerentes o propietarios de 10 comisariatos del cantón La Maná, a los cuales se efectuaron la aplicación de entrevistas y encuestas. Los resultados demuestran que los comisariatos del cantón La Maná posen una débil gestión de liderazgo lo que se ve afectada en la cultura organizacional, siendo los trabajadores el principal elemento de los datos estadísticos hallados, por tanto las empresas deben enseñar a los gerentes cómo apoyar a los empleados, en lugar de simplemente ser el guardián de sus carreras internas. Ya que una organización será efectiva solo cuando la cultura esté respaldada por una estrategia comercial adecuada y una estructura que sea apropiada tanto para el negocio como para la cultura deseada.

**Palabras claves:** gestión, empleado, administración, organización, cultura

# TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

## FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

**TITLE**: "LEADERSHIP MANAGEMENT AND THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF COMMISSIONERS OF THE CANTON LA MANÁ, 2021"

**Authors:**

Fonseca Molina Marco Bryan

Lisintuña Paula Angy Estefania

## ABSTRACT

O Organizational culture is an important aspect that is often overlooked or misunderstood by leaders. Understanding what culture is and what constitutes the different levels within an organization's culture, as well as recognizing the difference between positive and toxic cultures, are keys to a healthy organization. Ideally it means stability for the organization; since it allows its permanence to the organization and encourages it to look to the future Therefore, the present project is focused on determining the management of leadership within the organizational culture of the police stations of the La Maná canton, to comply with the objectives set established a bibliographic, field and non-experimental study; given that the information presented was compiled from a search carried out in books, magazines, university repositories, as well as being carried out directly at the scene of the events. The study had a population of 81 people made up of workers, managers or owners of 10 police stations in the canton of La Maná, to whom interviews and surveys were applied. The results show that the police stations of the La Maná canton have a weak leadership management which is affected in the organizational culture, with the workers being the main element of the statistical data found, therefore the companies must teach the managers how to support their employees. employees, instead of simply being the gatekeeper of their inner careers. Since an organization will be effective only when the culture is supported by a suitable business strategy and a structure that is appropriate for both the business and the desired culture.

**Keywords:** management, employee, administration, organization, culture

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA ..... i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA ..... ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN ..... iii
PROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN ..... iv
AGRADECIMIENTO ..... v
DEDICATORIA ..... vi
RESUMEN ..... vii
ABSTRACT ..... viii
ÍNDICE GENERAL ..... ix
ÍNDICE DE TABLAS ..... xii
ÍNDICE DE FIGURAS ..... xiv
ÍNDICE GRAFICOS ..... xv
ÍNDICE DE ANEXOS ..... xvii
1. INFORMACIÓN GENERAL ..... 1
2. DESCRIPCIÓN ..... 2
3. JUSTIFICACIÓN ..... 3
4. BENEFICIARIOS ..... 4
4.1. Beneficiarios directos ..... 4
4.2. Beneficiarios indirectos ..... 4
5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ..... 4
6. OBJETIVOS ..... 7
6.1. Objetivo General ..... 7
6.2. Objetivos Específicos ..... 7
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS ..... 8
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA ..... 9
8.1. Antecedentes investigativos ..... 9
8.2. Categorías fundamentales ..... 11
8.3. Marco teórico ..... 11
8.3.1. Liderazgo ..... 11
8.3.1.1. Definición ..... 11
8.3.1.2. Importancia ..... 12

8.3.1.3. Teorías de liderazgo ..... 13
8.3.1.4. Estilo de lideres ..... 14
8.3.1.5. El líder empresarial ..... 16
8.3.1.6. Gestión de liderazgo ..... 16
8.3.1.6.1. Liderazgo frente a gestión ..... 17
8.3.3. Cultura organizacional ..... 18
8.3.3.1. Definición ..... 18
8.3.3.2. Importancia ..... 19
8.3.3.3. Niveles de la cultura organizacional ..... 19
8.3.3.4. Características de la cultura organizacional ..... 21
8.3.3.5. Creación de una cultura organizacional ética ..... 22
8.3.3.6. Modelo de una cultura organizacional ..... 25
9. Preguntas científicas ..... 28
10. Metodología de la investigación ..... 29
10.1. Método teórico ..... 29
10.2. Tipo de investigación ..... 30
10.3. Nivel o alcance ..... 31
10.4. Técnicas de investigación utilizada ..... 32
10.5. Instrumentos utilizados ..... 32
10.6. Diseño de investigación ..... 33
10.7. Población y muestra ..... 34
11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS ..... 35
11.1. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA ..... 35
11.2. RESULTADOS DE LA MATRIZ FODA ..... 39
11.2.1. Identificación del problema diagnóstico ..... 42
11.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS PROPIETARIOS DE LOS COMISARIATOS DEL CANTÓN LA MANÁ ..... 43
11.4. Influencia de la gestión de liderazgo en la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná ..... 82
11.4.1. Gestión de liderazgo ..... 82
11.4.2. Cultura organizacional ..... 86
11.4.3. Influencia presentada en las variables ..... 89
12. IMPACTOS ..... 92

13. PRESUPUESTO ..... 93
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 94
14.1. Conclusiones ..... 94
14.2. Recomendaciones ..... 96
15. BIBLIOGRAFÍA ..... 97
16. ANEXOS ..... 101

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sistema de tareas en relación a los objetivos planteados ..... 8
Tabla 2 Gerente frente al líder ..... 17
Tabla 3 Liderazgo frente a la gestión administrativa ..... 18
Tabla 4 Niveles de cultura organizacional ..... 21
Tabla 5 Valores, Actitud, Cadena de comportamiento ético ..... 23
Tabla 6 Cummings y Worley (2016) ..... 25
Tabla 7 Modelo de una cultura organizacional cuadro comparativo ..... 27
Tabla 8 Dimensiones del cuestionario ..... 32
Tabla 9 Población y muestra ..... 34
Tabla 10: Resultados de la entrevista ..... 35
Tabla 11: Análisis FODA ..... 39
Tabla 12 Matriz EFI ..... 40
Tabla 13 Matriz EFE ..... 41
Tabla 14: Carisma de los clientes ..... 43
Tabla 15: Capacidad de influencia ..... 44
Tabla 16: Convivencia con las personas ..... 45
Tabla 17 Personalidad y empatía de los directivos ..... 46
Tabla 18 La visión y misión que usted tiene hacia el trabajo ..... 47
Tabla 19 Valoración de las acciones e ideas de los demás ..... 48
Tabla 20 Que frecuencia sonríe en el lugar de trabajo ..... 49
Tabla 21: Apoyo a las personas ..... 50
Tabla 22: Las necesidades, interés y aspiraciones ..... 51
Tabla 23: Ideas claras a base de conocimientos adquiridos ..... 52
Tabla 24: Productividad de la empresa ..... 53
Tabla 25: Compromiso en equipo ..... 54
Tabla 26: Actividades desarrolladas ..... 55
Tabla 27: Motivaciones que tiene la empresa ..... 56
Tabla 28: Coordinación de tareas ..... 57
Tabla 29: Acciones que tiene las personas dentro del trabajo ..... 58
Tabla 30: Acciones e ideas de los demás ..... 59
Tabla 31: La opinión de los demás ..... 60
Tabla 32: Ser correcto ..... 61

Tabla 33: Medidas de seguridad ..... 62
Tabla 34: Innovación en la actividad ..... 63
Tabla 35: Desempeño laboral ..... 64
Tabla 36: Historia de la empresa ..... 65
Tabla 37: El uso de lenguaje dentro de la empresa ..... 66
Tabla 38: La empresa cuenta con una infraestructura adecuada ..... 67
Tabla 39: Cuenta con logotipo ..... 68
Tabla 40: Se comporta en forma honesta y sincera ..... 69
Tabla 41: Se ha creado un fuerte sentido de identidad ..... 70
Tabla 42: Integración dentro de la empresa ..... 71
Tabla 43: El desarrollo de la empresa ..... 72
Tabla 44: Valores éticos en el trabajo ..... 73
Tabla 45: Promueve o motiva responsabilidad y compromiso ..... 74
Tabla 46: Buen servicio y lograr la satisfacción ..... 75
Tabla 47: Actividades de convivencia ..... 76
Tabla 48: Proporciona nuevos enfoques ..... 77
Tabla 49: Integración en el lugar de trabajo ..... 78
Tabla 50: Los trabajadores actúan ..... 79
Tabla 51: Forma planificada ..... 80
Tabla 52: La responsabilidad del personal ..... 81
Tabla 53 Presupuesto para la elaboración del proyecto ..... 93

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Categorías fundamentales ..... 11
Figura 2 Niveles de la cultura organizacional según Schein ..... 20

## ÍNDICE GRAFICOS

Gráfico 1: Carisma de los clientes ..... 43
Gráfico 2: Capacidad de influencia ..... 44
Gráfico 3: Convivencia con las personas ..... 45
Gráfico 4 Personalidad y empatía de los directivos ..... 46
Gráfico 5 La visión y misión que usted tiene hacia el trabajo ..... 47
Gráfico 6 Valoración de las acciones e ideas de los demás ..... 48
Gráfico 7 Que frecuencia sonríe en el lugar de trabajo ..... 49
Gráfico 8: Apoyo a las personas ..... 50
Gráfico 9: Las necesidades, interés y aspiraciones ..... 51
Gráfico 10: Ideas claras a base de conocimientos adquiridos ..... 52
Gráfico 11: Productividad de la empresa ..... 53
Gráfico 12: Compromiso en equipo ..... 54
Gráfico 13: Actividades desarrolladas ..... 55
Gráfico 14: Motivaciones que tiene la empresa ..... 56
Gráfico 15: Coordinación de tareas ..... 57
Gráfico 16: Acciones que tiene las personas dentro del trabajo ..... 58
Gráfico 17: Acciones e ideas de los demás ..... 59
Gráfico 18: La opinión de los demás ..... 60
Gráfico 19: Ser correcto ..... 61
Gráfico 20: Medidas de seguridad ..... 62
Gráfico 21: Innovación en la actividad ..... 63
Gráfico 22: Desempeño laboral ..... 64
Gráfico 23: Historia de la empresa ..... 65
Gráfico 24: El uso de lenguaje dentro de la empresa ..... 66
Gráfico 25: La empresa cuenta con una infraestructura adecuada ..... 67
Gráfico 26: Cuenta con logotipo ..... 68
Gráfico 27: Se comporta en forma honesta y sincera ..... 69
Gráfico 28: Se ha creado un fuerte sentido de identidad ..... 70
Gráfico 29: Integración dentro de la empresa ..... 71
Gráfico 30: El desarrollo de la empresa ..... 72
Gráfico 31: Valores éticos en el trabajo ..... 73

Gráfico 32: Promueve o motiva responsabilidad y compromiso ..... 74
Gráfico 33: Buen servicio y lograr la satisfacción ..... 75
Gráfico 34: Actividades de convivencia ..... 76
Gráfico 35: Proporciona nuevos enfoques ..... 77
Gráfico 36: Integración en el lugar de trabajo ..... 78
Gráfico 37: Los trabajadores actúan ..... 79
Gráfico 38: Forma planificada ..... 80
Gráfico 39: La responsabilidad del personal ..... 81
Gráfico 40: Gestión de liderazgo ..... 82
Gráfico 41 Cultura organizacional ..... 86

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1 Datos informativos del tutor del proyecto ..... 101
Anexos 2 Currículum vitae de Investigación del proyecto ..... 102
Anexos 3 Currículum vitae de Investigación del proyecto ..... 103
Anexos 4 Matriz de coherencia ..... 104
Anexos 5 Mapeo ..... 106
Anexos 6 Instrumento para aplicar en entrevista a los propietarios de los comisariatos del cantón La Maná ..... 107
Anexos 7 Parámetros de calificación de la Matriz EFI y EFE ..... 110
Anexos 8 Instrumento para aplicar en encuesta a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná ..... 111
Anexos 9 Validación por expertos (1) de cuestionario para encuesta propietarios y colaboradores ..... 115
Anexos 10 Validación por expertos (2) de cuestionario para encuesta propietarios y colaboradores ..... 116
Anexos 11 Validación por expertos (3) de cuestionario para encuesta propietarios y colaboradores ..... 117
Anexos 12. Aval de traducción idioma ingles ..... 118
Anexos 13. Fotográficas de la ejecución de los instrumentos de investigación ..... 119
Anexos 14. Hoja de Urkund ..... 121

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

### Título del proyecto

"Gestión de liderazgo y la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná, 2021."

| | |
|---|---|
| **Fecha de inicio:** | Octubre 2021 |
| **Fecha finalización:** | Marzo 2022 |
| **Lugar de ejecución:** | Cantón La Maná – Provincia Cotopaxi |
| **Unidad académica que auspicia:** | Facultad de Ciencias Administrativas |
| **Carrera que auspicia:** | Licenciatura en Administración de Empresas |
| **Proyecto de investigación vinculado:** | La investigación del proyecto está vinculada y aporta al macro proyecto de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación del personal en las empresas comerciales del Cantón La Maná. |
| **Equipo de trabajo:** | Ing. Valencia Neto Mayra Elizeth. MBA.<br>Sr: Fonseca Molina Marco Bryan<br>Srta.: Lisintuña Paula Angy Estefania |
| **Área de conocimiento:** | Administración, Negocio y Legislación, Negocio y Administración. |
| **Línea de investigación:** | Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social. |
| **Sub líneas de investigación de la carrera:** | Estrategias, administrativas, productividad y emprendimiento. |

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La presente investigación demuestra un amplio interés en la gestión de liderazgo y la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná, debido a que este tipo de negocios sufren de mano de obra que se resiste al cambio, en detrimento de la empresa, por tanto, muestran una alineación entre las creencias de la empresa como los comportamientos que refleja el líder. El líder tiene la responsabilidad del moldear la cultura, es decir administra la conducta de los trabajadores, crea, construye y mantiene valores, moldea la identidad para que los empleados se enfoquen en el cumplimiento de los objetivos de la entidad, dando como resultado que el proceso de liderazgo influya en el crecimiento de las empresas.

La gestión de liderazgo organizacional juega un papel central en la evolución o desarrollo de una organización puesto que es capaz de predecir las alteraciones, cambios esenciales con anticipación permitiendo crear el compromiso requerido, de la misma manera genera una atmósfera altamente adecuada para que los trabajadores comprendan y adopten los cambios con éxito. Esta acción de los líderes es decisiva no solo para la eficacia de la organización sino también para la propia supervivencia.

El trabajo investigativo se desarrolló bajo el tipo de investigación explicativa, descriptiva y bibliográfica; direccionada con la metodología analítica, inductivo, deductivo, lo que permitió la recopilación de información relacionada a las variables analizadas. Para el cumplimiento de los objetivos planteados se efectuó la utilización de técnicas que partieron de la encuesta hasta la matriz FODA, para posteriormente analizar la información recopilada con el propósito de dar solución a la problemática encontrada, la misma que cubrirá las necesidades de los comisariatos del cantón La Maná.

Por tanto, se puede manifestar que el desarrollo del trabajo investigativo tuvo un impacto alto en la gestión administrativa de los comisariatos del cantón La Maná, dando como beneficiarios directos a los propietarios de las empresas analizadas, ya que, con un liderazgo adecuado, una cultura organizacional positiva elevar o minimizar la productividad de la empresa porque los líderes deben poder fomentar una cultura organizacional positiva para mantener a los empleados motivados y comprometidos.

## 3. JUSTIFICACIÓN

La globalización ha convertido al mundo en una pequeña aldea global; un pueblo en el que hay un flujo constante de contiendas y competencias entre organizaciones. En este escenario, la maniobra más efectiva y beneficiosa para cualquier organización es crear formas innovadoras de hacer negocios. Este presente trabajo investigativo trata sobre el papel del liderazgo en la cultura organizacional. El líder, como persona a cargo o como agente de cambio, puede administrar una organización de manera más efectiva y exitosa si es capaz y competente. Los rápidos avances tecnológicos, las altas expectativas de los clientes como las situaciones de mercado en constante cambio han obligado a las organizaciones a reevaluar y reevaluar incesantemente cómo funcionan y comprender, adoptar e implementar cambios en su modelo de negocio en respuesta a las tendencias cambiantes.

La cultura organizacional es una demanda del día y es necesario para que las organizaciones sobrevivan. Las organizaciones hoy en día, comprenden bien la importancia del asunto, y son serias para prepararse no solo para las tendencias actuales, sino también para las futuras, para alcanzar el nivel de éxito sostenible. La investigación sobre la gestión de liderazgo y la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná, 2021, buscó dar una solución a la problemática existente, a través de estrategias competitivas que permitan la sostenibilidad y desarrollo de las empresas.

La presente investigación presentó una relevancia e importancia significativa, debido a que cada empleado juega un papel en el proceso de cambiar la cultura organizacional, pero al final del día, los líderes son los que pueden hacerla o deshacerla; las decisiones que toman provocan un efecto dominó en el reclutamiento, el compromiso y el desempeño de los empleados que impacta poderosamente el desempeño de una empresa. El liderazgo influye mucho en la cultura de la empresa. Los líderes pueden reforzar los valores organizacionales ayudando a su gente a crecer/desarrollarse a través del establecimiento de objetivos, oportunidades y reconocimiento.

Los principales beneficiarios del proyecto comprenden los comisariatos del cantón La Maná, empresas proveedores, sector tributario, familias lamanenses que adquieren productos en este tipo de empresa. La implementación del proyecto es factible tomando en cuenta que existen varios factores como disponer del asesoramiento de un docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi con años de experiencia en el área administración de empresa, además la utilización

de metodologías y técnicas específicas como: encuestas, entrevistas, opiniones que asegurarán el éxito del proyecto.

## 4. BENEFICIARIOS

Los beneficiarios directos e indirectos de la investigación Gestión de liderazgo y la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná, 2021, se detallan a continuación:

### 4.1.Beneficiarios directos

- Comisariatos del cantón La Maná
- Trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná.

### 4.2.Beneficiarios indirectos

- Clientes de los comisariatos del cantón La Maná
- Proveedores
- Servicio de Rentas Internas
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Maná
- Estudiantes ejecutores del proyecto investigativo.

## 5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La cultura organizacional y el liderazgo ha sido un tema de creciente importancia en todas las industrias a medida que las organizaciones buscan maximizar la productividad, aumentar la satisfacción de los empleados y mejorar la función general de sus organizaciones. Para que la cultura de una organización cambie, la cultura actual debe evaluarse con precisión, debe identificarse la cultura deseada y debe ejecutarse un plan de cambio. Los investigadores han estudiado diversas culturas organizativas y métodos de cambio. Las organizaciones gubernamentales de los Estados Unidos tienen su propia estructura, propósito y fuentes de financiamiento que requieren un enfoque personalizado para los esfuerzos de cambio de la cultura organizacional.

Basándonos en el Estudio GLOBE, 10; un estudio bien conocido de 62 sociedades, podemos ver cómo el factor de liderazgo puede jugar un papel en la cultura organizacional. Una mayor discrepancia entre el gerente y los calificadores en América Latina significa una desconexión entre dos conjuntos de percepciones y parece revelar una falta de autoconciencia por parte de los gerentes latinoamericanos. Una dimensión cultural relevante es la distancia de poder, que se define como "la medida en que una comunidad acepta y respalda la autoridad, las diferencias de poder y los privilegios de estatus." (Castillo & Jimenez, 2016). Entre los problemas comunes que presentan las empresas analizadas encontramos la ambigüedad, mala comunicación e inconsistencia. Estos pueden contribuir a la experiencia de un lugar de trabajo hostil y desagradable, lo que puede hacer que los trabajadores sean menos leales y puede contribuir a problemas como el acoso, la intimidación, la alta rotación y un mal liderazgo. Si el liderazgo es débil, inconsistente o de mala reputación, puede contribuir a problemas de cultura organizacional. Las tendencias de alta distancia de poder en las culturas organizacional en Latinoamérica pueden llevar a lo que a veces se denomina El efecto patrón: se espera que los líderes superiores conozcan mejor y orienten al colectivo, no necesariamente aseguren que las cosas sean justas, equitativas y participativas (Romero, 2017).

Los líderes de la empresa juegan un papel fundamental en la configuración y el mantenimiento de la cultura organizacional. Si los propios propietarios, gerentes o directivos no forman parte de la cultura de una organización se presenta con frecuencia fracaso en la ejecución de sus actividades o puede llevar a renunciar por no encajar o sentir cómodos en la organización. En consecuencia, cuando las organizaciones contratan ejecutivos, estas personas deben tener las habilidades necesarias y la capacidad de encajar en la cultura de la empresa. Según Acosta (2017), manifiesta que actualmente en el Ecuador no se encuentra desarrollando un correcto sistema de gestión de liderazgo que aporte beneficios a la cultura organizacional, esto es notorio dentro de empresas públicas, privadas y mitas, ya que poseen problemas como carencia de valores fundamentales de la empresa. Estos son la fuerza impulsora de una organización: no tener valores fundamentales significa que es probable que su cultura progrese sin ningún sentido de dirección. Las subculturas no deseadas se formarán y socavarán el éxito de su negocio. Además, hay un alto grado de existencia de chismes dentro del área de trabajo, haciendo que los empleados se enfrenten entre sí y creando una cultura de desconfianza.

En el cantón La Maná la mayoría de las culturas empresariales no son tan diferentes entre sí. Incluso las empresas, como la manufactura y el cuidado de la salud, tienden a compartir un núcleo común de valores culturales. Por ejemplo, la mayoría de las empresas del sector privado quieren crecer y aumentar sus ingresos. La mayoría se esfuerza por estar orientada al equipo y demostrar preocupación por los demás. La mayoría está motivada, en lugar de relajada, porque compite por dólares y participación de mercado (Santana, 2017). Como es el caso de estudio de los comisariatos del cantón La Maná, se puede observar la presencia un efecto negativo dentro de la cultura empresarial, siendo los inconvenientes más comunes: el lento para reaccionar a los cambios externos/internos ya que los sistemas están diseñados para la estabilidad, demasiadas capas estructurales ralentizan y reducen la eficacia de la comunicación, la autoridad se mantiene de forma centralizada, lo que reduce la eficacia del personal de primera línea, los problemas tardan demasiado en resolverse lo que siguen siendo recurrentes, lo que supone una pérdida de tiempo como de recursos, sin olvidar que el propósito a menudo están en conflicto (por ejemplo, las finanzas quieren ahorrar - los departamentos necesitan gastar).

Llevando a esto a menudo a contribuir a una mayor rotación de empleados y una disminución de la motivación. Estos pueden entonces influir en el trabajo, ayudando en la producción de un trabajo que quizás no sea tan bueno como podría haber sido de otra manera. Sin embargo, la presencia de una cultura organizacional fuerte es a veces una ocurrencia tardía, muchas empresas de este sector caen en la trampa de contribuir a una cultura corporativa negativa. Debido a que la trampa de una cultura organizacional negativa se cierne sobre todos los negocios, se deben tomar precauciones para asegurarse de que no sean víctimas. Entonces, cuando se trata de señales de advertencia, la buena noticia es que no tiene que mirar demasiado lejos. Las empresas, la dirección y los empleados pueden emplear tácticas de liderazgo para asegurarse de que están trabajando en una buena cultura. Es esta previsión la que puede garantizar la longevidad del negocio, o la falta de ella.

Por tanto, ante la problemática detectada, se plantea efectuar un análisis de la influencia de la gestión de liderazgo en la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná, con la finalidad de dar soluciones a los problemas comunes de este sector comercial, ya que las costumbres, tradiciones, rituales, normas de comportamiento, símbolos y forma general de hacer las cosas de una organización son la manifestación visible de su cultura; son lo que uno ve al entrar en la organización. La cultura organizacional actual generalmente se debe a

factores que han funcionado bien para la organización en el pasado y con esto se enfoca al liderazgo (Andrade & Ruiz, 2019).

## 6. OBJETIVOS

### 6.1. Objetivo General

Analizar la Gestión de liderazgo y la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná, para el desarrollo o generación de nuevas estrategias.

### 6.2.Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la gestión de liderazgo que vienen ejecutando los comisariatos del cantón La Maná, para identificar las fortalezas y debilidades que presentan.
- Identificar los niveles y características de la cultura organizacional en los comisariatos del cantón La Maná, para el desarrollo y crecimiento organizacional.
- Determinar la influencia de la gestión de liderazgo en la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná.

## 7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS

**Tabla 1:** Sistema de tareas en relación a los objetivos planteados

| Objetivos | Actividad | Resultados de la actividad | Descripción de la actividad (técnicas e instrumentos) |
|---|---|---|---|
| Realizar un diagnóstico de la gestión de liderazgo que vienen ejecutando los comisariatos del cantón La Maná, para identificar las fortalezas y debilidades que presentan. | • Diseñar instrumentos de recolección investigación.<br>• Aplicación del instrumento de investigación.<br>• Analizar los resultados obtenidos. | • Identificación de la situación actual de los comisariatos del cantón La Maná respecto a la gestión de liderazgo. | • Entrevista al propietario de los comisariatos<br>• Matriz FODA |
| Identificar los niveles y características de la cultura organizacional en los comisariatos del cantón La Maná, para el desarrollo y crecimiento organizacional. | • Diseñar instrumentos de recolección investigación.<br>• Aplicación de instrumentos de investigación.<br>• Tabular y analizar los resultados obtenidos. | Conocimiento de los niveles y características de la cultura organización en los comisariatos del cantón La Maná. | • Encuesta aplicarse al personal de trabajo de los comisariatos del cantón La Maná. |
| Determinar la influencia de la gestión de liderazgo en la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná. | • Analizar la influencia de la gestión de liderazgo en la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná. | • Influencias más significativas del liderazgo en la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná. | • Revisión documental<br>• Aplicación de fórmulas estadísticas en base a los criterios de la metodología de comportamiento y prácticas de la cultura organizacional de Schein.<br>• Análisis e interpretación de los resultados. |

**Elaborado por**: Los Autores

## 8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA

### 8.1. Antecedentes investigativos

El presente proyecto está sustentado en investigaciones que presentan estructuras similares cuyo enfoque esta direccionado al tema de investigación, dichos resultados fueron obtenidos de diversos repositorios de universidades del Ecuador, otorgando los siguientes datos:

**Proyecto 1: "Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad"**

La cultura va más allá de las cuatro paredes físicas y virtuales de la empresa a cómo sus empleados trabajan con clientes y socios e incluso cómo las partes interesadas y posibles contrataciones lo perciben. En otras palabras, tiene un gran impacto en el éxito de su negocio. En el trabajo investigativo desarrollado por Chávez y Ibarra (2016), tiene como finalidad principal analizar cómo la cultura afecta el éxito, así como qué puede hacer para asegurarse de que el impacto sea positivo.

Si hace esta pregunta a expertos, directores ejecutivos de empresas de alto rendimiento y empleados, sus respuestas son una variación del mismo tema. Todos dicen que el componente clave de una gran cultura organizacional es el que empodera a los empleados en lugar de limitarlos. Por ejemplo, el Ritz-Carlton les da permiso a los empleados para gastar hasta $ 2,000 para hacer feliz a un cliente. Y se alienta a los empleados de Starbucks a ofrecer una bebida o un cupón gratis si un cliente tiene un problema con el servicio. Estos ejemplos y muchos más ayudan a los empleados a cuidar a los clientes más allá del llamado normal del deber.

La atención y la satisfacción excepcionales del cliente son un factor clave para el éxito comercial general porque si los clientes no están contentos, buscarán productos y servicios en otros lugares. Los problemas de moral de los empleados ampliamente difundidos de Uber, por ejemplo, parecen haber afectado sus ingresos. Un artículo de TechCrunch señaló que los ingresos de Lyft fueron tres veces mayores que los de Uber en el cuarto trimestre de 2017, lo que representó un aumento del 168 por ciento en los ingresos con respecto al año anterior. Es de destacar el hecho de que la lista de 2018 de LinkedIn de las 50 principales empresas emergentes para trabajar tiene a Lyft en el primer lugar.

**Proyecto 2: "Cultura organizacional y su efecto en el resultado empresarial en las microempresas comerciales del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi. Año 2020"**

En la tesis denominada "Cultura organizacional y su efecto en el resultado empresarial en las microempresas comerciales del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi. Año 2020" previo a la obtención del título de ingenieros comerciales los autores Cela y Chucad (2021), de la Universidad Técnica de Cotopaxi extensión La Maná, realizaron una investigación en 150 microempresas comerciales con una muestra de 378 empleados y 378 clientes. Partiendo del uso de técnicas de investigación tales como la encuesta, recopilaron información que permitieron encontrar las falencias de la cultura organizacional y dar solución a las mismas. El propósito del caso de estudio se centró en investigar como la cultura organizacional se interrelaciona con los negocios, los procesos y qué dimensiones culturales son de apoyo para el alto rendimiento de las microempresas es decir identificar la relación existente entre las dos variables del tema.

Los resultados del caso proporcionaron evidencia de que permitieron desarrollar una propuesta enfocada un plan estratégico con orientación en la administración y de esta manera mejorar proceso rendimiento medido en términos de empleados productividad. Desde la perspectiva de una empresa comercial la cultura organizacional tiene peso en la calidad del servicio puesto que una cultura positiva anima a los empleados a invertir en el éxito de una empresa. En un ambiente de trabajo positivo, todos los empleados comprenden claramente los objetivos más importantes de su organización como a su función para alcanzarlos. La totalidad de patrones de comportamiento se consolidará a una cultura organizacional que a su vez será un afectar el proceso rendimiento en el sector empresarial comercial. Sin embargo, tal proceso de aprendizaje no se puede lograr a corto plazo, pero se desarrolla con el paso del tiempo.

La mayor parte de los encuestados creen que la cultura es una ventaja competitiva potencial debido a que empoderar a los empleados requiere más que permitirles superar las expectativas de los clientes. Ese es solo un aspecto. Una gran cultura les da a los empleados la libertad y la autoridad para ser creativos, iniciar proyectos innovadores y adaptarse y responder en tiempo real con soluciones que ayuden a sus equipos, al negocio y al cliente. En toda la empresa, los tomadores de decisiones y los expertos de la empresa comparten información, recursos y poder para que los empleados tomen decisiones y resuelvan problemas en el momento. Por

otro lado, se estima que la liquidez de las empresas comerciales del cantón La Maná, tiene un índice de liquidez promedio a 2,66 con un porcentaje bajo en términos de endeudamiento siento esto el 38%, con una margen de utilidad operacional mayor de 52% permitiendo conocer que los elementos intangibles de la cultura organizacional indicen de forma positiva en las empresas analizadas. (Pág. 61-65).

## 8.2.Categorías fundamentales




**Figura 1 Categorías fundamentales**
**Elaborado por:** Los Autores

## 8.3. Marco teórico

### 8.3.1. Liderazgo

#### 8.3.1.1. Definición

El liderazgo ha sido definido por Northouse (2016), en su libro Liderazgo: teoría y práctica como "un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr objetivos comunes". Por otro lado Arias, Osorio y Uzurriaga (2020), consideran que el liderazgo es un proceso mediante el cual un ejecutivo puede dirigir, guiar e influir en el comportamiento y el trabajo de otros hacia el logro de objetivos específicos en una situación dada además el liderazgo es la capacidad de un gerente para inducir a los subordinados a trabajar con confianza y entusiasmo. En resumen el liderazgo es un proceso mediante el cual un ejecutivo puede dirigir, guiar e influir en el comportamiento y el trabajo de otros hacia el logro de objetivos específicos en una situación determinada. El liderazgo es la capacidad de un gerente para inducir a los subordinados a trabajar con confianza y celo (Villaflores, 2019).

#### 8.3.1.2. Importancia

Según la autora Paredes (2020), indica que el liderazgo es una función importante de la gestión que ayuda a maximizar la eficiencia y lograr los objetivos de la organización. Los siguientes puntos justifican la importancia del liderazgo en una empresa:

1. **Inicia la acción:** el líder es una persona que comienza el trabajo comunicando las políticas y los planes a los subordinados desde donde realmente comienza el trabajo.
2. **Motivación:** Motiva a los empleados con recompensas económicas y no económicas y, por lo tanto, obtiene el trabajo de los subordinados.
3. **Proporcionar orientación:** un líder no solo debe supervisar, sino también desempeñar un papel de guía para los subordinados.
4. **Generar confianza:** La confianza es un factor importante que se puede lograr expresando los esfuerzos laborales a los subordinados, explicándoles claramente su rol y dándoles pautas para lograr las metas de manera efectiva.
5. **Fomentar la moral**: Un líder puede ser un estímulo moral al lograr una cooperación total para que se desempeñe con lo mejor de sus habilidades mientras trabaja para lograr sus metas.
6. **Genera un ambiente de trabajo:** Un entorno de trabajo eficiente ayuda a un crecimiento sólido y estable. Por lo tanto, un líder debe tener en cuenta las relaciones humanas.
7. **Coordinación**: la coordinación se puede lograr conciliando los intereses personales con los objetivos de la organización.

En resumen, la importancia del liderazgo radica en la capacidad de hacer las cosas. El liderazgo le permite comunicar una visión clara y luego unir a su equipo en torno a esa visión. Las empresas con grandes líderes son creativas, innovadoras y ágiles. También tienen culturas de empresas positivas con un sentido de propósito y pasión. En última instancia, el liderazgo eficaz mejora los resultados de su empresa, lo que se traduce en una menor rotación y una mentalidad de mejora continua (Antonorsi, 2018).

#### 8.3.1.3. Teorías de liderazgo

A medida que el interés en la psicología del liderazgo ha aumentado en los últimos 100 años, se han introducido varias teorías de liderazgo diferentes para explicar exactamente cómo y por qué ciertas personas se convierten en grandes líderes. Las principales teorías de liderazgo son:

- El gran hombre (1840): El pensamiento de que los Grandes Líderes nacen, no se desarrolla.
- Rasgo del liderazgo (1930-1940): El pensamiento de que existen características ideales para los líderes.
- Las habilidades del liderazgo (1940-1950): La idea de que existen habilidades técnicas, personales y conceptuales ideales tanto para Gerentes como para Líderes.
- Estilo del liderazgo (1940-1950): El pensamiento de adoptar estilos como ser autocrático y exigente, democrático y participativo o laissez justo y no comprometido. Ex. Rejilla gerencial; gente amigable y orientada al desempeño.
- Liderazgo situacional (1960): La idea de que no existe un modelo único para todos, los líderes deben adaptarse.
- La contingencia (1960): La idea de que, dado que no existe un modelo único para todos, las organizaciones deben elegir un líder adecuado.
- Liderazgo transaccional (1970): La idea de que la gente sigue a los líderes basándose en 'transacciones' dentro de una combinación de recompensas, incentivos y castigos.
- Liderazgo transformacional (1970): El pensamiento de que los líderes se ganan el compromiso de los demás inspirándolos, alentándolos y cuidándolos.
- Teoría del intercambio líder-miembro (1970): El pensamiento similar a la teoría transaccional, pero enfatiza la presencia de un endogrupo y un exogrupo).
- Liderazgo de servicio (1970-1980): El pensamiento de que el líder comienza por identificar las necesidades de los seguidores y considera que su función principal es servir a los demás (Bravo, 2020).

Por supuesto, en cada uno de estos hay pepitas de sabiduría que perduran hoy. Con esta lupa es posible ver cómo nuestras expectativas de liderazgo se asientan dentro de las teorías de liderazgo situacional, transformacional y de servicio (Cruz, 2018).

#### 8.3.1.4. Estilo de líderes

Según Jiménez y Villanueva (2018) hay siete estilos principales de liderazgo, los cuales son:

- **Estilo autocrático "Haz lo que digo"**

Generalmente, un líder autocrático cree que sabe más que los demás. Toman todas las decisiones con poca participación de los miembros del equipo. Este enfoque de comando y control es típico del pasado y no se sostiene con el talento actual. El estilo aún puede ser apropiado en ciertas situaciones. Por ejemplo, puede sumergirse en un estilo de liderazgo autocrático cuando es necesario tomar decisiones cruciales en el lugar y usted tiene el mayor conocimiento sobre la situación. También funciona cuando se trata de miembros del equipo nuevos y sin experiencia, y no hay tiempo para esperar a que los miembros del equipo se familiaricen con su función. (Pág. 186).

- **Estilo autoritario "Visionario" - "Sígueme"**

El estilo de liderazgo autoritario es la marca de líderes seguros que trazan el camino y establecen expectativas, mientras atraen y energizan a los seguidores en el camino. En un clima de incertidumbre, estos líderes levantan la niebla para la gente. Les ayudan a ver hacia dónde se dirige la empresa y qué sucederá cuando lleguen allí. A diferencia de los líderes autocráticos, los líderes autoritarios se toman el tiempo para explicar su pensamiento: no se limitan a dar órdenes. Sobre todo, permiten la opinión de las personas (Zuzama, 2017).

- **Estilo que marca el ritmo "¡Haz lo que yo hago!"**

Por su parte Ojeda (2017) indica que este estilo describe a un líder muy motivado que marca el ritmo como en las carreras. Los líderes ponen el listón alto y empujan a los miembros de su equipo a correr duro y rápido hasta la línea de meta. Si bien este estilo es eficaz para hacer las cosas y generar resultados, es un estilo que puede dañar a los miembros del equipo. Incluso los empleados más motivados pueden estresarse trabajando bajo este estilo de liderazgo a largo plazo. Este estilo aún puede serle útil si, por ejemplo, es un emprendedor enérgico que trabaja con un equipo de ideas afines para desarrollar y anunciar un nuevo producto o servicio. Este es un estilo a corto plazo.

**Estilo democrático "¿Qué opinas?"**

Zuzama (2017), expresa que los líderes demócratas comparten información con los empleados sobre cualquier cosa que afecte sus responsabilidades laborales y también buscan las opiniones de los empleados antes de aprobar una decisión final. Existen numerosos beneficios en este estilo de liderazgo participativo. Puede generar confianza y promover el espíritu de equipo y la cooperación de los empleados. Permite la creatividad y ayuda a los empleados a crecer y desarrollarse. Un estilo de liderazgo democrático hace que la gente haga lo que usted quiere que se haga, pero de la manera que ellos quieren hacerlo.

**Estilo de coaching "Considere esto"**

Un líder que coaching ve a las personas como una reserva de talento a desarrollar. Un enfoque de entrenador busca desbloquear el potencial de las personas. Los líderes que utilizan un estilo de coaching abren sus corazones y puertas a las personas. Creen que todos tienen poder dentro de sí mismos. Un líder de coaching les da a las personas una pequeña dirección para ayudarlos a aprovechar su capacidad para lograr todo lo que son capaces de hacer (Pérez, 2019).

**Estilo afiliativo "Las personas son lo primero"**

El enfoque de liderazgo afiliativo es aquel en el que el líder se acerca y se relaciona personalmente con las personas. Un líder que practica este estilo presta atención y apoya las necesidades emocionales de los miembros del equipo. El líder se esfuerza por abrir una tubería que lo conecte con el equipo. Este estilo se trata de fomentar la armonía y formar relaciones de colaboración con los equipos. Es particularmente útil, por ejemplo, para suavizar los conflictos entre los miembros del equipo o para tranquilizar a las personas en momentos de estrés.

**Estilo Laissez-Faire**

Este estilo de liderazgo implica la menor cantidad de supervisión. Por un lado, el líder del estilo autocrático se mantiene firme como una piedra en los problemas, mientras que el líder del laissez-faire deja que la gente nade con la corriente. En la superficie, un líder del laissez-faire puede parecer que confía en las personas para saber qué hacer, pero llevado al extremo,

un líder no involucrado puede terminar pareciendo distante. Si bien es beneficioso brindar a las personas la oportunidad de extender sus alas, con una falta total de dirección, las personas pueden desviar involuntariamente en la dirección equivocada, alejándose de los objetivos críticos de la organización. Este estilo puede funcionar si está liderando empleados altamente calificados y experimentados, emprendedores y motivados. (Olguín, 2017).

#### 8.3.1.5. El líder empresarial

Aguirre (2016) plantea que un líder empresarial es alguien que motiva a un grupo de personas para lograr un objetivo común en una empresa. Puede ser alguien en una posición de poder, como un vicepresidente o director ejecutivo de una empresa importante, el editor en jefe o un periódico. También puede ser alguien más abajo en la escalera, como un líder de equipo o un asociado de ventas. En otras palabras, no es necesario ser multimillonario para ser un líder: cualquier persona con las habilidades adecuadas, independientemente de su puesto en una empresa u organización, puede ser un líder empresarial. Algunos rasgos de carácter son importantes para todos los líderes:

- Autoconciencia: comprender sus propias fortalezas y debilidades
- Decisión - la capacidad de hacer rápidamente decisiones
- Equidad: tratar a los demás con equidad.
- Entusiasmo: motivar a un equipo con una actitud positiva
- Integridad: ganarse el respeto de su equipo
- Conocimiento: mantenerse al tanto de los hechos, cifras y tendencias relevantes.
- Creatividad e imaginación: proponer ideas nuevas e innovadoras o promover un lugar de trabajo.
- Resistencia: perseverar cuando las cosas van mal. (Pág. 49)

#### 8.3.1.6. Gestión de liderazgo

Cuando se trata de comprender la diferencia entre liderazgo y gestión, puede resultar útil pensar en un mapa. Un líder es responsable de elegir un destino y la dirección general, mientras que un gerente comparte los giros específicos que debe realizar para llegar del punto A al punto B.

**Liderazgo:** El liderazgo consiste en proporcionar una visión de alto nivel para un equipo, con el objetivo de innovar de una manera que ayude a una organización a largo plazo al preguntar qué necesita cambiar y por qué. A partir de ahí, los líderes guían a las personas en la dirección correcta brindándoles apoyo, inspiración y motivación. En el camino, los líderes se aseguran de que todos estén alineados y en el camino correcto, pero rara vez se involucran en las decisiones tácticas (Lagos, 2020).

**Gestión:** La responsabilidad de la gerencia, por otro lado, es ejecutar la visión del líder. Una vez que se ha establecido el destino, los gerentes son quienes supervisan la serie de tácticas que los llevarán a donde deben estar. Esto implica asignar tareas a los miembros del equipo, asegurarse de que todos colaboren armoniosamente y asegurarse de que cumplan los plazos adecuados para alcanzar sus objetivos a corto plazo (Lagos, 2020).

**Tabla 2** Gerente frente al líder

| Gerentes | Lideres |
|---|---|
| Centrarse en las metas | Centrarse en la visión |
| Pregunte "cómo" y "cuándo" | Pregunte "qué" y "por qué" |
| Proporcionar tareas | Proveer dirección |
| Crea estabilidad | Crear cambio |
| Piense en el corto plazo | Piense en el largo plazo |

**Elaborado por:** Los Autores
**Fuente:** Tomado de (Lagos, 2020)

Se ha argumentado que sin liderazgo, los equipos no tendrían rumbo ni estarían unidos en una visión, de la misma manera sin la administración, los equipos no podrían tomar medidas procesables o completar los objetivos que necesitan para lograr su visión (Duran, 2021),

#### 8.3.1.6.1. Liderazgo frente a gestión

Según sostiene León (2017), el líder enfatiza la innovación por encima de todo mientras que un gerente busca inspirar a su equipo para que cumpla las metas mientras sigue las reglas de la empresa, un líder puede estar más preocupado por establecer y lograr metas elevadas, incluso a expensas de las estructuras corporativas existentes. Cuando un trabajador tiene una idea nueva y radical sobre cómo abordar un problema, es probable que un líder anime a esa persona a seguir la idea.

El liderazgo se trata de motivar a las personas para que comprendan y crean en la visión que estableció para la empresa y para que trabajen con usted en el logro de sus objetivos. Mientras

que la gestión se trata más de administrar el trabajo y garantizar que las actividades diarias se realicen como deberían (Paucar, Puglla, & Romero, 2019). Sin embargo, para que el propietario de una pequeña empresa tenga éxito, debe ser un líder fuerte y un gerente para lograr que su equipo se comprometa a trabajar hacia su visión de éxito. Por lo tanto, liderazgo y gestión deben ir de la mano. Aunque no son lo mismo, están íntimamente relacionados y se complementan entre sí. Es probable que cualquier esfuerzo por separar los dos dentro de una organización cause más problemas de los que resuelve (Blood, 2019).

**Tabla 3** Liderazgo frente a la gestión administrativa

| Liderazgo | Gestión |
|---|---|
| Puede ser gerente o no | Puede o no ser un líder |
| Debe inspirar a los seguidores | Puede o no inspirar a los que están debajo de ellos. |
| Enfatiza la innovación | Enfatiza la racionalidad y el control. |
| Puede ser indiferente a la preservación de las estructuras existentes. | Busca trabajar dentro y preservar las estructuras corporativas existentes. |
| Normalmente opera con relativa independencia | Por lo general, un eslabón en la cadena de mando corporativa. |
| Puede estar menos preocupado por cuestiones interpersonales | Puede estar más preocupado por problemas interpersonales. |

**Elaborado por:** Los Autores
**Fuente:** Tomado de (Martinez, 2020).

### 8.3.3. Cultura organizacional

#### 8.3.3.1.Definición

Richard Perrin (2020), socio y director de asesoría de KPMG en Rumanía, define: "La cultura organizacional como "la suma de valores y rituales que sirven de 'pegamento' para integrar a los miembros de la organización". Por otra parte el diccionario de Negocios (2021), expresa que "la cultura organizacional se basa en actitudes, creencias, costumbres compartidas y reglas escritas y no escritas que se han desarrollado a lo largo del tiempo y se consideran válidas". Por lo tanto la cultura organizacional también incluye la visión, los valores, las normas, los sistemas, los símbolos, el lenguaje, las suposiciones, las creencias y los hábitos de la organización (Greertz, 2017). En pocas palabras, la cultura organizacional es "la forma en que se hacen las cosas aquí" (Podestá, 2019).

#### 8.3.3.2. Importancia

La construcción de una cultura empresarial sólida ayudará a los reclutadores a atraer candidatos de élite y retener a los mejores talentos. No solo eso, sino que se ha demostrado que una cultura corporativa ganadora mejora los niveles de compromiso, productividad y desempeño de los empleados (Hernandez, 2019). Una gran cultura organizacional es la clave para desarrollar los rasgos necesarios para el éxito empresarial. Y verá sus efectos en sus resultados finales: las empresas con culturas saludables tienen 1,5 veces más probabilidades de experimentar un crecimiento de los ingresos del 15 por ciento o más durante tres años y 2,5 veces más probabilidades de experimentar un crecimiento de acciones significativo durante el mismo período (Vega, 2020).

Según el Equipo editorial de Indeed (2021) expresa que hay siete razones por las que la cultura organizacional es importante las cuales son:

- Mayor compromiso de los empleados
- Disminución de la rotación
- Fuerte identidad de marca
- Productividad elevada
- Poder transformacional
- Mejor desempeño
- Incorporación efectiva
- Entorno de equipo saludable

#### 8.3.3.3. Niveles de la cultura organizacional

Rodríguez (2020) plantea que Schein creó tres niveles de cultura organizacional. Primero, en la cima de la pirámide hay artefactos. Si bien se han definido como la parte visible de un iceberg, son difíciles de descifrar. Los artefactos incluyen estructuras y procesos organizativos que son aparentes y visibles. Justo debajo de la parte superior del iceberg, en medio de su pirámide cultural, está el nivel de valores. Los valores incluyen el "por qué" detrás de por qué una empresa opera como lo hace. Incluye los objetivos, estrategias y filosofías de la empresa que impulsan la misión de una empresa Finalmente, el nivel más difícil de entender es la base de la pirámide que Schein etiqueta como "supuestos subyacentes". Estos supuestos

subyacentes crean la base para los niveles de valores y artefactos. Por consiguiente Cevallos (2021) manifiesta que se necesitan tiempo y energía para descifrar y comprender por completo e incluir pensamientos (Cevallos, 2021).

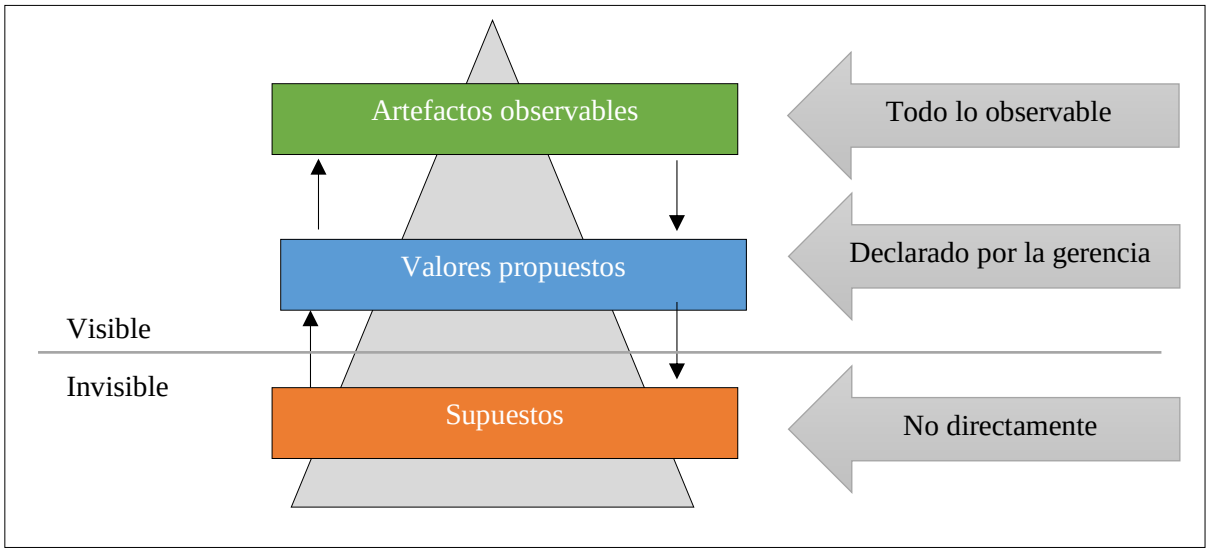



**Figura 2 Niveles de la cultura organizacional según Schein**
**Elaborado por**: Los Autores

Al respecto López (2017) enfatiza que: el primer nivel, **artefactos,** son elementos visibles o letreros que puedes ver a simple vista cuando entras en una organización, es decir, logotipos, arquitectura, indumentaria, etc., mientras que l**os valores propuestos**, el segundo nivel, son los valores y las reglas de conducta que se adoptan con el tiempo de cada líder que ingresa a una organización; cada líder aporta su propio conjunto de valores y reglas de conducta; finalmente el tercer nivel, los **supuestos**, están profundamente arraigados en una organización y se experimentan como un comportamiento inconsciente, por lo tanto, son difíciles de reconocer desde adentro.

Granter (2016) utilizó la idea de la pirámide de Schein y agregó un nivel por encima del nivel de los artefactos. A continuación se presenta un desglose de su interpretación de las pirámides de la cultura organizacional:

**Tabla 4 Niveles de cultura organizacional**

| Nivel de cultura organizacional | Manifestado a través de |
|---|---|
| Superestructural / ideológico | Aceptación de los regímenes económicos nacionales dominantes. Reacciones al cambio social y económico. |
| Simbólico (artefactos) | Logotipos corporativos, uniformes, rituales, historias, eventos, "héroes", carteles, edificios, diseño, supuesta estructura organizativa |
| Discursivo (valores) | Palabras y frases de moda, cambio de nombre de roles / uniones, "cambio de cultura", valores y cultura explícitamente adoptados por la organización, normas y reglas técnicas o profesionales. Reglas impuestas por la organización. |
| Afectivo y cognitivo (supuestos subyacentes | Sentido de identidad de los trabajadores, actitudes y sentimientos sobre las manifestaciones de los niveles 1 a 3, confianza en las versiones de 2 a 3 defendidas por las organizaciones, comprensión de la "realidad" del trabajo en la organización. Conocimiento tácito de cómo funcionan las cosas. |

**Fuente:** Tomado de (Granter, 2016).
**Elaborado por**: Las Autores

Como puede ver, Granter sostiene que existe una versión de la cultura aún más amplia que la de los artefactos. (López, 2017). Según Granter (2016), el nivel superestructural tiene en cuenta el cambio social y económico y la influencia que tienen en toda la pirámide cultural organizacional. Tanto Schein como Granter presentan un nuevo nivel de complejidad a la cultura organizacional y ayudan a explicar sus complejidades y funcionamiento interno. (Llanos, 2019).

### 8.3.3.4. Características de la cultura organizacional

Desde el punto de vista de Barrett (2016) las características clave de una cultura organizacional son:

- Innovación y toma de riesgos: El grado en que se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.

- Atención a los detalles: El grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención a los detalles.
- Orientación a resultados: El grado en que la gestión se centra en los resultados o los resultados en lugar de en la técnica y el proceso.
- Orientación a las personas: El grado en que las decisiones de gestión toman en consideración el efecto de los resultados en las personas dentro de la organización.
- Orientación de equipo: El grado en que las actividades laborales se organizan en equipos en lugar de individuos.
- Agresividad: El grado en que la gente es agresiva y competitiva en lugar de tolerante.
- Estabilidad: El grado en que las actividades organizacionales enfatizan el mantenimiento del status que en contraste con el crecimiento.

#### 8.3.3.5. Creación de una cultura organizacional ética

Robbins y Judge (2019) ofrecen una buena lista de lo que la gerencia puede hacer para crear una cultura organizacional más ética. Sugieren una combinación de las siguientes prácticas:

1. **Sea un modelo a seguir y sea visible.** Sus empleados ven el comportamiento de la alta dirección como un modelo de comportamiento aceptable en el lugar de trabajo. Cuando la alta dirección es observada (por los subordinados) para tomar el camino ético alto, envía un mensaje positivo para todos los empleados.
2. **Comunicar expectativas éticas**. Las ambigüedades éticas se pueden reducir creando y difundiendo un código de ética organizacional. Debe indicar los valores primarios de la organización y las reglas éticas que se espera que sigan los empleados. Sin embargo, recuerde que un código de ética no tiene valor si la alta dirección no logra modelar los comportamientos éticos.
3. **Ofrezca formación en ética.** Organice seminarios, talleres y programas similares de formación ética. Utilice estas sesiones de capacitación para reforzar los estándares de conducta de la organización, para aclarar qué prácticas son y qué no son permisibles y para abordar posibles dilemas éticos.
4. **Recompense visiblemente los actos éticos y castigue los no éticos**. Las evaluaciones del desempeño de los gerentes deben incluir una evaluación punto por punto de cómo sus decisiones se comparan con el código de ética de la organización. Las evaluaciones deben incluir los medios utilizados para alcanzar las metas, así como los

fines en sí mismos. Las personas que actúan de manera ética deben ser recompensadas visiblemente por su comportamiento.

5. **Proporcionar mecanismos de protección.** La organización debe proporcionar mecanismos formales para que los empleados puedan discutir dilemas éticos y denunciar comportamientos poco éticos sin temor a ser reprimidos. Esto podría incluir la creación de consejeros éticos, defensores del pueblo u oficiales éticos.

Impulsar el comportamiento ético con valores y actitudes requiere que haya alineación entre valores, actitudes y comportamiento. En la Tabla 5 se ofrecen ejemplos de esta alineación entre cada uno de los valores virtuosos, las actitudes asociadas y el comportamiento.

**Tabla 5 Valores, Actitud, Cadena de comportamiento ético**

| Valor | Actitud | Comportamiento ético |
|---|---|---|
| Sabiduría y conocimiento | La experiencia promueve la sabiduría que ayuda a convertir la información en conocimiento. | Usar el conocimiento para resolver problemas de manera ética y hacer lo correcto. |
| Autocontrol | El autocontrol significa manejar eficazmente las reacciones ante situaciones desafiantes y tentaciones. | Dejando a un lado las motivaciones personales y actuando con objetividad haciendo lo correcto. |
| Justicia | Actuar de manera justa y equitativa es un impulsor a largo plazo del comportamiento ético; recuerda la "regla de oro". | Establecer criterios justos y mutuamente acordados y administrarlos equitativamente a todas las personas. |
| Trascendencia | La creencia en un poder y una fuente externos a uno mismo reduce las acciones egoístas y aumenta la humildad. | Poner los intereses institucionales y / o de las partes interesadas por encima de los intereses personales. Identificar un propósito personal que esté alineado con la misión organizacional. |
| Amor y bondad | Tratar a las personas con amabilidad ayuda a aumentar la reserva de afecto y amor positivos. | Reconocer y animar a otros por sus contribuciones. |
| Coraje e integridad | La ética requiere el coraje de hacer las cosas correctas de manera constante sin tener en cuenta las consecuencias personales | Tomar decisiones impopulares basadas en una consideración justa de los hechos |

**Fuente:** Tomado de (Chavez, 2019)
**Elaborado por:** Los Autores

### 8.3.3.6.Modelo de una cultura organizacional

Cambiar la cultura organizacional no es una empresa fácil. Los empleados a menudo se resisten al cambio y pueden unirse contra una nueva cultura. Por lo tanto, es deber de los líderes convencer a sus empleados de los beneficios del cambio y mostrar a través de la experiencia colectiva con nuevos comportamientos que la nueva cultura es la mejor manera de operar para lograr el éxito. (Costanza, 2016).

Entre las pautas para el cambio cultural según Cummings y Worley (2016) se hallan:

**Tabla 6** Pautas del cambio cultural

| Directrices | Detalles |
|---|---|
| Formular una visión estratégica clara | Esta visión da la intención y la dirección para el futuro cambio cultural. |
| Muestre el compromiso de la alta dirección. | La cúpula de la organización debe favorecer el cambio de cultura para poder implementar el cambio en el resto de la organización |
| Modelar el cambio de cultura al más alto nivel. | El comportamiento de la gerencia debe simbolizar los tipos de valores y comportamientos que deben realizarse en el resto de la empresa. Los agentes de cambio son claves para el éxito de este proceso de cambio cultural e importantes comunicadores de nuevos valores. |
| Modificar la organización para apoyar el cambio organizacional | Esto incluye identificar qué sistemas, políticas, procedimientos y reglas actuales deben cambiarse para que se pueda lograr la alineación con los nuevos valores y la cultura deseada |
| Seleccione y socialice a los recién llegados y elimine a los desviados. | Fomentar la motivación y la lealtad de los empleados hacia la empresa creará una cultura saludable. Se debe proporcionar capacitación a todos los empleados para ayudarlos a comprender los nuevos procesos, expectativas y sistemas. |
| Desarrollar sensibilidad ética y jurídica. | Este paso puede identificar obstáculos al cambio y empleados resistentes, y reconocer y recompensar la mejora de los empleados, fomentando el cambio y la participación continuos |

**Elaborado por:** Los Autores
**Fuente:** Tomado de Cummings y Worley (2016)

Entre los modelos tipos de modelos de cultura organizacional se destacan en el de Schein (2010); seguido por el autor Hofstefe y  Minkov (2010); luego Denison (1997); y finalmente el modelo de Cameron y Quinn (2011). Teniendo en cuenta que los tres últimos modelos tienen una relación con el desempeño organizacional. Por tanto, en la Tabla 7 se presenta un cuadro comparativo de dichos autores donde se detalla aspectos importantes como criterio, rasgos fundamentales de la cultura organizacional, aplicación de la teoría (modelos), ventas, limitaciones e instrumento utilizado.

**Tabla 7 Modelo de una cultura organizacional cuadro comparativo**

| Modelo de cultura organizacional | Schein (2010) | Hofstede, Hofstede y Minkov (2010 | Cameron y Quinn (2011) |
|---|---|---|---|
| Características | Análisis en tres aspectos: artefactos, valores propuestos y supuestos. | Influencia en los valores básicos en el comportamiento de la empresa | Análisis de roles de líderes dentro de la cultura organizacional |
| Rasgos fundamentales de la cultura organizacional | Dimensiones de la cultura:<br>Presunciones de relación con el ambiente externo. Presunciones del manejo de relaciones internas. Presunciones de la realidad y la verdad. Presunciones acerca de la naturaleza del tiempo y del espacio. Presunciones acerca de la naturaleza humana, de su actividad y relaciones | Dimensiones de la cultura:<br>La distancia del poder.<br>El individualismo<br>y el colectivismo en la sociedad.<br>Masculinidad y feminidad.<br>La evitación de la incertidumbre.<br>Indulgencia versus la moderación como una dimensión social | Clases o tipos de cultura organizacional:<br>Clan<br>Ad- hoc (Adhocracia)<br>Jerarquizada<br>Mercado |
| Aplicación de la teoría (Modelo) | Aplicación a todo tipo de empresa | Comparación de culturas organizacionales entre países | Aplicación en variedad de empresas ya sea por sector o tamaño |
| ventajas | Establece una relación entre el liderazgo y la cultura organizacional como una forma de alcanzar los objetivos de la empresa | Ayuda a definir perfiles culturales considerando cada una de las variables. | Uso de la metodología Competing Values Framework (CVF), ya que permite conocer el estado actual de la cultura dominante |
| Limitaciones | No explica la relación que existe entre la cultura y el desempeño, esto es, la dinámica que se genera entre las conexiones que se dan entre los supuestos, valores y artefactos culturales | Las dimensiones propuestas sólo son válidas para realizar análisis en el nivel de países o regiones y no en el de personas | Se requiere el apoyo de una entrevista o de un cuestionario para identificar las prácticas que inciden en la formación de los tipos de cultura, si se desean realizar cambios. |
| Instrumentos utilizados | Entrevistas y la observación. | Cuestionario<br>Valué Survey Module versión 94 | Organizational Culture Assessment (OCAI) |

**Elaborado por:** Los Autores
**Fuente:** Tomado de (Velasco, 2015).

## 9. Preguntas científicas

**¿Cuál es la situación actual de la gestión de liderazgo en los comisariatos del cantón La Maná?**

Como resultado de la evaluación de diagnóstico, se logra identificar que los comisariatos del cantón La Maná carecen de una gestión de liderazgo dado a la presencia de algunos factores como las tendencias de la globalización, micro gestión, la inconsistencia, la falta de conciencia, no establecen metas u objetivos claros, y otras cualidades similares que atribuyen a las debilidades de la gestión de liderazgo. De igual manera algunas empresas siempre están disponibles para brindarle los recursos y el apoyo para hacer las cosas. Otros viven en su propio mundo, empujando y conduciendo a los equipos contra la pared para obtener resultados.

**¿Cuáles son niveles y características de la cultura organizacional en los comisariatos del cantón La Mana?**

Los comisariatos del cantón La Maná están constituidos por los siguientes niveles de cultura organización: artefactos que integran los elementos evidentes y visibles, valores propugnados y supuesto fundamental ales. Por otro lado, las características frecuentes de las empresas analizadas son: innovación, mejorar la satisfacción del cliente, orientación, trabajo en equipo, orientación a la competencia.

**¿De qué manera la gestión de liderazgo influye en la cultura organizacional en los comisariatos del cantón La Maná?**

La gestión de liderazgo influye en la eficiencia como la eficacia del desarrollo de las actividades económicas de los comisariatos así también en la subcultura organizacional, la comprensión de los roles de los empleados, el desarrollo de las habilidades de los trabajadores, en la responsabilidad, la productividad, en las tradiciones y filosofía de la organización y sobre todo en el logro de los objetivos de la empresa puesto que el un líder tiene un profundo impacto en las personas con las que trabaja y en el resultado de sus objetivos.

## 10. Metodología de la investigación

### 10.1. Método teórico

**Histórico-lógico**

Según Maya (2016), expresa que “la característica del método lógico es que el proceso de "ascender" de lo abstracto a lo concreto comienza por medio de la inducción, la síntesis y la deducción”. Para la ejecución del proyecto investigativo fue necesario la aplicación del método histórico-lógico ya que partió de hechos, eventos, situaciones, experiencias e ideas que suscitaron del pasado y permitieron influir o dar forma de la cultura organizacional actual en los comisariatos del cantón La Maná. Además, implicó el pensamiento crítico que admitió formular hipótesis basadas en las evidencias halladas en la investigación para luego probarlas.

**Analítico-sintético**

El método analítico-sintético “es el método según el cual, para encontrar una deducción de una conclusión dada a partir de premisas principales dadas, se buscan premisas de las que se pueda deducir la conclusión por silogismo.” (Alvarado & Morán, 2018). Por tanto se considera que la investigación es de carácter analítico-sintético, porque permitió resolver el problema del liderazgo en la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná, ya que los procesos actuales son inadecuados, son intuitivos, simples y se basan en cómo las microempresas de este sector abordan los problemas cotidianos. La finalidad del propósito de este método se centró en términos de calidad, confiabilidad y consistencia de los resultados, por tanto, en este método procedió de la hipótesis a conclusión.

**Inductivo-deductivo**

Según Baena (2017), el método inductivo deductivo es cuando "pasamos de lo general, la teoría, a lo específico, las observaciones", por consiguiente tuvo aplicación de la investigación inductivo, deductivo; ya que se identificó características del desarrollo del liderazgo en los comisariatos del cantón La Maná, considerando criterios de medición, así también determinar la influencia que esta variable tiene en la cultura organizacional que posee cada una de las

empresas analizadas con esto se logró comprobar la veracidad de la hipótesis generado en el trabajo investigativo.

## 10.2. Tipo de investigación

### Investigación bibliográfica

La investigación bibliográfica puede definirse como cualquier investigación que requiera que se recopile información de materiales publicados (Cohen & Gómez, 2019). El tipo de investigación que guio el proyecto fue tipo bibliográfica dado que la información presentada fue recopilada de una búsqueda realizada en libros, revistas, periódicos e informes, de misma manera en recursos en línea como repositorios de universidades, sitios web, blogs y bases de datos bibliográficas, con la finalidad de respaldar la argumentación y al mismo tiempo demostrar la veracidad del contenido en el desarrollo del proyecto. Además, facilitó al lector enriquecerse u obtenga más información sobre el liderazgo en la cultura organizacional.

### Investigación de campo

"La investigación de campo se define como un método cualitativo de recopilación de datos que tiene como objetivo observar, interactuar y comprender a las personas mientras se encuentran en un entorno natural" (Maya, 2016). Por consiguiente se considera que la investigación es de campo a causa de que ayudó a contextualizar los inconvenientes del liderazgo en la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná, esto trayendo como consecuencia desafiar las ideas preconcebidas y suposiciones de teorías cuando se hallen los resultados en el lugar de análisis, mediante la aplicación de métodos empíricos cualitativos, con el objetivo de observar, interactuar y comprender a las personas mientras se encuentran en un entorno natural.

### Investigación no experimental

La investigación no experimental es el tipo de investigación que no involucra la manipulación de control o variable independiente. En la investigación no experimental, los investigadores miden las variables tal como ocurren naturalmente sin ninguna otra manipulación (Archenti, 2017). Sin duda la investigación aplicada encajó plenamente en el estudio analizado, porque

se analizó el motivo de la causa del fenómeno para finalmente desarrollar interpretaciones de los hallazgos presentados.

### 10.3. Nivel o alcance

#### Descriptiva

"El método de investigación descriptivo se enfoca principalmente en describir la naturaleza de un segmento demográfico, sin enfocarse en "por qué" ocurre un fenómeno en particular" (Fernández & Pilar, 2018). Para poder dar cumplimiento al proceso de investigación, fue necesario aplicar la investigación descriptiva ya que este nivel describió las características de liderazgo que presentan las personas que trabajan en los comisariatos del cantón La Maná frente a la cultura organizacional enfocando en el entorno natural del encuestado, lo que garantizó que se recopilen datos honestos y de alta calidad asimismo dar respuesta a las preguntas de qué, cómo, cuándo y dónde, se producen los hechos.

#### Aplicativo

"La investigación aplicada está diseñada para responder preguntas específicas destinadas a resolver problemas prácticos" (Cohen & Gómez, 2019). La investigación a ejecutarse fue aplicada puesto que se planteó mejor los hallazgos encontrados en los comisariatos del cantón La Maná en términos de liderazgo en la cultura organizacional mediante el desarrollo de la aplicación de la metodología de comportamiento y prácticas de la cultura organizacional de Trice y Beyer y el modelo triaxial de los valores de Simón Dolan.

#### Explicativo

"La investigación explicativa es un método para encontrar detalles en áreas con poca información, también examina el alcance de una relación de causa y efecto entre dos elementos" (Muñoz, 2016). Finalmente se realizó una investigación de carácter explicativa para encontrar detalles aclarativos de las variables de investigación comenzando por la recopilación de datos cualitativos hasta poder ayudar a comprender la causa raíz de la determinada situación actual del liderazgo y la cultura organizacional, (relación de causa-efecto), llenando los vacíos en la información faltante.

## 10.4. Técnicas de investigación utilizada

### Encuesta

Se implementó una encuesta con el objetivo de obtener datos concretos con los cuales se conoció de manera más precisa las deficiencias del liderazgo en la cultura organizacional de los comisarios de cantón La Maná y así poder dar solución a los mismos.

### Matriz FODA

En la opinión de (Becker & Nikulin, 2015) "el análisis FODA (o matriz FODA) es una técnica de planificación estratégica que se utiliza para ayudar a una persona u organización a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con la competencia empresarial o la planificación de proyectos" por esta razón se aplicó una matriz FODA con la finalidad de determinar los riesgos potenciales que puede estar expuesta el liderazgo en los comisariatos del cantón La Maná para así poder establecer un diagnóstico y finalmente determinar la cultura organizacional que tienen las empresas analizadas.

## 10.5. Instrumentos utilizados

### Cuestionario

Para la aplicación de la encuesta se realizó un protocolo de cuestionario de tipo estructurado para un diseño de investigación más profunda, este instrumento estuvo dirigido al gerente general y personal de trabajo de los comisariatos del cantón La Maná, la misma que contó con preguntas cerradas categorizadas con cinco dimensiones es decir, contendrá las variables preguntas que se le plateará al funcionario a si también al personal de trabajo que permita identificar aspectos relevantes del liderazgo y la cultura organizacional. (Anexo 6).

**Tabla 8 Dimensiones del cuestionario**

| Nro. | Dimensiones del Liderazgo | Dimensiones de la cultura organizacional |
|---|---|---|
| 1 | Carisma | Artefactos y símbolos |
| 2 | Consideración individual | Valores adoptados |
| 3 | Estimulación intelectual | Suposiciones básicas y subyacentes |
| 4 | Inspiración | |

| | |
|---|---|
| 5 | Tolerancia psicológica |

**Elaborado por**: Los Autores

## 10.6. Diseño de investigación

El proyecto investigativo titulado "Gestión de liderazgo y la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná, 2021.", hace uso de la metodología teórico destacándose historio lógico, analítico sintético como también inductiva deductivo, la utilización de estos métodos se basa porque permiten conocer los cambio suscitados al trascurso de los último años en el desarrollo de los comisariatos del cantón La Maná, ya que identificó características del desarrollo del liderazgo en las empresas analizadas, considerando criterios de medición, así también determinar la influencia que esta variable, permitiendo formular hipótesis basadas en las evidencias halladas en la investigación para luego probarlas y de esta manera contribuir con la resolución de las mismas.

Se considera que la investigación es de carácter bibliográfica, de campo y no experimental; dado que la información presentada fue recopilada de una búsqueda realizada en libros, revistas, repositorios de universidades, entre otros; con la finalidad de respaldar la argumentación. Se plantea que la investigación de campo dado que se efectuó en el lugar de los hechos, mediante la aplicación de métodos empíricos cualitativos, con el objetivo de observar, interactuar y comprender a las personas mientras se encuentran en un entorno natural por otro lado no experimental a causa de presentar interpretaciones de los hallazgos encontrados en la recolección de información.

Por consiguiente, se hizo uso de una investigación descriptiva, esta investigación se centra más en qué que en cómo o por qué ha sucedido algo. Por lo tanto, las herramientas de observación y encuesta se utilizan a menudo para recopilar datos (Gall & Borg , 2017). Al hablar de variables se hace énfasis a liderazgo y cultura organizacional, cada una de ellas con dimensiones estructuradas (tabla 8), dando como resultado la realización de uso de instrumentos de investigación como la encuesta mediante el uso de un cuestionario estructurado con preguntas cerradas. Finalmente, la validación del instrumento de investigación detallado será efectuado mediante el método cuantitativo del coeficiente Alpha de Cronbach ya que permitirá medir la precisión con la que los ítems de la escala miden el constructo en estudio y con esto se conocerá la seguridad, exactitud, precisión de los instrumentos de recolección de datos.

## 10.7. Población y muestra

**Población:** La población considerada para la investigación estuvo constituida por el gerente y trabajadores de 10 comisariatos del cantón La Maná, siendo éstas el objeto de estudio a ser investigada. En el siguiente cuadro adjunto se detalla lo descrito. (Tabla 9)

**Tabla 9 Población y muestra**

| Nro. | Nombre del comisariato | Nro. de trabajadores |
|---|---|---|
| 1 | Comisariato Kerly | 7 |
| 2 | Comisariato Kelvin | 5 |
| 3 | Comisariato Marques | 8 |
| 4 | Comisariato Su Despensa | 6 |
| 5 | Comisariato Cash Marquet | 6 |
| 6 | Comisariato La Familia | 7 |
| 7 | Comisariato Carlitos | 9 |
| 8 | Comisariato Ahorra más | 8 |
| 9 | Comisariato Virginia | 5 |
| 10 | Comisariato Su Económica | 10 |
| | Sub total | 71 |
| | Gerentes de los comisariatos | 10 |
| | Total | 81 |

**Fuente**: Investigación de campo
**Elaborado por:** Los Autores

### Muestra

En el caso de estudio, se prevé que la población es reducida de 81 personas, por tanto, se hizo uso del total de la población.

### Validación del instrumento y procesamiento de la información

Se efectuó mediante la participación de un profesional en el área de estudio comprendida por el docente tutor del trabajo investigativo. Además, será efectuado mediante el método cuantitativo del coeficiente Alpha de Cronbach ya que permitió medir la precisión con la que los ítems de la escala miden el constructo en estudio y con esto se conoció la seguridad, exactitud, precisión de los instrumentos de recolección de datos.

# 11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

## 11.1. Resultados de la entrevista

**Tabla 10: Resultados de la entrevista**

| DIMENSIONES O CATEGORÍAS | RESPUESTA |
|---|---|
| ¿Cuál es la principal función del líder en su empresa? | 1. Ayudar a cumplir las metas.<br>2. Capacidad de proyección en mi empresa.<br>3. Resolver conflictos dentro de la empresa.<br>4. Negociaciones para el bien de la organización.<br>5. Ayuda en la organización de eventos.<br>6. Elegir una política cooperativa y responsable.<br>7. Facilita los conocimientos en la empresa.<br>8. Crear una fuerza colectiva entre todos.<br>9. Promover justicia dentro y fuera de la empresa.<br>10. Recompensar el esfuerzo de todos. |
| ¿Qué beneficios y deficiencias tiene la gestión de liderazgo en su comisariato? | 1. Beneficios: personal de calidad; deficiencias: ninguna<br>2. Beneficios: mejora el rendimiento de la empresa: deficiencias: ninguna<br>3. Beneficios. se consiguen los objetivos a corto y largo plazo; Deficiencias. Ninguna<br>4. Beneficios: se favorece el trabajo en equipo deficiencias:<br>5. Beneficios: mejora el clima laboral; deficiencias<br>6. Beneficios: se mejora la empresa en general; deficiencias:<br>7. Beneficios: mejora la competitividad de la empresa; deficiencias<br>8. Beneficios: aumentan las ventas; deficiencias<br>9. Beneficios: aumentan los beneficios de la empresa: deficiencias<br>10. Beneficios: ayudar en las diferentes áreas de la empresa_____ |
| Describa con sus propias palabras lo que entiende usted por liderazgo | 1. Tener el conocimiento de motivar o influir a mis trabajadores<br>2. Tener una visión y compartirla con los demás para ser mejores<br>3. Estar al servicio del equipo de trabajo para mejoras<br>4. Expresar empatía con los clientes y con los miembros de su equipo<br>5. Tiene creativo en cualquier momento<br>6. Exigir a cumplir los objetivos planteados<br>7. Un líder debe estar siempre al frente dirigiendo y sirviendo de guía para los demás<br>8. Ayudar a mi equipo de trabajo a ser mejores<br>9. Toma los riesgos de la empresa |

| | |
|---|---|
| | 10. Buscar una mejora continua para la organización |
| ¿Cómo supervisa el desempeño de las personas que debe liderar? | 1. Muy bien<br>2. Excelente<br>3. Muy bien<br>4. Bueno<br>5. Bueno<br>6. Regular<br>7. Muy bien<br>8. Bueno<br>9. Excelente<br>10. Bueno |
| ¿Puede delegar responsabilidades de manera eficiente? Descríbalo como lo realiza. | 1. Si, al personal conveniente<br>2. Si, al personal capacitado de mi empresa<br>3. Si, para ganar tiempo y reconocer el mérito.<br>4. Si, para tener mejores resultados dentro de la empresa.<br>5. Si, para que se trabajen más.<br>6. Si. Para delimitar responsabilidades.<br>7. Si. Para mejor rendimiento en ellos.<br>8. Si, para mayor capacidad.<br>9. Si, para mejores estrategias y beneficios de la empresa.<br>10. Si, para administrar en lugar de acaparar. |
| ¿Cuál es su método de comunicación preferido? ¿Por qué? | 1. Personalmente. ¿Por qué? para hacerme entender mejor.<br>2. Llamadas. ¿Por qué? Han traído nuevas maneras de comunicación y es más rápido.<br>3. SMS. ¿Por qué? Es mejor<br>4. Los correos electrónicos ¿Por qué? una forma esencial de comunicación.<br>5. Móvil. ¿Por qué? Son muy útiles para enviar mensajes rápidos.<br>6. El internet. ¿Por qué? Ya que uno puede mantenerse al día con las noticias y en todas las áreas que nos interesen del trabajo.<br>7. La radio. es uno de los medios de comunicación más antiguos pero seguro.<br>8. Por carta escrita. Por qué me expreso mejor hacia ellos.<br>9. El email marketing Porque es un excelente medio de comunicación dentro del marketing digita.<br>10. Por WhatsApp. ¿Por qué? Es una red social que todo el mundo lo utiliza y es segura y confiable. |
| Los líderes tienen clara la dirección estratégica de la organización. Justifique su | 1. Si, porque todos vamos por un mismo objetivo para la entidad.<br>2. Sí, porque cumplimos metas para nuestro beneficio.<br>3. Si porque hay que tener clara la mentalidad estratégica dentro del mercado. |

| | |
|---|---|
| respuesta | 4. Si porque es el proceso de toma de decisiones y acciones que implementa una organización.<br>5. Si, porque Las empresas se enfrentan continuamente a nuevos retos debido a los cambios en el mercado y uno tiene que tener muchas estrategias.<br>6. Si porque se adapta a los cambios del entorno y que pueda mantenerse en el tiempo.<br>7. Si porque es **c**lave para que una organización alcance el éxito.<br>8. Si para que se evalúe en qué medida los planes han tenido éxito<br>9. Si.<br>10. Si |
| ¿Qué valores considera que tiene que tener un líder para ser parte de su empresa? | 1. Respeto, bondad<br>2. Educación, generosidad<br>3. Amabilidad, empatía<br>4. Cordialidad, humildad<br>5. Generosidad, respeto<br>6. Imparcialidad, humildad<br>7. Honestidad, paciencia<br>8. Respeto, gratitud<br>9. Confianza, empatía<br>10. Generosidad, respeto |
| ¿Usted incluye en su agenda y planificación un tiempo para reflexionar sobre el impacto del liderazgo de su empresa? | 1. Si<br>2. Siempre<br>3. A veces<br>4. Si<br>5. Casi siempre<br>6. Si<br>7. Si<br>8. Si<br>9. A veces<br>10. Siempre |
| ¿Desde su punto de criterio cual es la diferencia entre un líder y un gerente? | 1. Los líderes crean una visión, los gerentes crean metas.<br>2. Líder: se comprometen a su gente a convertir esa visión en realidad mientas que los gerentes se enfocan en establecer, medir y alcanzar meta<br>3. Los líderes son únicos, los gerentes copian<br>4. Los líderes toman riesgos, los gerentes controlan el riesgo<br>5. Los líderes apoyamos el largo plazo, los gerentes piensan a corto plazo.<br>6. Los líderes crecen de forma personal, los gerentes dependen de habilidades existentes y probadas<br>7. Los líderes forjan relaciones, los gerentes construyen sistemas y procesos.<br>8. Los líderes entrenan, los gerentes dirigen.<br>9. Los líderes tienen personas que van más allá de |

| | |
|---|---|
| | seguirlos y los gerentes tienen personal que sigue las instrucciones y busca complacer al jefe.<br>10. Nosotros los líderes entendemos a nuestros empleados y los gerentes son muy exigentes con sus empleados. |
| ¿Cuáles son las fortalezas que usted considera que la gestión de liderazgo tiene la empresa? | 1. Correr riesgos dentro de la empresa.<br>2. Flexibilidad, tener el valor o coraje.<br>3. Confianza en uno mismo.<br>4. Habilidades interpersonales.<br>5. Contacto con los demás trabajadores.<br>6. Capacidad para ejecutar tareas.<br>7. Inteligencia para nuevas estrategias.<br>8. Firmeza para la toma de decisiones.<br>9. Comprender a los trabajadores.<br>10. Buena comunicación entre colegas. |
| ¿Cómo se lleva a cabo el elogio de los miembros de trabajo de la empresa? | 1. Felicitar por actitud, no por logros económicos.<br>2. Reconocer el trabajo que ellos hacen dentro de la organización.<br>3. Una compensación económica por un buen trabajo.<br>4. Mostrar satisfacción a través de cumplidos para los trabajadores.<br>5. Regalarle un curso virtual para su preparación.<br>6. Dándole Tiempo libre sorpresa por su dedicación.<br>7. Apreciación verbal o escrita hacia el trabajador.<br>8. Enviar una canasta de regalo por su dedicación y entrega hacia su trabajo.<br>9. Bríndale un almuerzo o una cena por dedicación.<br>10. Darles un Trofeo al equipo por su unión. |

**Fuente:** Comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

## 11.2. RESULTADOS DE LA MATRIZ FODA

Para el diseño de la matriz Foda fue necesario tomar datos de los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista a los gerentes y propietarios de los comisariatos del cantón La Maná de igual manera información de las encuestas efectuadas a los trabajadores del sector analizado, con ellos se presenta los siguientes datos:

**Tabla 11**: Análisis FODA

| FODA | |
|---|---|
| **FORTALEZAS** | **OPORTUNIDADES** |
| • Capacidad de influenciar<br>• Trato de convivencia<br>• Personalidad y empatía de los directivos<br>• Valoración de acciones e ideas<br>• Apoyo a los demás<br>• Conocer los interés y aspiraciones de los trabajadores<br>• Creatividad dentro de la empresa<br>• Compromiso en equipo<br>• Motivación hacia los trabajadores<br>• Calificación de desempeño laboral<br>• Infraestructura adecuada<br>• Satisfacción del cliente | • Utilización de tecnología en la ejecución de actividades<br>• Empleados de alta calidad para capacitar a otros miembros del personal<br>• Atraer nuevos clientes multitud ofertas especiales<br>• Mejorar la experiencia general del cliente<br>• Ampliación de la gama de productos<br>• Los clientes en el mercado son leales<br>• Variación de productos |
| **DEBILIDADES** | **AMENAZAS** |
| • Inexistencia de misión y visión enfocadas al liderazgo y cultura organizacional<br>• Carencia de distribución de tareas<br>• Falta de conocimiento de la historia de la empresa<br>• Falta de compromiso con el desarrollo de la empresa<br>• Carencia planificación de actividades de convivencia<br>• Deficiencia en la gestión de liderazgo<br>• Bajo conocimiento de la marca<br>• Sin experiencia en la creación de contenido en línea atractivo | • Demanda de servicios de entrega a domicilio por parte de competencia<br>• Crecimiento más lento debido a la incapacidad de recaudar fondos<br>• Consumidores cada vez más sensibles a los precios<br>• Pérdida de clientes nuevos por la competencia<br>• Competidores presentando mejores productos<br>• Condiciones económicas en declive<br>• Reducción del presupuesto de gastos de las personas. |

**Fuente:** Comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

Al efectuarse la Matriz FODA, se logró identificar los factores internos (fortalezas, debilidades), factores externos (oportunidades, amenazas) que poseen los comisariatos del cantón La Maná, y con ello se efectuó una calificación para obtener el peso de impacto que

tiene que la gestión de liderazgo en la cultura organizacional, esto se obtiene mediante la matriz EFE y EFI, considerando algunos parámetros de clasificación (Anexo 7). Por tanto a continuación se presenta los factores internos de los comisariatos del cantón La Maná mediante la matriz EFI**:**

**Tabla 12** Matriz EFI

| **FACTOR** | **Peso** | **Valor** | **Valor ponderado** |
|---|---|---|---|
| FORTALEZAS | | | |
| Capacidad de influenciar | 5% | 3 | 0,150 |
| Trato de convivencia | 4% | 3 | 0,120 |
| Personalidad y empatía de los directivos | 12% | 3 | 0,360 |
| Valoración de acciones e ideas | 2% | 4 | 0,080 |
| Apoyo a los demás | 2% | 3 | 0,060 |
| Conocer los interés y aspiraciones de los trabajadores | 2% | 3 | 0,060 |
| Creatividad dentro de la empresa | 5% | 3 | 0,150 |
| Compromiso en equipo | 3% | 3 | 0,090 |
| Motivación hacia los trabajadores | 10% | 4 | 0,400 |
| Calificación de desempeño laboral | 5% | 3 | 0,150 |
| Infraestructura adecuada | 2% | 3 | 0,060 |
| Satisfacción del cliente | 10% | 4 | 0,400 |
| DEBILIDADES | | | |
| Inexistencia de misión y visión enfocadas al liderazgo y cultura organizacional | 5% | 1 | 0,050 |
| Carencia de distribución de tareas | 7% | 2 | 0,140 |
| Falta de compromiso con el desarrollo de la empresa | 5% | 2 | 0,10 |
| Carencia planificación de actividades de convivencia | 5% | 1 | 0,05 |
| Deficiencia en la gestión de liderazgo | 2% | 1 | 0,02 |
| Bajo conocimiento de la marca | 9% | 2 | 0,18 |
| Sin experiencia en la creación de contenido en línea atractivo | 5% | 1 | 0,05 |
| **Total Fortalezas y Debilidades** | 100% | | 2,67 |

**Fuente:** Comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

Los resultados de la matriz EFI demuestran que los comisariatos del cantón La Maná, poseen más fortalezas para enfrentar las debilidades dado a que obtuvieron una calificación ponderada de 2,67; esto quiere decir que es una fortaleza mayor.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), permitió examinar el entorno externo de los comisariatos del cantón La Maná e identificar las oportunidades y amenazas

disponibles, por consiguiente. En la Tabla 12, se muestran los resultados obtenidos en la matriz EFE:

**Tabla 13** Matriz EFE

| FACTOR | Peso | Valor | Valor ponderado |
|---|---|---|---|
| **Amenazas** | | | |
| Demanda de servicios de entrega a domicilio por parte de competencia | 6% | 4 | 0,240 |
| Crecimiento más lento debido a la incapacidad de recaudar fondos | 8% | 2 | 0,160 |
| Consumidores cada vez más sensibles a los precios | 7% | 3 | 0,210 |
| Pérdida de clientes nuevos por la competencia | 8% | 2 | 0,160 |
| Competidores presentando mejores productos | 7% | 3 | 0,210 |
| Condiciones económicas en declive | 6% | 2 | 0,120 |
| Reducción del presupuesto de gastos de las personas. | 10% | 3 | 0,300 |
| **Oportunidades** | | | |
| Utilización de tecnología en la ejecución de actividades | 7% | 2 | 0,140 |
| Empleados de alta calidad para capacitar a otros miembros del personal | 8% | 3 | 0,240 |
| Atraer nuevos clientes multitud ofertas especiales | 5% | 3 | 0,150 |
| Mejorar la experiencia general del cliente | 7% | 4 | 0,280 |
| Ampliación de la gama de productos | 5% | 3 | 0,150 |
| Los clientes en el mercado son leales | 7% | 3 | 0,210 |
| Variación de productos | 9% | 2 | 0,180 |
| **Total Amenazas y Oportunidades** | 100% | | 2,75 |

**Fuente:** Comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

El total ponderado de la matriz EFE corresponde a 2,75, lo que demuestra que los comisariatos del cantón La Maná puede aprovechar de manera efectiva las oportunidades existentes y minimizar las amenazas externas. Del mismo modo, ayudará a los estrategas a formular nuevas estrategias y políticas sobre la base de la posición existente de la empresa.

### 11.2.1. Identificación del problema diagnóstico

Después del desarrollo de la matriz FODA, y las respectivas matrices EFE, EFI, se procede a describir la el diagnóstico de la gestión de liderazgo que vienen ejecutando los comisariatos del cantón La Maná. Los factores externos se extraen después de un profundo análisis interno del entorno externo. Obviamente, hay algunos buenos y algunos malos para la los comisariatos del cantón La Maná en el entorno externo. Esa es la razón por la que los factores externos se dividen en dos categorías: oportunidades y amenazas. Las oportunidades son las posibilidades que existen en el entorno externo, depende de la empresa si la empresa está dispuesta a explotar las oportunidades o puede ignorar las oportunidades debido a la falta de recursos. Las amenazas siempre son malas para los comisariatos, un número mínimo de amenazas en el entorno externo abre muchas puertas para la empresa. El número máximo de amenazas para la empresa reduce su poder en el mercado.

La cultura empresarial es la personalidad de una empresa, que abarca el entorno en el que trabajan los empleados: los valores, la ética, las expectativas, los objetivos y la misión de la empresa. El liderazgo efectivo, el apoyo y la dirección desde arriba es la única forma en que una empresa puede garantizar que pueda existir una cultura positiva y sostenible. Aquí hay algo que dijo Richard Branson que es un ejemplo perfecto de lo que significa una cultura positiva: “Siempre he creído que la forma en que tratas a tus empleados es la forma en que ellos tratarán a tus clientes, y que las personas prosperan cuando son elogiadas.” Por el contrario, un liderazgo deficiente tendrá el efecto contrario. La gente será infeliz. Se irán. “Lo único que será alto es la rotación de personal”

La falta de gestión es un problema crónico que afecta a los comisariatos del cantón La Maná. Pero eso no significa que la mayoría de los gerentes simplemente no quieran hacer su trabajo: la mayoría de los gerentes quieren ser excelentes líderes altamente comprometidos que dominen los fundamentos de la gestión cultural, por tanto efectúan supervisión del desempeño de los trabajadores, delegan responsabilidad de manera eficiente, tienen clara la dirección estratégica de la organización, planifican del tiempo para reflexionar sobre el impacto del liderazgo de la empresa, llevan a cabo elogia de los miembros de trabajo debido a que los líderes tienen las habilidades para influir y guiar a su equipo en una estrategia compartida. También son responsables de construir y mantener la moral de los empleados, ayudar a los empleados a alcanzar su máximo potencial e inspirar la lealtad de los empleados.

## 11.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS PROPIETARIOS DE LOS COMISARIATOS DEL CANTÓN LA MANÁ

### Carisma

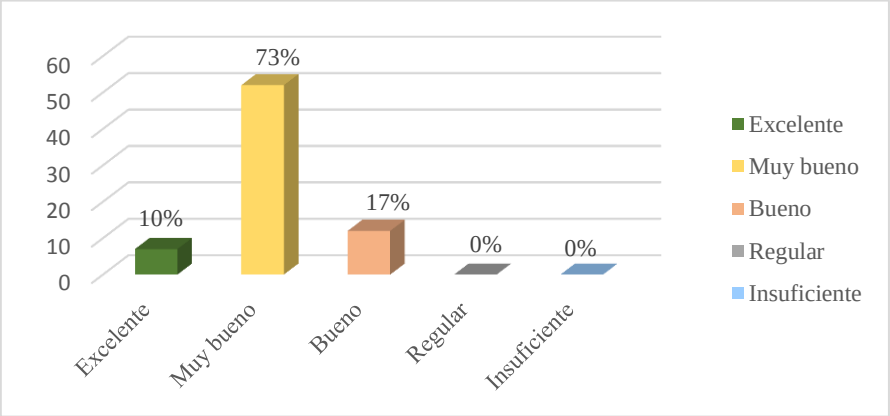
### 1. ¿El carisma hacia los clientes se considera?

**Tabla 14:** Carisma de los clientes

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Excelente | 7 | 10% |
| Muy bueno | 52 | 73% |
| Bueno | 12 | 17% |
| Regular | 0 | 0% |
| Insuficiente | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 1: Carisma de los clientes**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

La grafica 1, se evidencia que el 73,24% de los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná consideran que el carisma hacia los clientes es muy bueno, el 19,90% bueno, el 9,86% excelente, con estos resultados se halla la carisma forma parte de uno de los elementos claves en la retención de clientes en las empresas analizadas dado a que garantiza que las personas sean positivas, sensatas y cortés que a su vez les gana devoción, reverencia como un compromiso que hacen posibles grandes cosas para la empresa,.

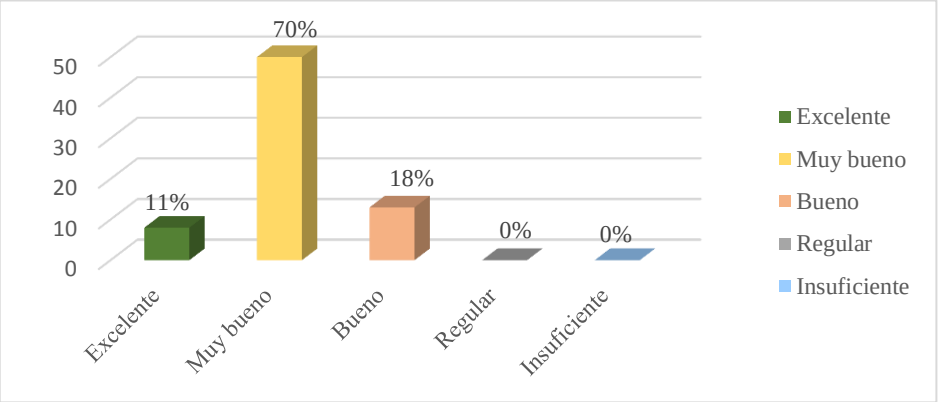
## *2.* ¿La capacidad de influenciar a otros es?

**Tabla 15:** Capacidad de influencia

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Excelente | 8 | 11% |
| Muy bueno | 50 | 70% |
| Bueno | 13 | 18% |
| Regular | 0 | 0% |
| Insuficiente | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 2: Capacidad de influencia**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

Acorde a los datos del grafico 2, se encuentra que gran parte de la población encuesta afirma que la capacidad de influencia a los demás es muy buena representando el 70% de la población encuestada. Por otro lado el 18% bueno, el 11% excelente, como se observa los datos son positivos con ello se hace notar que la capacidad para influir en los demás es alta poseyendo una ventaja competitiva en el mercado dado a que esta cualidad puede potenciar el desarrollo de los empleados, acelerar los resultados de ventas y, en última instancia, crear un mejor entorno de trabajo para su equipo de ventas.

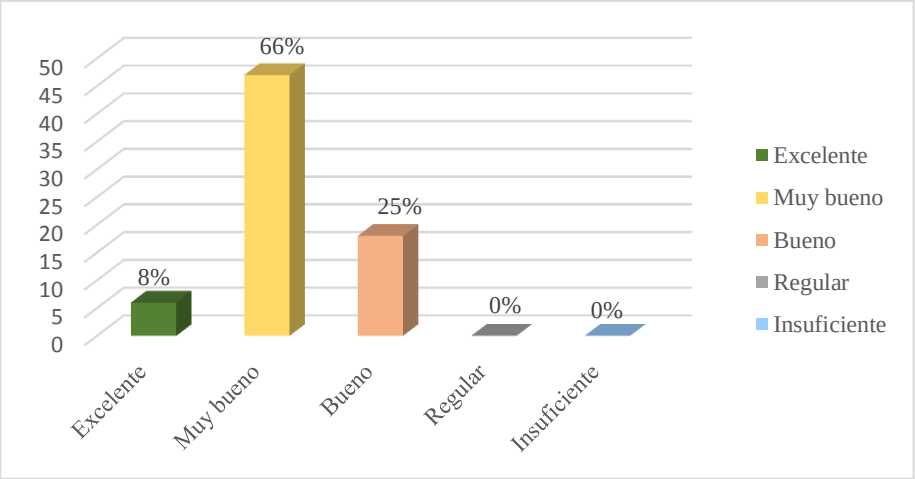
### 3. ¿El trato de convivencia con las personas se considera?

**Tabla 16:** Convivencia con las personas

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Excelente | 6 | 8% |
| Muy bueno | 47 | 66% |
| Bueno | 18 | 25% |
| Regular | 0 | 0% |
| Insuficiente | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 3: Convivencia con las personas**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

Conforme a los datos del grafico 3, se encuentra que gran parte del personal directivo de los comisariatos del Cantón la Maná cuenta con una convivencia muy buena que corresponda al 66%, mientras que 25% se muestra buena, la empatía que tiene los dirigentes. Dando como último el 8%, excelente a causa de que cada persona se vincula con la vida de cada individuo, sin importar lo feliz que parezca por fuera, está lidiando con serios desafíos en su vida, por tanto es esencial que el trato de convivencia con las personas sea positiva dado el éxito a largo y corto plazo depende en gran medida de la capacidad para interactuar sin problemas y con éxito con las personas.

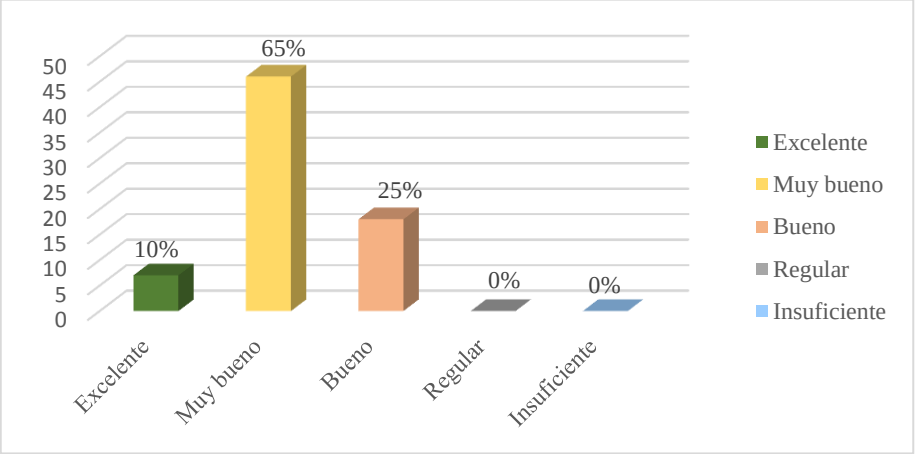
## 4. ¿La personalidad y la empatía de los directivos es?

**Tabla 17:** Personalidad y empatía de los directivos

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Excelente | 7 | 10% |
| Muy bueno | 46 | 65% |
| Bueno | 18 | 25% |
| Regular | 0 | 0% |
| Insuficiente | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 4 Personalidad y empatía de los directivos**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

Como resultado de la gráfica 4, se menciona que la personalidad de los directivos de la empresa es muy buena marcando un porcentaje del 65%, junto a la empatía que deben contar todo personal, una cualidad importante en el trabajo, con el 25% contamos buena y el resultado en último lugar es del 10% que corresponde a excelente, donde debería esta ser el mayor porcentaje para el bienestar del negocio, considerando que la empatía permite a las personas construir conexiones sociales con los demás.

## Consideración individual

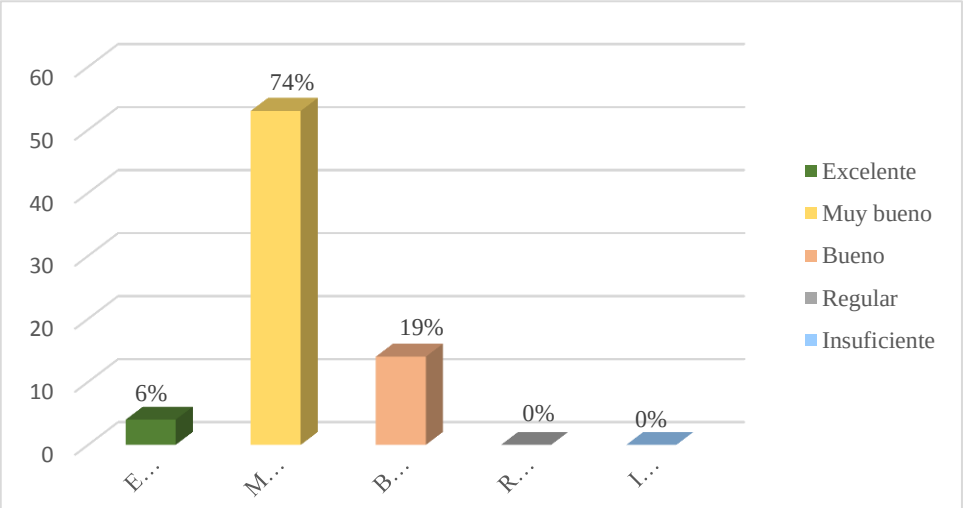
### 5. La visión y misión que usted tiene hacia el trabajo que desarrollo se considera

**Tabla 18:** La visión y misión que usted tiene hacia el trabajo

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Excelente | 4 | 6% |
| Muy bueno | 53 | 74% |
| Bueno | 14 | 19% |
| Regular | 0 | 0% |
| Insuficiente | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 5 La visión y misión que usted tiene hacia el trabajo**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

## Análisis e interpretación

La misión describe el de ser de una organización y la visión un ideal que se espera alcanzar esto nunca debe faltar en una organización, los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná califican con el 74% de muy buena y con el 19% de buena. Con un porcentaje bajo del 6% de excelente tienen sobre el trabajo que manejan, puesto que no ven de mayor importancia a la misión y visión en su labor que desempeñan.

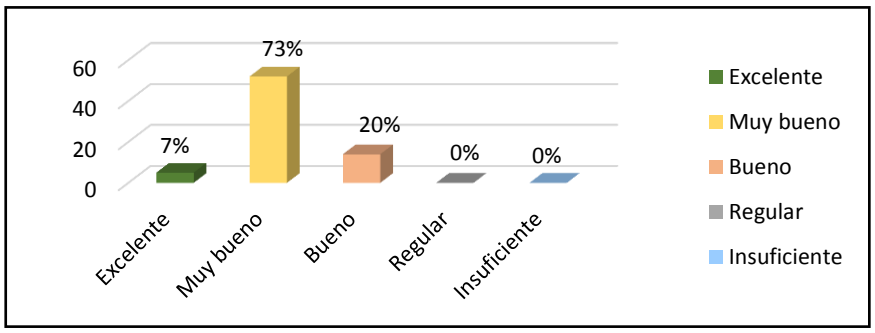
## 6. ¿La valoración de las acciones e ideas de los demás es?

**Tabla 19:** Valoración de las acciones e ideas de los demás

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Excelente | 5 | 7% |
| Muy bueno | 52 | 73% |
| Bueno | 14 | 20% |
| Regular | 0 | 0% |
| Insuficiente | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 6 Valoración de las acciones e ideas de los demás**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

La valoración de las acciones e ideas de los demás que deben contar nuestro lideres para ser frente a los comisaritos; los porcentajes según la gráfica 6 demuestran que un 73% de muy buena y el 20% de bueno; parte de que un buen líder debe aprender a convivir con los demás y escuchar y así alcanzar el éxito. Como parte desfavorecedora del 7 % de excelencia, con esto se puede indicar que aprender a ver el punto de vista de otra persona es importante para llevarse bien con los demás y construir amistades positivas.

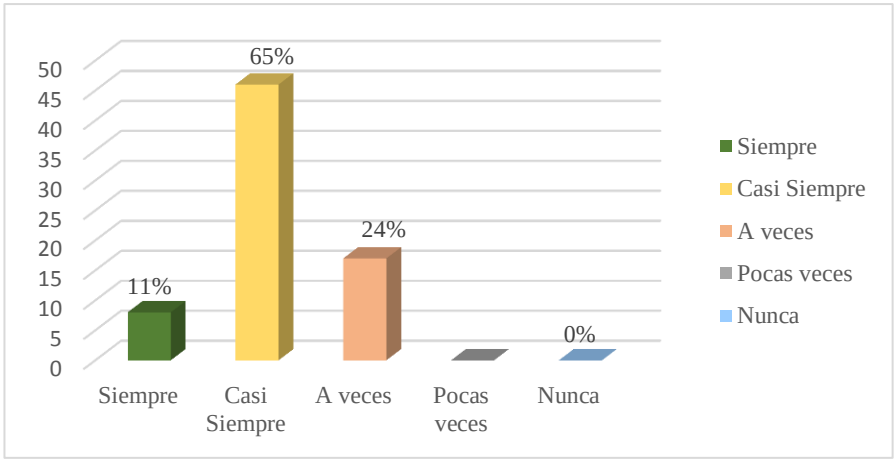
## 7. Con que frecuencia sonríe en el lugar de trabajo

**Tabla 20:** Que frecuencia sonríe en el lugar de trabajo

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 8 | 11% |
| Casi siempre | 46 | 65% |
| A veces | 17 | 24% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 7: Que frecuencia sonríe en el lugar de trabajo**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

Además de las endorfinas que liberan las personas, los estudios muestran que sonreír también puede ayudar a reducir el azúcar en la sangre, la presión arterial, reducir el estrés, estimular el sistema inmunológico como liberar analgésicos naturales finalmente serotonina. Por consiguiente en las empresas atrae confianza con los clientes y tranquilidad. A base de esto se presenta que la gráfica 7, el sonreír se convierte en un factor imprescindible para el desarrollo del buen ambiente de trabajo puesto que ayuda a mejorar la relación con los compañeros, directivos y clientes; donde nos muestra que casi siempre sonríen los directivos arrojando un 65%, un 24% a veces y por último un 11% que corresponde a siempre faltando a nuestro lideres la virtud de sonreír.

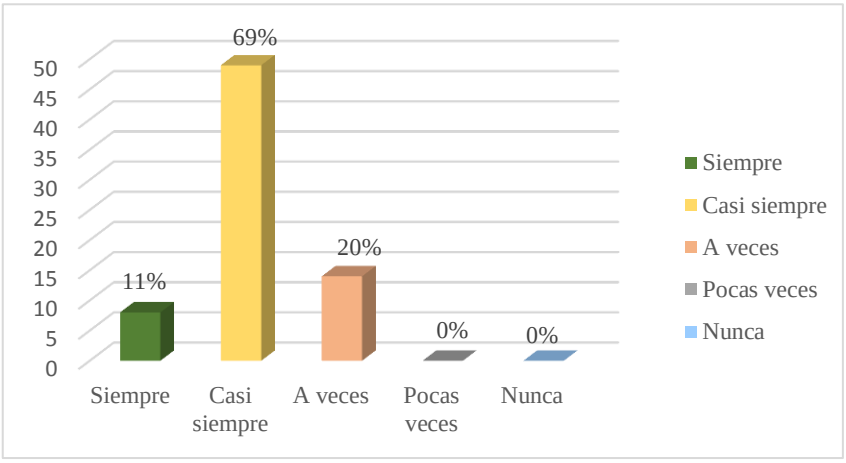
## 8. ¿Usted brinda apoyo a la gente cuando las cosas salen mal?

**Tabla 21:** Apoyo a las personas

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 8 | 11% |
| Casi siempre | 49 | 69% |
| A veces | 14 | 20% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 8: Apoyo a las personas**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

El apoyo social y la interacción social tienen una influencia positiva en su salud física y mental. Las investigaciones han demostrado que tener un sistema de apoyo fuerte tiene muchos beneficios positivos, como niveles más altos de bienestar, mejores habilidades de afrontamiento y una vida más larga y saludable, por tanto en la realización del instrumento de investigación la población encuestada expresan que el 69% de los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná casi siempre brindan apoyo a la gente cuando ocurre algún evento desagradable que afecten a los que les rodea; un 20% a veces apoyan al personal, y por último un 11% siempre, dejando muy bajo la expectativa de una buena colaboración de equipo e imagen de empresa.

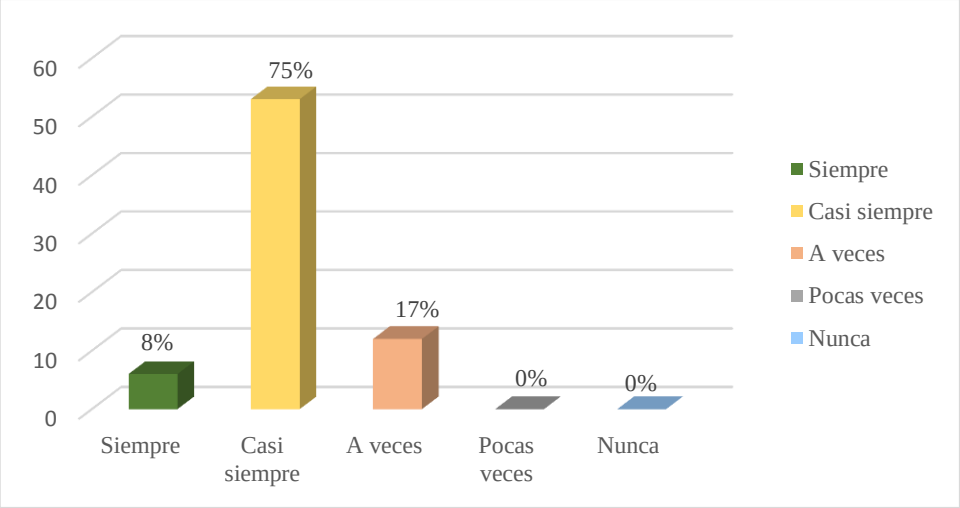
## 9. Se mantiene el tanto de las necesidades, interés y aspiraciones

**Tabla 22:** Las necesidades, interés y aspiraciones

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 6 | 8% |
| Casi siempre | 53 | 75% |
| A veces | 12 | 17% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 9: Las necesidades, interés y aspiraciones**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

La grafica 9, nos da a conocer que los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná casi siempre se mantienen el tanto de las necesidades, interés y aspiraciones de los demás que le rodean que corresponde a un porcentaje del 75%, y a veces toman en cuentan los aspectos mencionados con el 17 % y por último lugar con un porcentaje bajo del 8% siempre son observadores a cualquier situación debido tener aspiraciones e interés altas puede ser motivador y puede indicar que cree firmemente en su capacidad para lograr esas ambiciones. Las metas bajas.

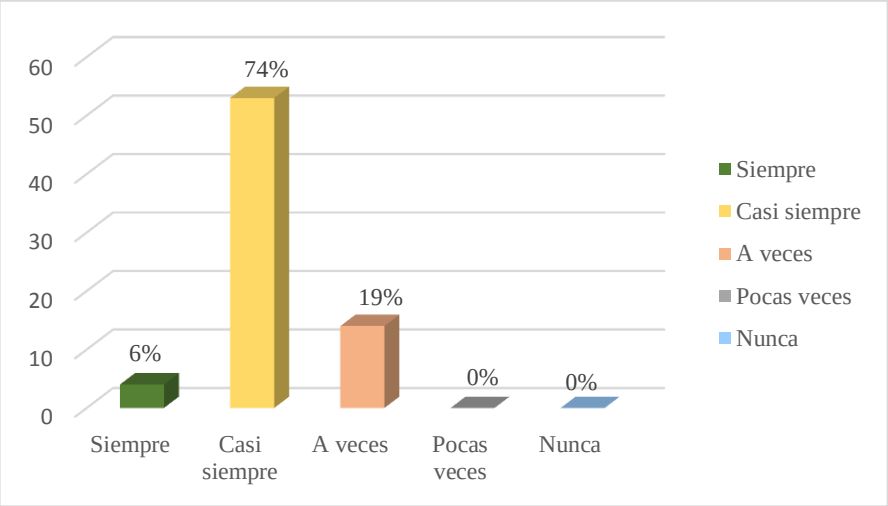
## 10. Suele mostrar ideas claras a base de conocimientos adquiridos

**Tabla 23:** Ideas claras a base de conocimientos adquiridos

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 4 | 6% |
| Casi siempre | 53 | 74% |
| A veces | 14 | 19% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 10: Ideas claras a base de conocimientos adquiridos**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

En el mundo de hoy sin educación y el poder del conocimiento, no es posible tener éxito en la vida o incluso mantenerse al día con el ritmo acelerado de la vida. No solo es suficiente tener conocimiento sobre un tema en particular para tener éxito, sino que también es importante tener conocimiento sobre cómo usarlo de manera efectiva para tener éxito. Por tanto la gráfica 10, muestra que los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná casi siempre suele mostrar ideas claras a base de conocimientos adquiridos por alguna charla, capacitación para mejorar su desempeño en el trabajo y la atención al cliente, que corresponde a un 74% y veces con un 19% y bajo esto carecen siempre el de trasmitir nuevas opiniones con un porcentaje del 6%.

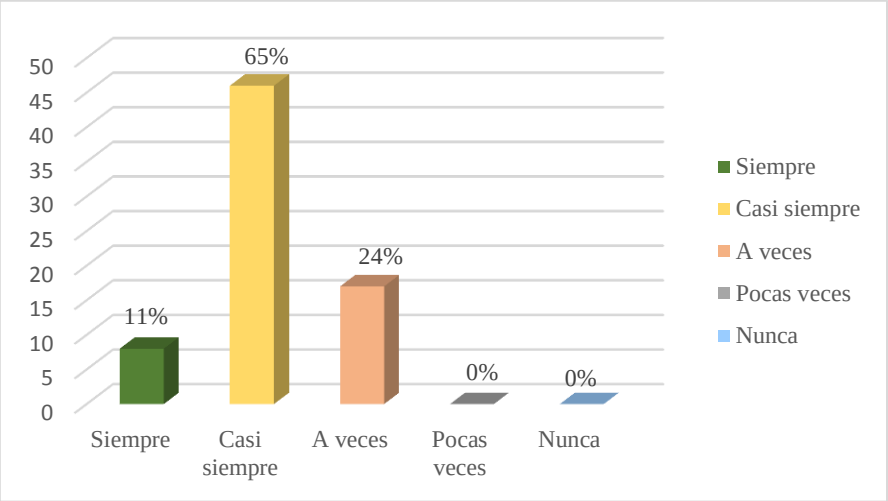
## 11. La creatividad mejora la productividad de la empresa

**Tabla 24:** Productividad de la empresa

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 8 | 11% |
| Casi siempre | 46 | 65% |
| A veces | 17 | 24% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 11: Productividad de la empresa**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

La Grafica 11, muestra porcentajes referentes a la creatividad del personal operativo que debe contar en la empresa para ayuda a mejorar la el rendimiento y la productividad en el negocio dado a que las nuevas ideas permiten solucionar problemas a través de soluciones alternativas, los trabajadores casi siempre lo hacen arrojando un porcentaje del 65% y a veces que corresponde al 24% y 11% que se vincula con siempre, en este contexto hay que hacer énfasis que la creatividad en realidad brinda mejora a una empresa de tres maneras: impulsando el pensamiento innovador, creando una cultura de experimentación y conectando a los empleados con una misión significativa.

## Inspiración

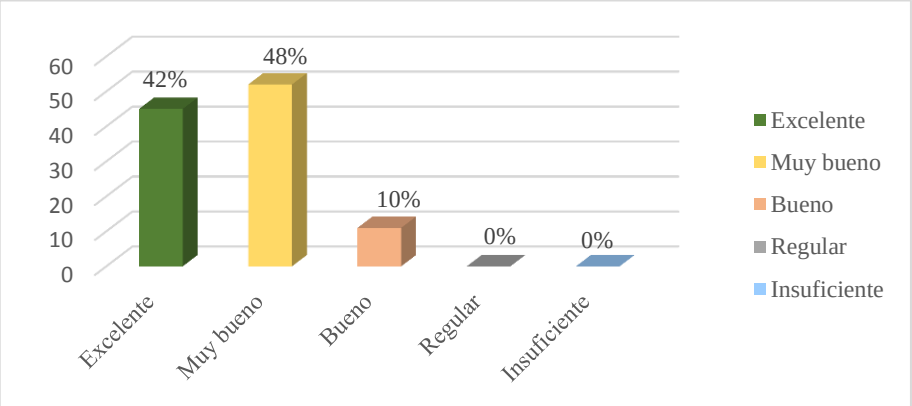
### 12. Cómo calificaría usted al compromiso en equipo que se efectúa en la empresa.

**Tabla 25:** Compromiso en equipo

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Excelente | 45 | 42% |
| Muy bueno | 15 | 48% |
| Bueno | 11 | 10% |
| Regular | 0 | 0% |
| Insuficiente | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 12: Compromiso en equipo**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022

**Elaborado por**: Los Autores

## Análisis e interpretación

Según la gráfica 12, la población encuesta califica que el comportamiento en equipo que efectúa en los comisariatos es muy bueno que corresponde al 48%, el 42% excelente, mencionan que las labores que se trabajan equipo y bien organizado, comprometido llegan al objetivo deseado, por último calificaron de bueno a las responsabilidades que deben contar los trabajadores con un porcentaje correspondiente del 10%. El compromiso en equipo de trabajo se ha vuelto más comunes en las estructuras organizacionales de las empresas. Al agrupar a los empleados para procesos o actividades de trabajo compartidos, la organización se beneficia de más ideas, mejores ideas y una mayor colaboración.

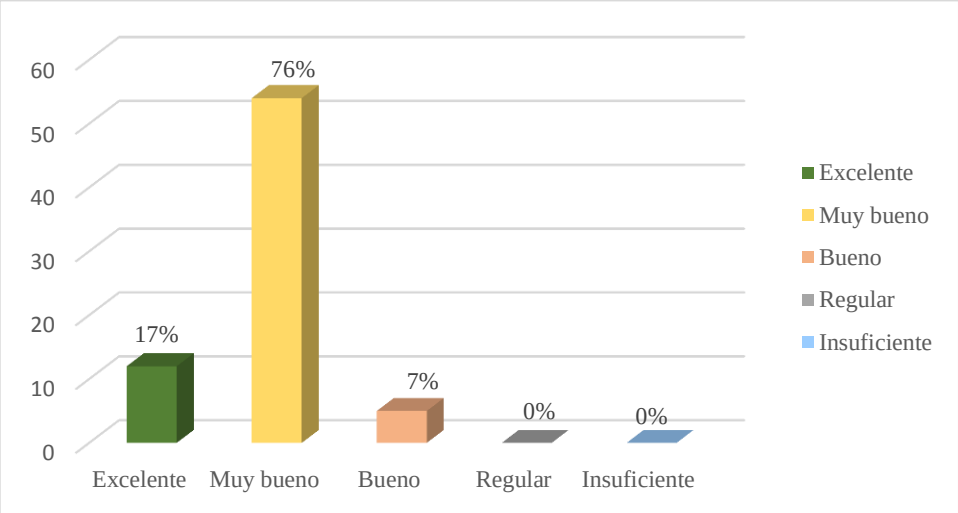
## 13. Las actividades desarrolladas por el líder son

**Tabla 26:** Actividades desarrolladas

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Excelente | 12 | 17% |
| Muy bueno | 54 | 76% |
| Bueno | 5 | 7% |
| Regular | 0 | 0% |
| Insuficiente | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 13: Actividades desarrolladas**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

La grafica 13, respondida de acorde a la pregunta nos muestra un 76% de muy bueno, el 17% d bueno y por último el 17 % de excelente; donde nos mencionan que los lideres las actividades que relalizan para sobresalir en el negocios o para una buena relacion laboral no son tan deseables según el personal, parte del lider es saber cordianar y brindar apoyo a sus compañeros ademas las organizaciones exitosas tienen buenos líderes que motivan a los empleados a ser productivos y ayudan a la organización a lograr sus objetivos debido a que el liderazgo es un componente esencial que se requiere cuando un grupo de personas trabaja para lograr un objetivo común.

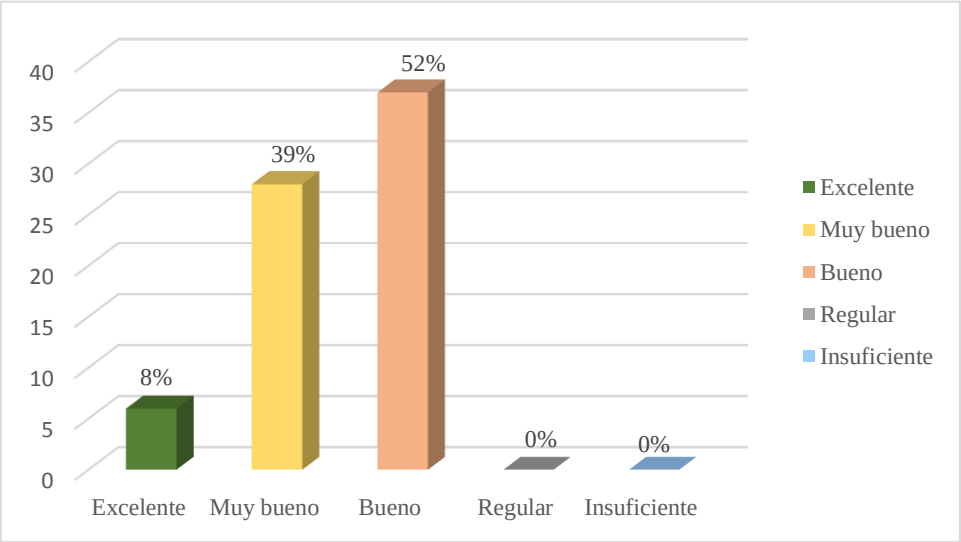
## 14. Usted cómo calificaría las motivaciones que tiene la empresa hacia los trabajadores

**Tabla 27:** Motivaciones que tiene la empresa

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Excelente | 6 | 8% |
| Muy bueno | 28 | 39% |
| Bueno | 37 | 52% |
| Regular | 0 | 0% |
| Insuficiente | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 14: Motivaciones que tiene la empresa**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

La grafica 14, calificaría las motivaciones que tiene la empresa hacia los trabajadores como muy bueno con un porcentaje del 39%, el 52% bueno, y el 8% excelente. Dando que la motivación es una estrategia que la organización deben contar ofreciendo a que sus empleados se sientan cómodos dentro de ella, fortaleciendo el mejor desarrollo laboral.

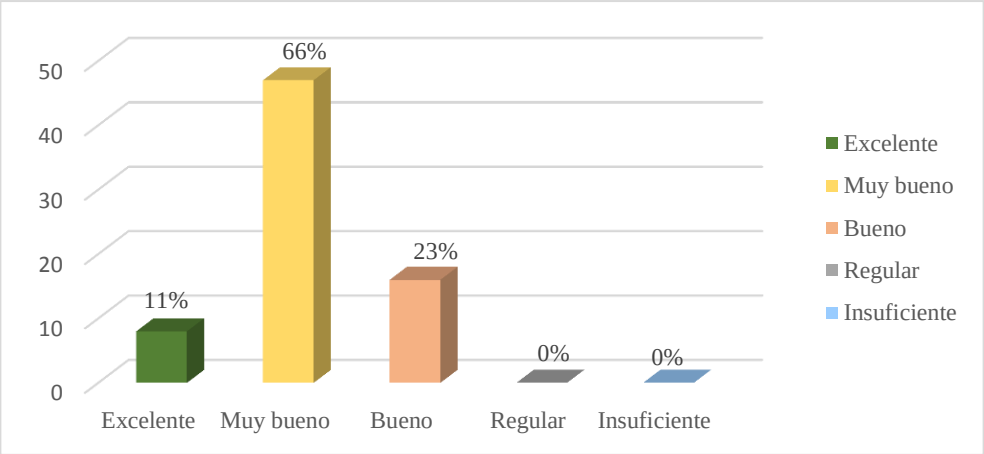
## 15. ¿La coordinación de tareas por parte del jefe son?

**Tabla 28:** Coordinación de tareas

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Excelente | 8 | 11% |
| Muy bueno | 47 | 66% |
| Bueno | 16 | 23% |
| Regular | 0 | 0% |
| Insuficiente | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 15: Coordinación de tareas**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

Nos muestra la gráfica 15, las coordinaciones de tareas por parte del jefe son muy bueno con 66% y bueno 23% y restante que corresponde al 11 % excelente; una buena coordinación hace entender y gestionar los procesos que desarrollan en las labores, dando paso a la eficacia y eficiencia de una organización para alcanzar sus objetivos planteados. Ayudar al líder a saber organizar mejor un equipo y trabajar con sus puntos fuertes y débiles, evitará el agotamiento de cualquier trabajador porque delegar tareas es parte de estas habilidades. Por otro lado, las habilidades de liderazgo también son importantes para los demás miembros de la empresa a causa que aumenta la productividad, eficiencia.

## Tolerancia psicológica

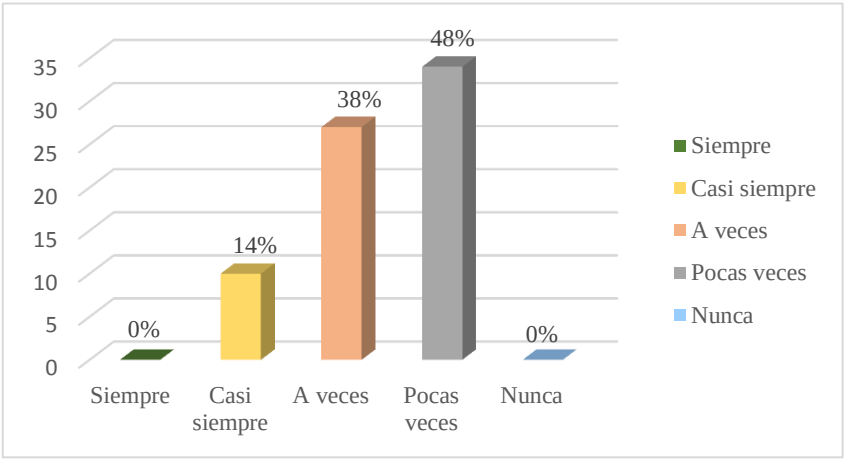
### 16. Usted tolera las acciones que tiene las personas dentro del trabajo

**Tabla 29:** Acciones que tiene las personas dentro del trabajo

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi siempre | 10 | 14% |
| A veces | 27 | 38% |
| Pocas veces | 34 | 48% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 16: Acciones que tiene las personas dentro del trabajo**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

La tolerancia ayuda a los empleados a construir puentes y capitalizar las diferencias presentes en el lugar de trabajo, como las relacionadas con diversos orígenes culturales. La falta de tolerancia frustra el progreso del equipo y de la empresa y fomenta un caldo de cultivo para malentendidos y comportamientos poco éticos bajo esta modalidad se recopilo información en la gráfica 16, donde nos menciona sobre la pregunta de la tolerancia que le personal tiene bajo las acciones dentro del trabajo, la cual nos muestra 48% pocas veces, y 38% a veces, casi siempre el 14%; Una buena actitud con el personal es signo de respeto de opinión, ideas o actitudes de las demás personas.

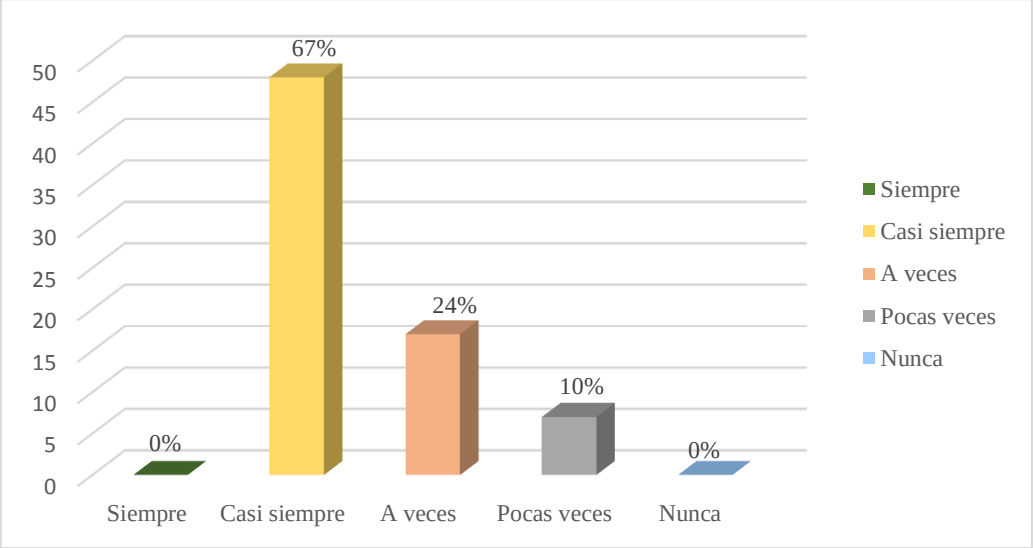
## 17. Valora las acciones e ideas de los demás

**Tabla 30:** Acciones e ideas de los demás

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi siempre | 48 | 67% |
| A veces | 17 | 24% |
| Pocas veces | 7 | 10% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 17: Acciones e ideas de los demás**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

Acorde a los datos de la gráfica 17, el personal valora las acciones e ideas de los demás casi siempre que corresponde al 67%, a veces el 24%, y pocas veces el 10%. Todas las organizaciones deben contar con principios valores puesto que ayuda a generar nuevos comienzos de negocios, siempre hay que respetar las diferentes opiniones que se vayan apareciendo, puesto que no sabremos si será una nueva idea de alcanzar el éxito.

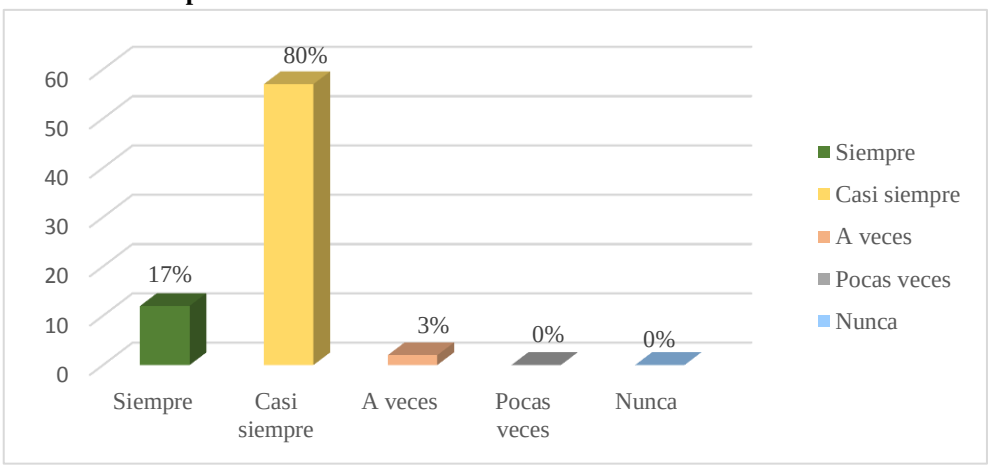
## 18. Con qué frecuencia respeta la opinión de los demás

**Tabla 31:** La opinión de los demás

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 12 | 17% |
| Casi siempre | 57 | 80% |
| A veces | 2 | 3% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 18: La opinión de los demás**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

Los trabajadores del comisariato del Cantón La Maná de acorde a lo encuestado nos mencionan los porcentajes gracias a la gráfica 18, donde respeta la opinión de los demás casi siempre con el 80%, siempre el 17% y a veces 3%; El respeto es un valor que implica el no discriminar a los otros por sus decisiones e ideas, siempre y cuando no afecten a una buena convivencia. Respetar las opiniones de los demás es parte de una actitud más amplia de respeto. A medida que envejecemos, se espera que desarrollemos respeto por la persona en su totalidad. El respeto por las opiniones no es un arte fácil en absoluto. Requiere autoestima, autocontrol, sensibilidad, tolerancia, equidad y generosidad.

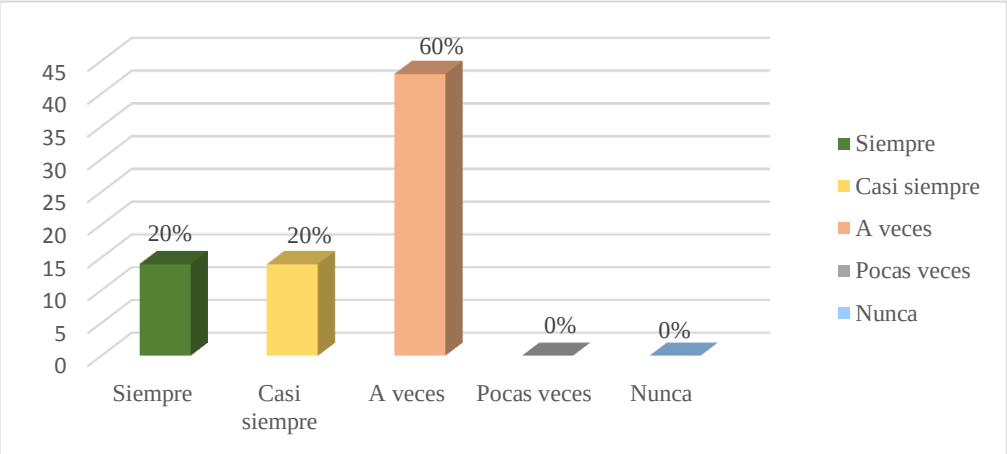
## 19. Ser correcto es más importante que ser amable

**Tabla 32:** Ser correcto

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 14 | 20% |
| Casi siempre | 14 | 20% |
| A veces | 43 | 60% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 19: Ser correcto**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

Acorde a los datos de la gráfica 19, Ser correcto es más importante que ser amable desde el punto del conocimiento una persona debe ser humilde, amable, respetuoso contar con valores y principios, y después marcar la autoridad hacia sus trabajadores, lo cual respondieron de la siguiente manera un total del 60% a veces, y un empate del 20% de siempre y casi siempre esto es de acorde a sus ideas sobre lo planteado.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

### Artefactos y símbolos

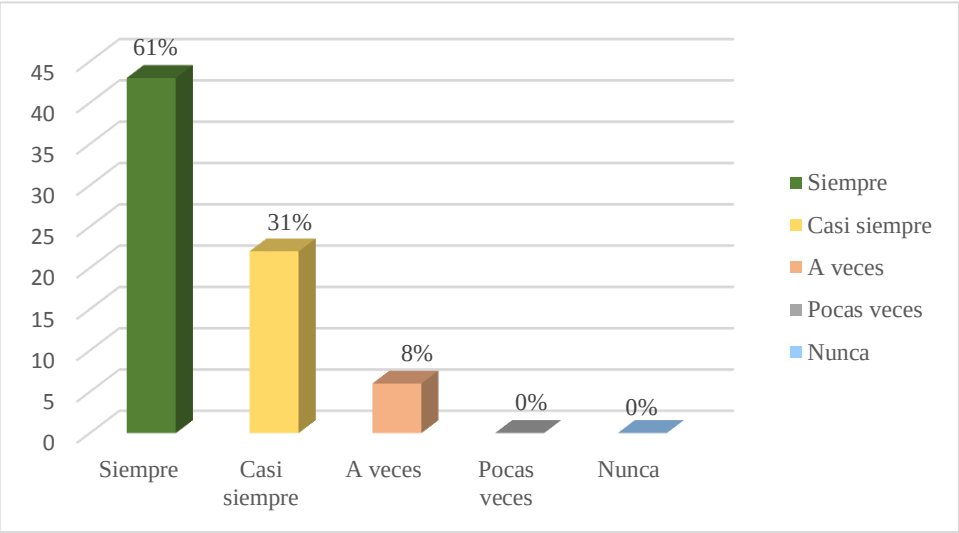
### 20. Existen medidas de seguridad dentro del lugar de trabajo

**Tabla 33:** Medidas de seguridad

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 43 | 61% |
| Casi siempre | 22 | 31% |
| A veces | 6 | 8% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 20: Medidas de seguridad**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

Acorde a los datos de la gráfica 20, existen medidas de seguridad dentro de los trabajos que realizan en los comisariatos existentes en La Maná, dando como resultado el 61% siempre, casi siempre el 31% y 8 a veces; Las medidas de prevención son indispensables en cualquier local puesto que permitirán reducir los niveles de peligrosidad de las personas y fomenta la mayor seguridad en el trabajo.

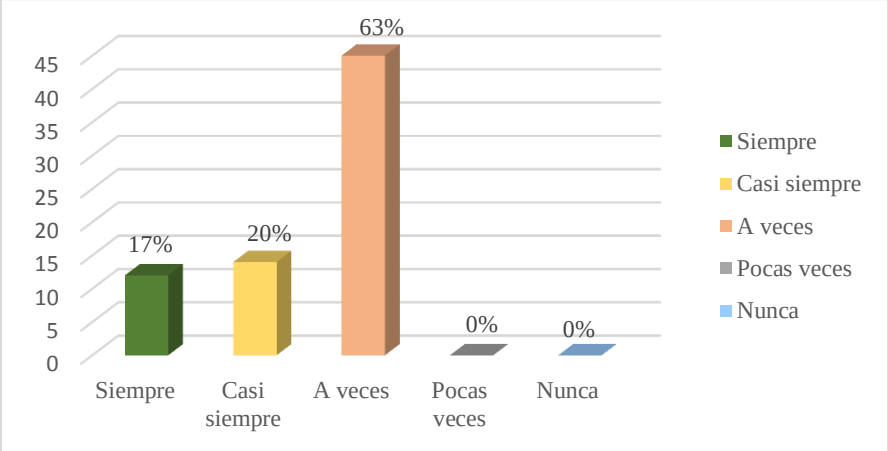
## 21. ¿La empresa busca innovación en la actividad económica que realiza?

**Tabla 34:** Innovación en la actividad

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 12 | 17% |
| Casi siempre | 14 | 20% |
| A veces | 45 | 63% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 21: Innovación en la actividad**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

Los mercados, ya sean locales, regionales, nacionales o globales, se están volviendo altamente competitivos. La competencia ha aumentado como resultado del mayor acceso a las nuevas tecnologías y las mayores oportunidades comerciales y de intercambio de conocimientos que ofrece la tecnología por consiguiente la gráfica 21,demuestra que la innovación en la actividad son parte del desarrollo de la empresa por lo cual los comisariatos del cantón responden al 63% a veces, 20% casi siempre y 17 siempre; A través de esta búsqueda de innovar da paso al desarrollo nuevos patrones y sistemas de mercado, abriéndose al mejor desarrollo de producir negocios.

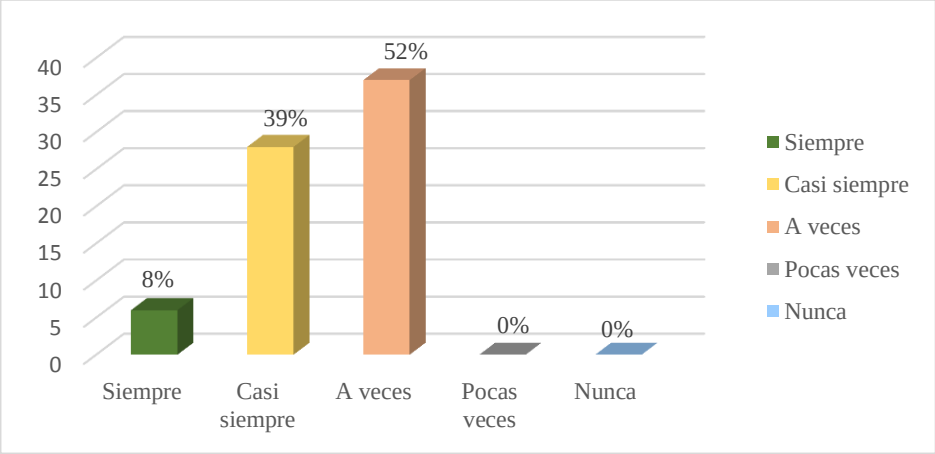
**22. ¿El desempeño laboral de los trabajadores de la empresa son efectuados por las pruebas ocasionales?**

**Tabla 35:** Desempeño laboral

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 6 | 8% |
| Casi siempre | 28 | 39% |
| A veces | 37 | 52% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 22: Desempeño laboral**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Análisis e interpretación**

De acuerdo con a los datos adquiridos en el instrumento aplicado como tal nos muestras en la gráfica 22, sobre el desempeño laboral dentro de los comisariatos del Cantón La Maná, afirma que el 52% a veces siente estar efectuados por las pruebas ocasionales, de la misma manera del 39% de los trabajadores de la empresa casi siempre están en esta situación y en lo que corresponde al 8% nos manifiesta que si tiene un efecto dentro del rendimiento laboral ya que es no se puede cumplir con las actividades diariamente de forma natural con la presión de los propietarios de los comisariatos.

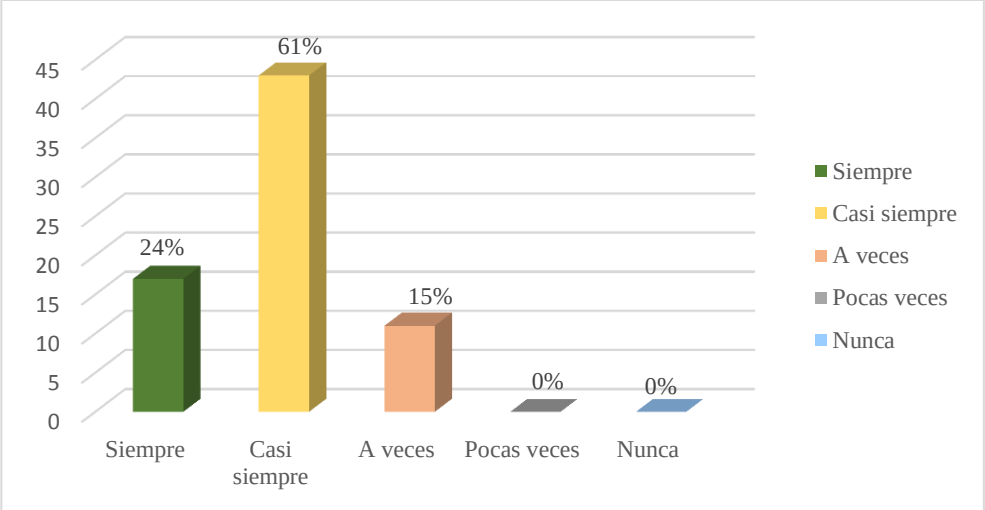
## 23. ¿Cada qué tiempo se hace conocer la historia de la empresa?

**Tabla 36:** Historia de la empresa

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 17 | 24% |
| Casi siempre | 43 | 61% |
| A veces | 11 | 15% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 23: Historia de la empresa**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

En el desarrollo de las empresas siempre hay que hacer conocer a nuestros empleos como se fue funda nuestra empresa ya que tiene un valor significativos para promover el conocimiento y de esto parte los resultados sobre qué tiempo se da a conocer el historia de la empresa; de acuerdo con nuestra estadísticas se manifiesta que el 61% de las encuestados dijeron casi siempre, siempre fueron las respuestas de 24% y el 15% manifestaron que a veces la parte administrativas le interesa hablar de estos temas con su personal que labora en la empresa.

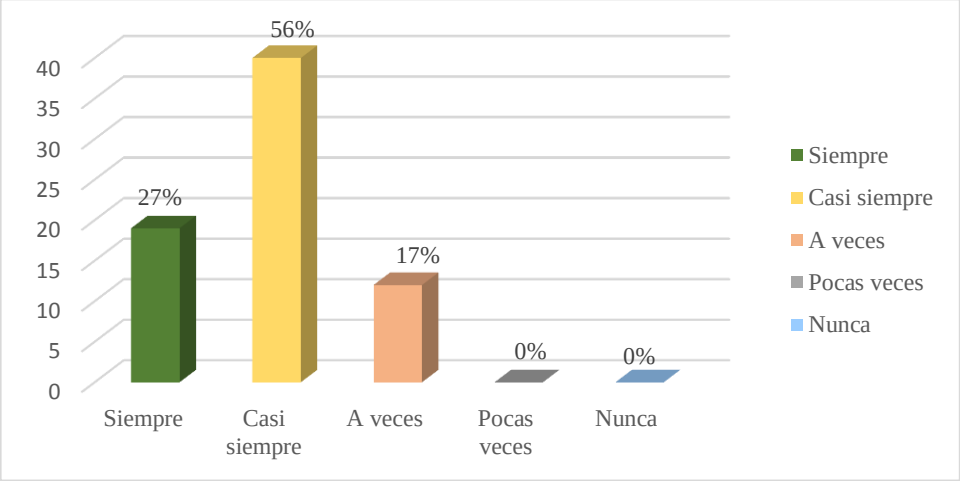
## 24. ¿El uso de lenguaje dentro de la empresa es adecuado?

**Tabla 37:** El uso de lenguaje dentro de la empresa

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 19 | 27% |
| Casi siempre | 40 | 56% |
| A veces | 12 | 17% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 24: El uso de lenguaje dentro de la empresa**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

La comunicación es esencial para el desarrollo personal y desarrollo de una empresa ya que depende muy esencial para la atención al cliente y aumentar la productividad de los comisariatos, sobre todo el lenguajes entre el empleado y empleador o compañeros de trabajo debe ser adecuado; por lo tanto del instrumento aplicado nos muestra la gráfica 24 que el 56% casi siempre están rodeados de una buena comunicación, el 27% siempre optan por el respeto y disciplina coordinada con un buen léxico en la empresa y 17% respondieron a veces ya que no se usan las formalidades la forma adecuada del uso de la palabra.

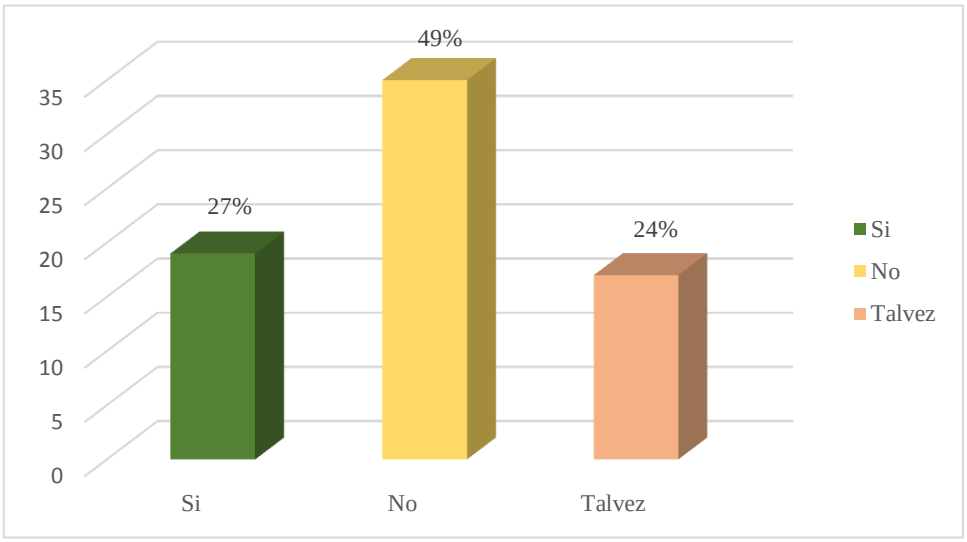
**25. ¿La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para los trabajadores y el cliente?**

**Tabla 38:** La empresa cuenta con una infraestructura adecuada

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Si | 19 | 27% |
| No | 35 | 49% |
| Talvez | 17 | 24% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 25: La empresa cuenta con una infraestructura adecuada**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

## Análisis e interpretación

Según la gráfica 25 se muestra que el 49% de la población encuestada dijeron que la empresa donde laboran actualmente no cuenta con una buena infraestructura tanto para los trabajadores y los cliente que realizan la compra de insumo, en donde el 27% están de acuerdo que sus instalación en donde laboran son las adecuadas ya que cumple con las debidos componente para la mejora de los clientes y haciendo un realcen de forma atractiva, y 24% categorizaron con un tal vez ya que por parte del sector que el sector que trabajan están en buen estados y en partes especificas le falta modificar; así como arreglar la infraestructura, red de luz o internet.

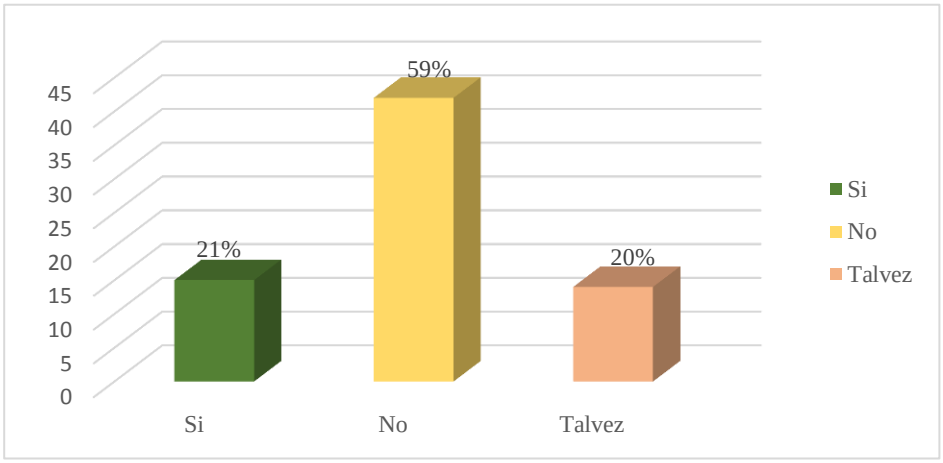
## 26. ¿La empresa cuenta con logotipo?

**Tabla 39:** Cuenta con logotipo

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Si | 15 | 21% |
| No | 42 | 59% |
| Talvez | 14 | 20% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 26: Cuenta con logotipo**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022

**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

Las grandes empresas para poder conocer su marca y las actividades a que se dedican para promoverse y sobre salir en el mercado; no solo en el ámbito comercial, si no en el bienes y servicios, todas las empresas desarrollar y crean su propio logo así como su logotipo que es indistinto para cualquiera, por aquello en el instrumento de aplicación sea evidenciado como se nuestra en la gráfica 26 que el 59% no cuentas con un propio logotipo de la empresa que realce su actividad comerciales, a la vez el 21% de las empresa si cuentas con este tipo de marketing y el 20% no tienen en consideración, tampoco lo ven necesario la creación del mismo en su comisariato.

## Valores adoptados

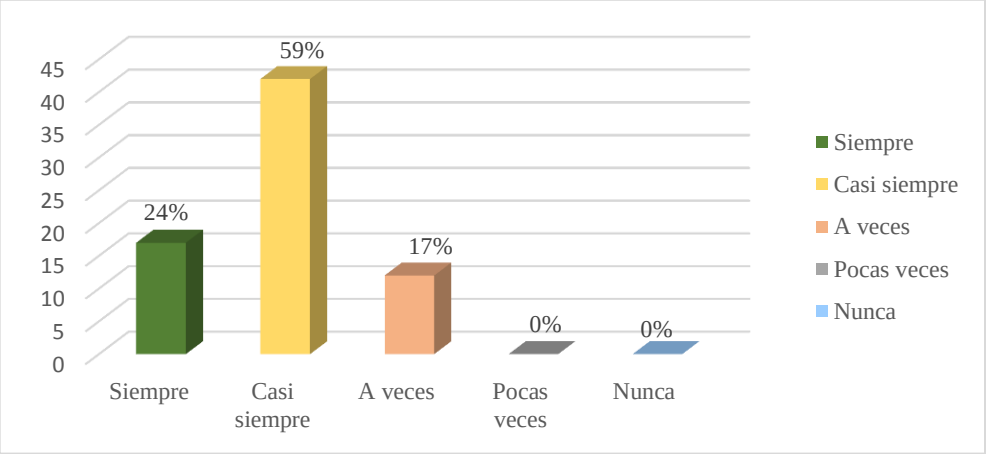
### 27. Se comporta en forma honesta y sincera ante los clientes

**Tabla 40:** Se comporta en forma honesta y sincera

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 17 | 24% |
| Casi siempre | 42 | 59% |
| A veces | 12 | 17% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 27: Se comporta en forma honesta y sincera**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

## Análisis e interpretación

Entre los valores adoptados para trabajar en la empresa y la disciplina que se requieres con lleva que el comportar de forma de acuerda frente a los clientes es una las gratitudes que los consumidores aprecian para realizar los consumos en dichos comisariatos. La gráfica 27 muestra que el 59% de los trabajadores y empleados se comportan casi siempre de una forma honesta con los consumidores, el 24% de los encuestados manifiestan que siempre hay que comportarse sinceramente ante los clientes ya que son el sostén de la empresa y el 17% de ellos nos dicen que a veces tienen un trato así como lo comenta la mayoría tal vez sea por falta de incentivos, educación o cultura.

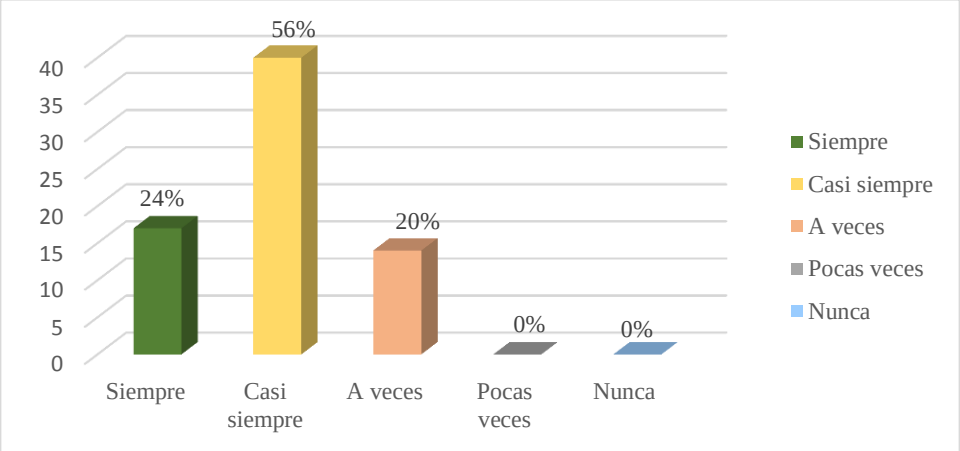
## 28. Se ha creado un fuerte sentido de identidad con los objetivos de la empresa

**Tabla 41:** Se ha creado un fuerte sentido de identidad

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 17 | 24% |
| Casi siempre | 40 | 56% |
| A veces | 14 | 20% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 28: Se ha creado un fuerte sentido de identidad**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

Los objetivos de la empresa son esenciales ya que tiene lugar para cumplir la visión a donde se va a dirigirse y hablar con este tema con sus empleados es de gran vitalidad para que se comprometa con la empresa, mediante la siguiente gráfica 28 se ha conllevado que el 56% de los encuestados manifiesta que casi siempre se ha demostrado un sentido de identidad con los objetivos de la empresa, el 24% dijeron que siempre se trata de cumplir estos objetivos ya que son el porvenir y la meta a cumplir, de tal manera el 20% que equivale al restante de la población comentaron que a veces sean identificados con lo manifestado en los otros porcentajes de la pregunta realizad.

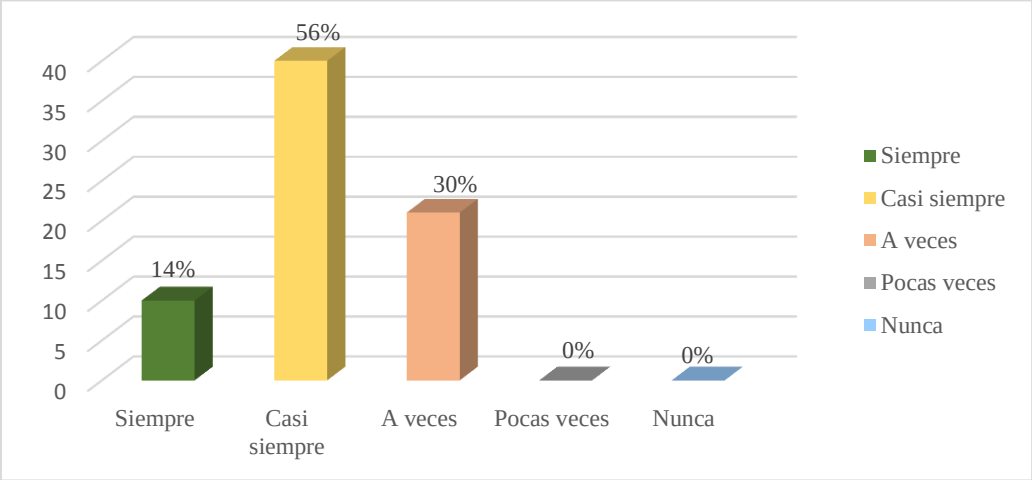
## 29. Existe integración dentro de la empresa

**Tabla 42:** Integración dentro de la empresa

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 10 | 14% |
| Casi siempre | 40 | 56% |
| A veces | 22 | 30% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 29: Integración dentro de la empresa**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

De acuerdo a la estadística presentada en la gráfica 29 nos da a conocer que el 56% de la población encuestada dijeron que casi siempre existen integración laboral ya sea en actividades festivas o logros alcanzados, de igual manera el 30% manifestaron que a veces existe ese compañerismo de trabajo en la empresa teniendo consideración que estos resultados son en base a diferentes empresas encuestadas y el 14% afirman con seguridad que relaciones con su compañeros de trabajo es muy buena siempre.

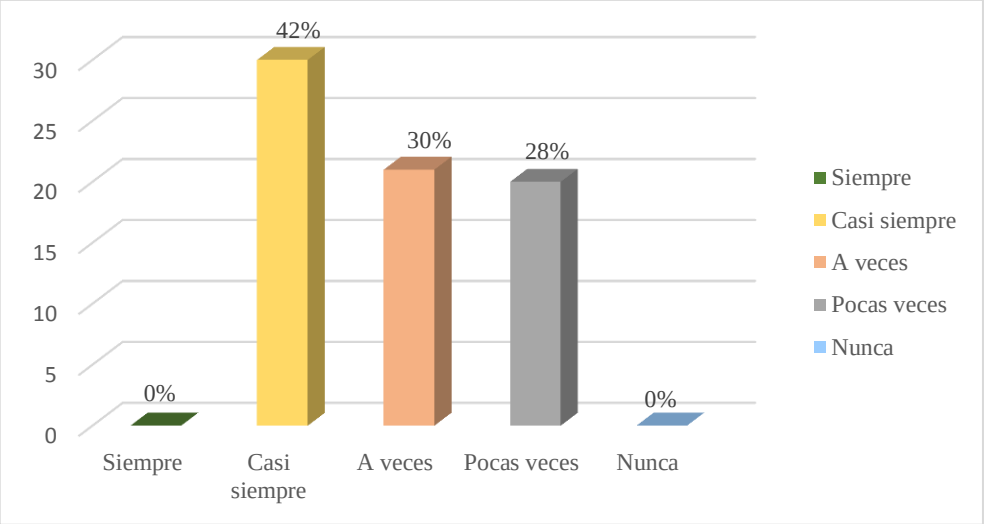
## 30. Usted está comprometido con el desarrollo de la empresa

**Tabla 43:** El desarrollo de la empresa

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi siempre | 30 | 42% |
| A veces | 21 | 30% |
| Pocas veces | 20 | 28% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 30: El desarrollo de la empresa**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

El desarrollo de una empresa va conjuntamente de la mano con las actividades y objetivos impregnados en cada uno del personas que labora en ella, ya que depende de eso para alcanzar a la metas establecidas por las mismas de tal manera en la gráfica 30, se establece los datos del instrumento aplicado en donde el 42% de la población dijeron que casi siempre está comprometida con el desarrollo de la empresa, así mismo el 30% no comenta que a veces se sienten ese compromiso y el 287% pocas veces tienen en consideración las actividades de la empresa ya sea porque no es un trabajo de su expectativa o tal vez por falta de incentivos.

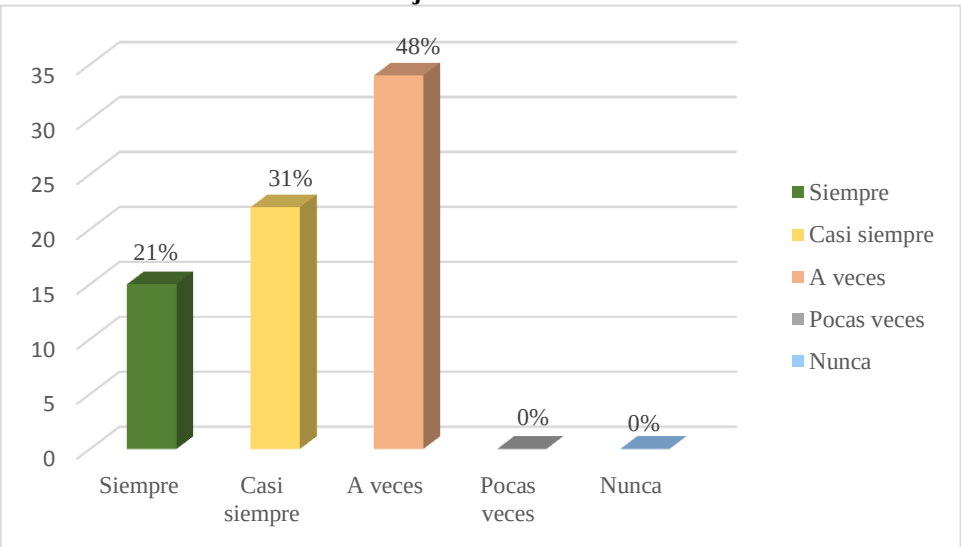
## 31. ¿La aplicación de valores éticos en el trabajo se efectúan?

**Tabla 44:** Valores éticos en el trabajo

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 15 | 21% |
| Casi siempre | 22 | 31% |
| A veces | 34 | 48% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 31: Valores éticos en el trabajo**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

Mediante el uso de las aplicaciones de los valores dentro de una empresa es importante porque permite contribuir en el cuidado y protecciones de los materiales y recursos de la empresa; dando así que la empresa proyecta siempre que estén el personal con una ética moral suficiente para el desarrollo de sus actividades. Mediante estoy y respondiente a la interrogante mediante la gráfica 31 nos manifiesta que el 48% de la población que a veces existen ética en el trabajo; de la misma forma el 31% casi siempre aplican estos valores y los trabajares que siempre lo aplican es equivalente al 21%.

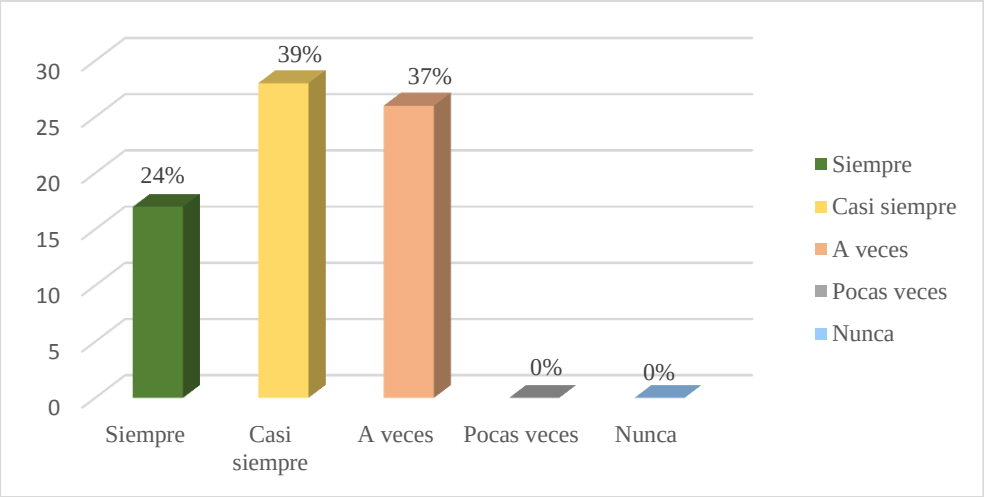
## 32. ¿La alta dirección promueve o motiva responsabilidad y compromiso mutuo?

**Tabla 45:** Promueve o motiva responsabilidad y compromiso

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 17 | 24% |
| Casi siempre | 28 | 39% |
| A veces | 26 | 37% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 32: Promueve o motiva responsabilidad y compromiso**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

El direccionamiento ha donde se direcciona la empresa es fundamental proveerle compromiso y la responsabilidad que tiene la misma para su cumplimiento de los objetivos y esto se base con la organización y procedimientos que se establecen para lo cual en la siguiente gráfica 32 se presenta los resultados del instrumento aplicado, en donde el 39% nos dice que casi siempre están de acuerdo que el alto rendimiento y motivación mutuo en el direccionamiento de la empresa; también el 37% lo propone a veces y el 27% siempre tiene en consideración estas temáticas dentro de la empresa.

## Suposiciones básicas y subyacentes

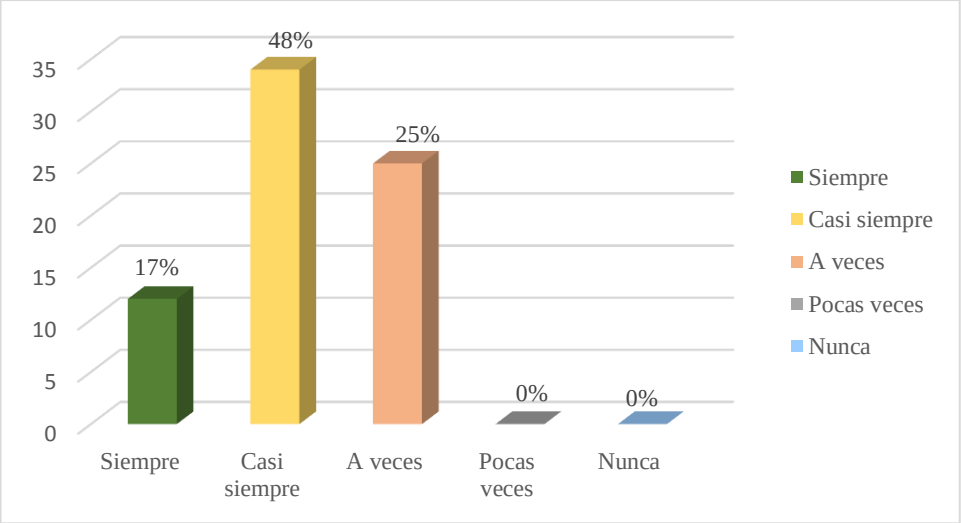
### 33. La cultura organizacional permite brindar un buen servicio y lograr la satisfacción de los clientes

**Tabla 46:** Buen servicio y lograr la satisfacción

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 12 | 17% |
| Casi siempre | 34 | 48% |
| A veces | 25 | 25% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 33: Buen servicio y lograr la satisfacción**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

## Análisis e interpretación

En las empresas tiene procesos y organización que define la parte organizacional de la cultura empresarial; en la gráfica 33 se presentar que el 48% de la población encuestada manifestaron que casi siempre brindan un buen servicio de igual manera el 25% nos manifiesta que a veces logra la satisfacción de los siempre esta cultura organizacional y el 17% comenta que siempre se aplica estos procedimientos en la empresa.

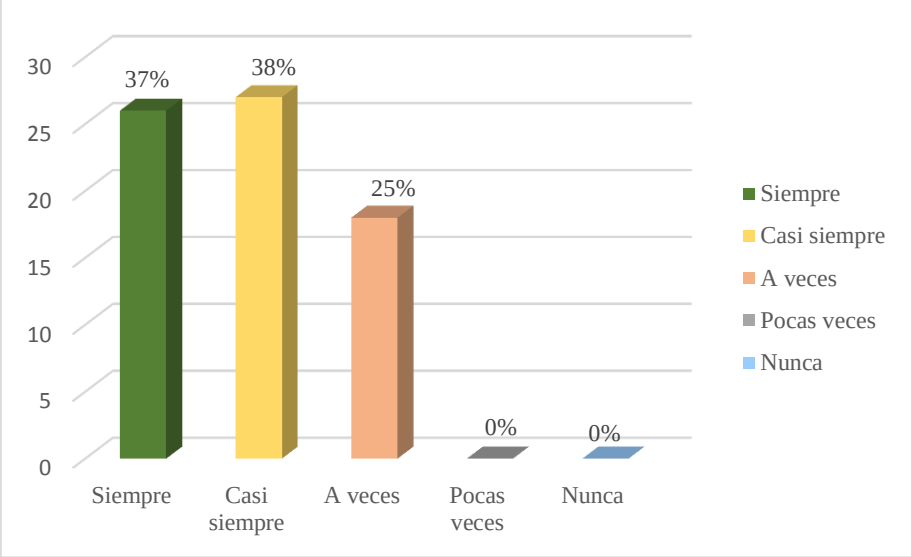
## 34. La empresa planifica actividades de convivencia

**Tabla 47:** Actividades de convivencia

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 26 | 37% |
| Casi siempre | 27 | 38% |
| A veces | 18 | 25% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 34: Actividades de convivencia**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

Las empresa debe tener dentro de sus planificaciones de actividades aparte de las laborales, espacio de recreación y convivencia permitiendo el fortalecimiento y fomentar los lazos de amistades entre compañeros de trabajo ya que permite tener más confianza al momento de realizar alguna actividad grupal; en base a esto se muestra en la gráfica 34 que el38% de los encuestados dijeron que casi siempre tienen actividades de compartir con sus compañeros de trabajos el 37% de ellos manifiesta que siempre aplican estos actividades ya que la empresa se preocupa por su empleados y el 25% de ellos comenta que a veces realizan estos espacios en su empresa.

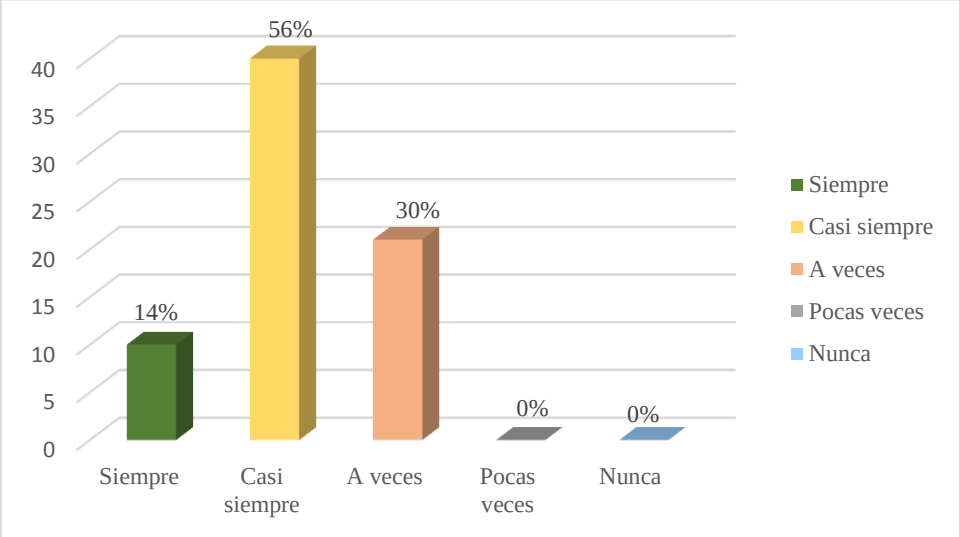
**35. Con qué frecuencia proporciona nuevos enfoques ante situaciones que pueden ser problematices**

**Tabla 48:** Proporciona nuevos enfoques

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 10 | 14% |
| Casi siempre | 40 | 56% |
| A veces | 21 | 30% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 35: Proporciona nuevos enfoques**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

## Análisis e interpretación

Dentro de las empresas siempre existen enfoques positivos, así como negativos en el desarrollo de alguna actividad o tarea individuales, como grupales para lo cual en la gráfica 35; siguiente nos da a conocer de acuerdo al instrumento aplicado a los comisariatos que el 56% afirman que casi siempre proporcionan nuevos enfoques ante situaciones que pueden ser problemáticas en la empresa, de igual manera el 30% dice que a veces sucede estas casos y el 14% manifestó que siempre se usa con frecuencia los nuevos enfoques para dar soluciones a obstáculos que pueden aparecen en la empresa.

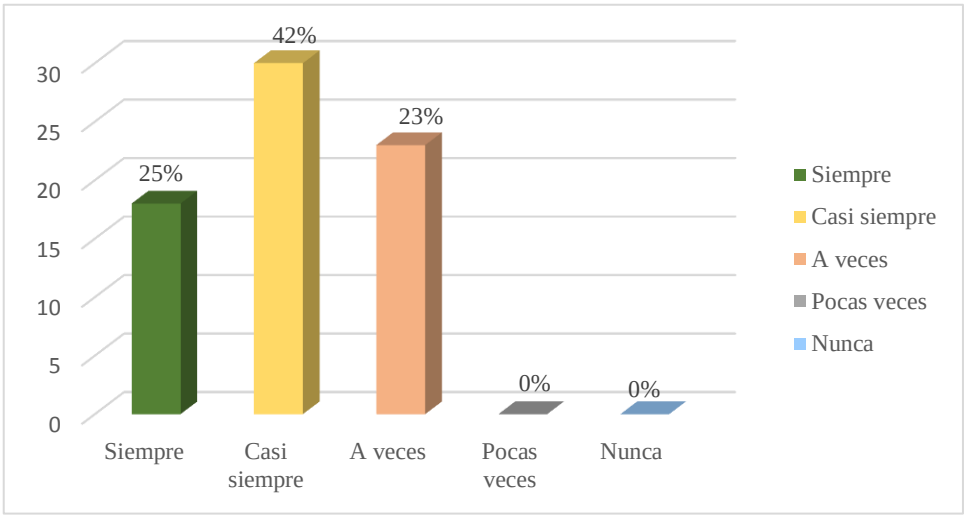
## 36. ¿Existe integración en el lugar de trabajo?

**Tabla 49:** Integración en el lugar de trabajo

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 18 | 25% |
| Casi siempre | 30 | 42% |
| A veces | 23 | 23% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 36: Integración en el lugar de trabajo**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

Según la gráfica 36, de acuerdo con las encuestas realizadas a la población determinamos lo siguientes datos estadísticos muestran que en el 42% dijeron que casi siempre existen integración en el lugar de trabaja de cada uno de las empresas, así mismo el 23% manifestaron que a veces hay encuentros de convivencias entre los compañeros de trabajo y el 25% de ellos afirman que siempre hay espacios de integraciones dentro de la empresa.

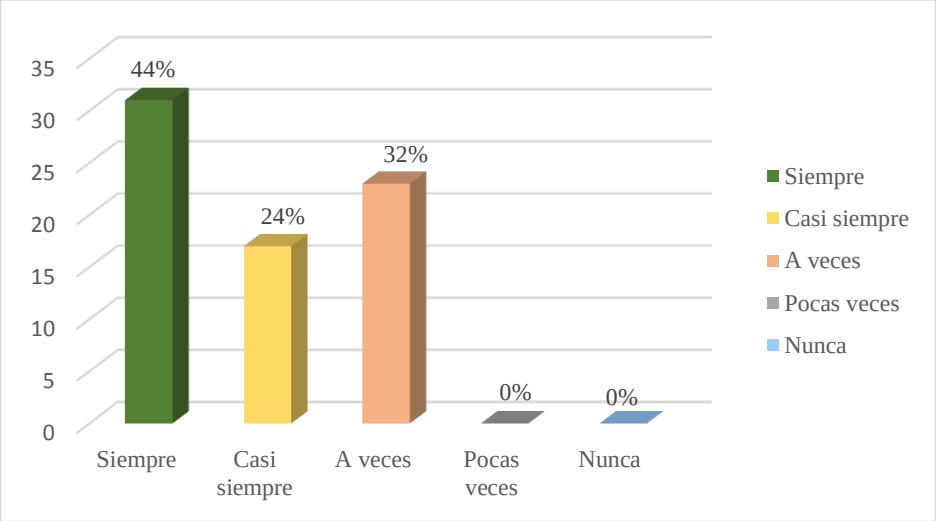
## 37. ¿Los trabajadores actúan sin tener en cuenta a los demás?

**Tabla 50:** Los trabajadores actúan

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 31 | 44% |
| Casi siempre | 17 | 24% |
| A veces | 23 | 32% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 37: Los trabajadores actúan**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

La actitud de dentro de la empresa viene consigo el trato con los compañero que laboran en la empresa dando mejores resultados y trabajo equitativo entre ellos, permitiendo establecer los datos estadísticos de acuerdo a la gráfica 37, en donde los encuestados manifestaron que 44% siempre trabajan teniendo en cuenta a los demás, el 32% a veces se interesa por esta situaciones por enforcarse en terminar su labor y el 24% casi siempre ya que tiene esa compromiso con la empresa y el compañerismo de ayuda.

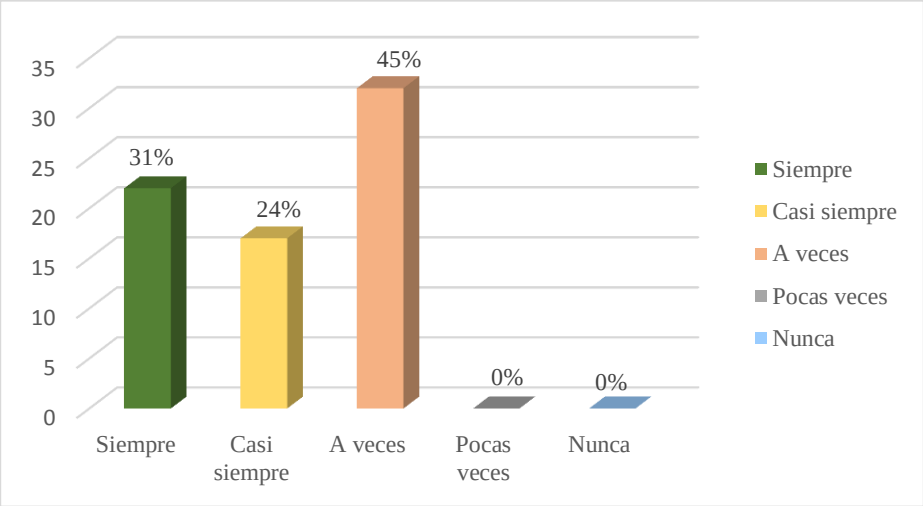
## 38. ¿Las cosas son realizadas de forma planificada?

**Tabla 51:** Forma planificada

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 22 | 31% |
| Casi siempre | 17 | 24% |
| A veces | 32 | 45% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 38: Forma planificada**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

### Análisis e interpretación

La planificación permite realizar procesos o procedimientos de forma adecuada, brindando orden y organización cultural, de esa formar podrán cumplir sus actividades diarias, de acuerdo a la gráfica 38, manifestaron que el 45% a veces realizan las respectivas planificaciones para el desarrollo de actividades en la empresa, de la misma manera el 31% de los encuestado afirma que siempre coordinara reunión para el desarrollo de las actividades por cumplir en el día laboral y el 24% manifestaron que casi siempre la empresa con junto con los empleados planifican su trabajo y las metas que se debe cumplir dentro del lugar de trabajo.

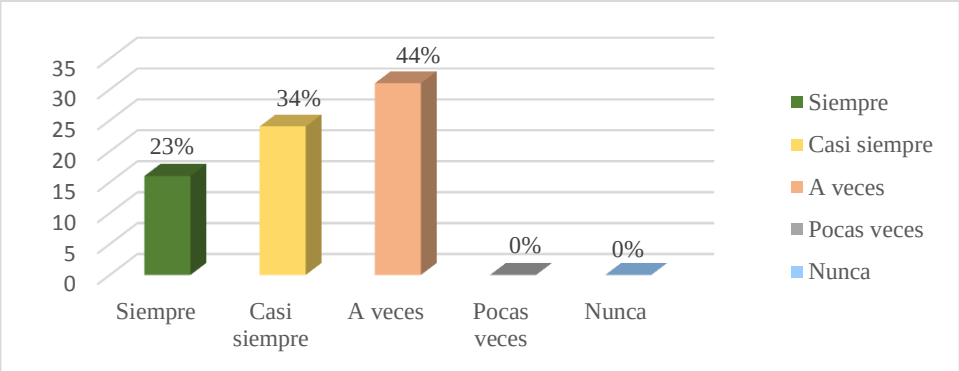
**39. ¿Con qué frecuencia se evalúa la responsabilidad del personal administrativo, contable, y trabajadores en general?**

**Tabla 52:** La responsabilidad del personal

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo % |
|---|---|---|
| Siempre | 16 | 23% |
| Casi siempre | 24 | 34% |
| A veces | 31 | 44% |
| Pocas veces | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| **Totales** | **71** | **100** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

**Gráfico 39: La responsabilidad del personal**




**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

## Análisis e interpretación

Las evaluaciones son recomendadas para medir el nivel de actividad, conocimientos y preparación de cada personas que no solo labore en una empresa, sino de forma general para el ámbito profesiones, social y cultural de un individuo, en base a estos se muestra con que frecuencias en la gráfica 39, que tan frecuentemente se evalúa a todo el personal de trabajo de cada uno de los comisariatos; en donde el 44% de los encuestados afirmaron que a veces se aplica estas actividades de verificación de rendimientos a todo el personal de la empresa, el 34% de ellos nos dijeron que casi siempre el personal de recurso humanos evalúan el rendimiento del personal no solo administrativos, contable, si no de forma genérica y el 23% con gran optimismo manifestaron que dentro de los comisariatos cumple con este procesos de evaluación y preparación en el caso que los desee algún trabajo de la empresa.

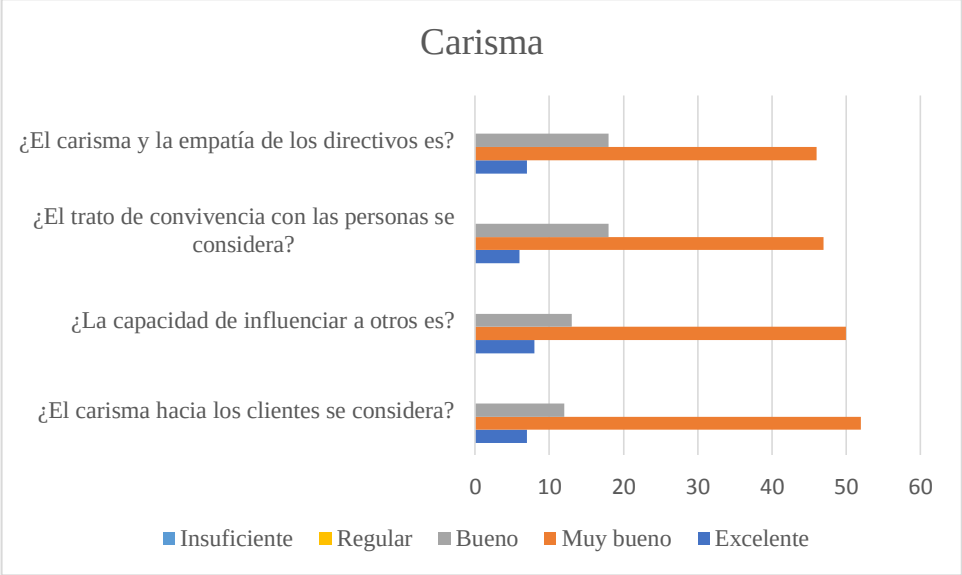
## 11.4. Influencia de la gestión de liderazgo en la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná

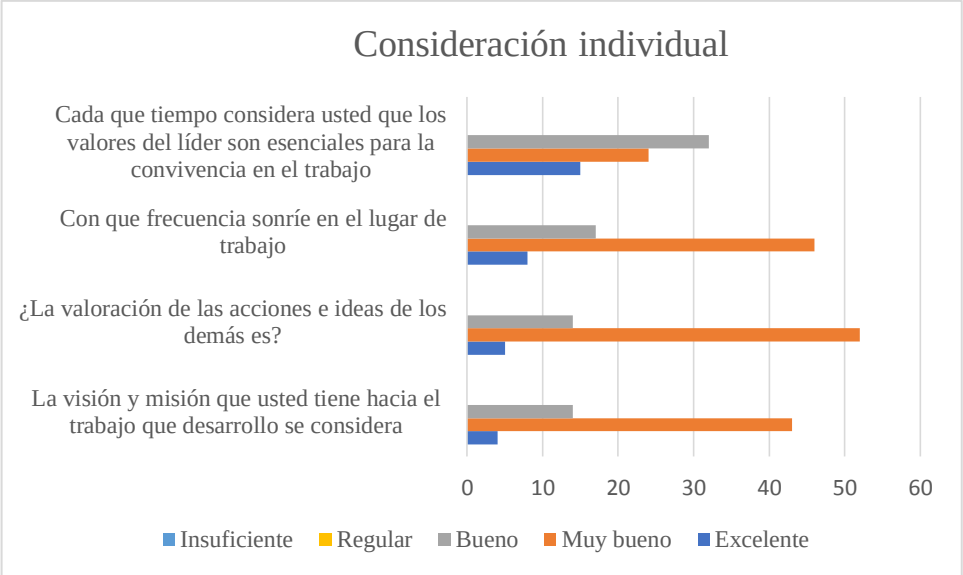
Tras la realización de los análisis de los resultados obtenidos en la ejecución de los instrumentos de investigación, se procedió a realizar el cálculo estadístico de las dimensiones de la gestión de liderazgo y la cultura organizacional, mediante el Software de Microsoft Excel.

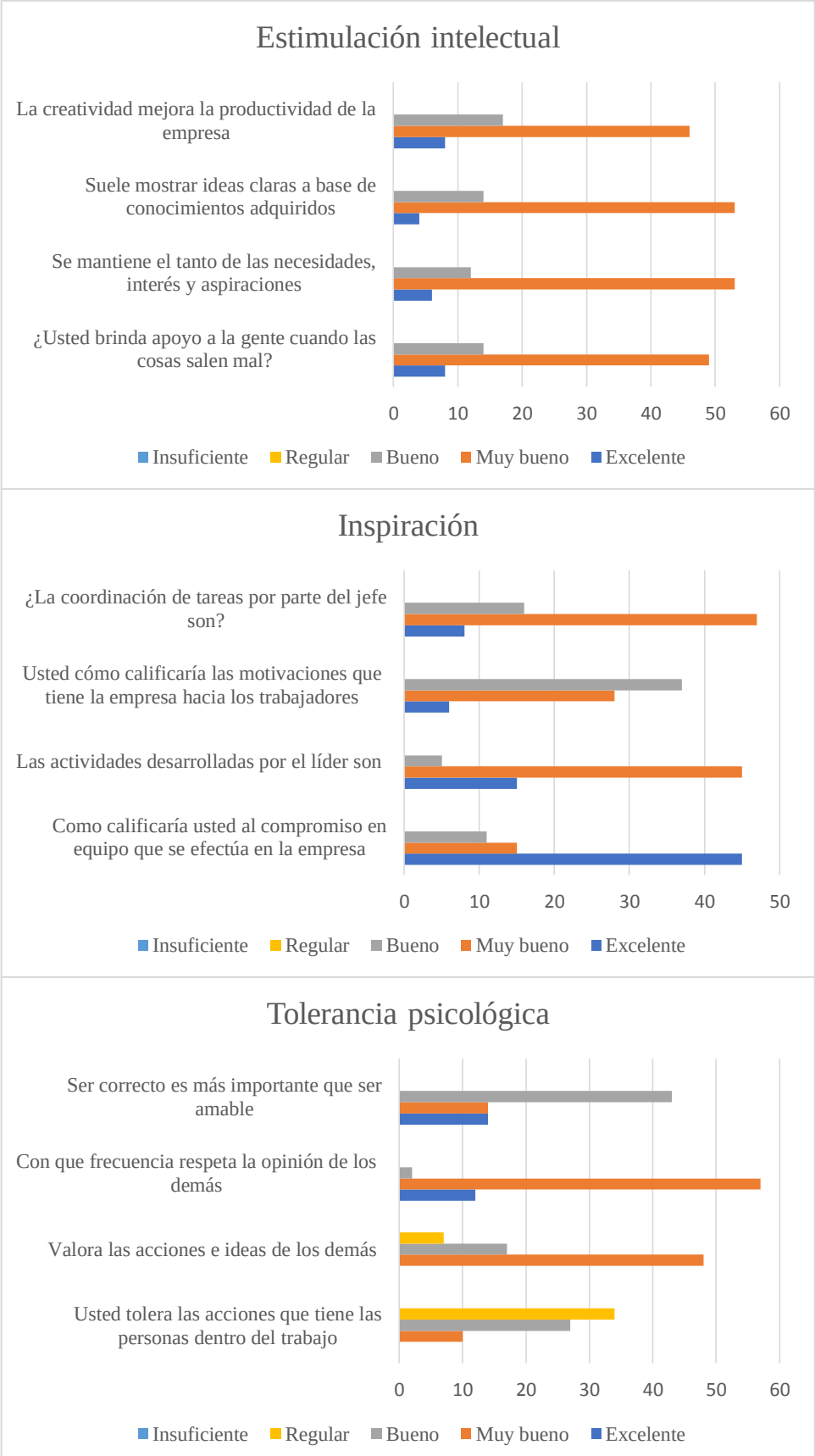
### 11.4.1. Gestión de liderazgo

Para la variable gestión de liderazgo, con base a los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación, se obtienen los siguientes resultados:

**Gráfico 40: Gestión de liderazgo**




Consideración individual
Cada que tiempo considera usted que los valores del líder son esenciales para la convivencia en el trabajo
Con que frecuencia sonríe en el lugar de trabajo
¿La valoración de las acciones e ideas de los demás es?
La visión y misión que usted tiene hacia el trabajo que desarrollo se considera
0
10
20
30
40
50
60
Insuficiente
Regular
Bueno
Muy bueno
Excelente




**Fuente:** Comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

Los datos demuestran que la dimensión carisma se encuentra en la variante muy buena (Grafico 40), debido a que el liderazgo se define como un líder que usa sus habilidades de comunicación, persuasión y encanto para influir en los demás. Además tienen una influencia poderosa y positiva en los comisariatos del cantón La Maná y en las personas que lideran. Por tanto, tienen impacto emocional entre los trabajadores y clientes de los comisariatos.

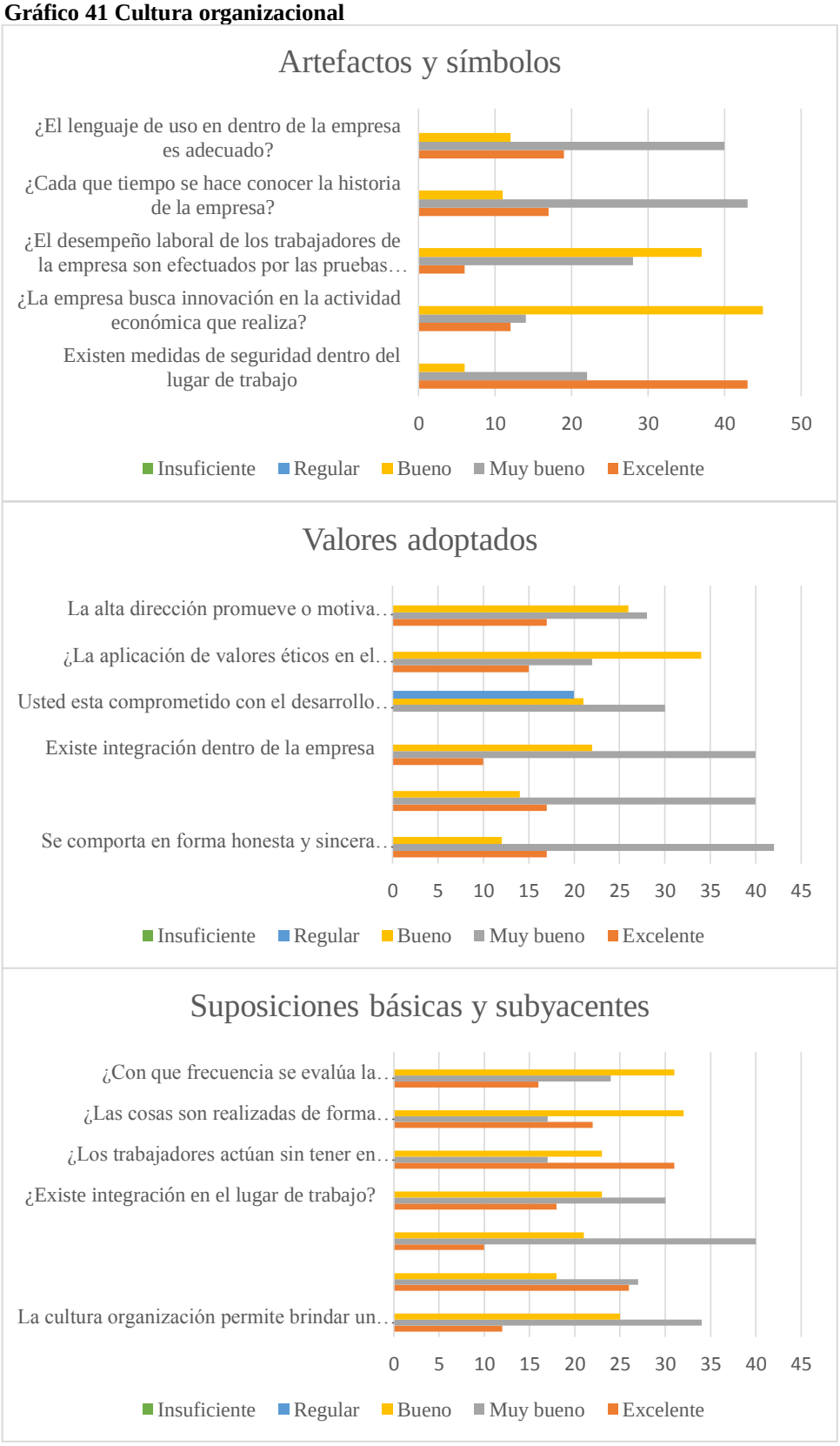
Por otro lado se identificó que en efecto la consideración individual es una fuerte predicción del liderazgo los empleados como del personal de gerencia, debido a que esto se logra cuando el líder reconoce los esfuerzos y el desempeño de los empleados a través de recompensas, crea confianza entre los empleados al darles un sentido de propiedad. Además, los líderes que fomenten las prácticas de autodesarrollo, la comunicación efectiva, así como la tutoría y el entrenamiento; hace que los empleados se desempeñen al máximo en el trabajo.

La estimulación intelectual se define como tener un líder que fomente la innovación y la creatividad, así como el pensamiento crítico y la resolución de problemas. La estimulación intelectual implica despertar los pensamientos y la imaginación de los seguidores, así como estimular su capacidad para identificar y resolver problemas de forma creativa. (Ray, 2020), de esta manera dentro de los comisariatos del cantón La Maná este componente se halla en calificación muy buena a causa que los valores del líder son esencial para la convivencia del trabajo, la valoración de la acciones e ideas son altas, además la visión y visión del desarrollo de las actividades en el trabajo son prioridad en el desarrollo económico.

De esta manera llegamos al componente “inspiración”, y “tolerancia psicológica “donde los datos reflejan que un líder que aplica este componente garantiza que los valores se demuestren claramente en los comportamientos es decir actuar de acuerdo con sus propios valores que inspirar a otros a actuar de acuerdo con los suyos. Obviamente, esto se vuelve mucho más fácil si las personas a las que comparten valores similares, pero los líderes aún pueden ser fuente de inspiración cuando estos no se alinean completamente, considerando que las personas desarrollan una mayor confianza en lo que pueden hacer y aplican esta confianza de una manera que beneficia a los comisariatos.

## 11.4.2. Cultura organizacional

**Gráfico 41 Cultura organizacional**




**Fuente:** Comisariatos del cantón La Maná, enero 2022
**Elaborado por**: Los Autores

A continuación se demuestra los resultados obtenidos en base a los criterios de los niveles de la cultura organizacional dado por Schein:

**Nivel 1: Artefactos y símbolos**

En este componente se observó que los comisariatos del cantón La Maná, constituyen una superficie estable dado a las caracterizaciones de elementos que posee cada empresa como por ejemplo un lenguaje muy bueno, establecimientos de códigos de vestimenta para los trabajadores, contratación de personal median el desarrollo de pruebas, la innovación constante en las empresas, existencia de medidas de seguridad dentro del trabajo, además cada comisariato posee su propio identificación simbólica que le caracteriza y lo diferencia de los demás, sin olvidar una estructura organizativa. Aunque un aspecto negativo que se hallan en común son la carencia en la transmisión de antecedentes de los comisariatos del cantón La Maná.

**Nivel 2: Valores adoptados**

El segundo nivel, son los valores y normas de conducta que se van adoptando a lo largo del tiempo de todo líder que llega a cada comisariato; cada líder trae su propio conjunto de valores y reglas de conducta. Como se presenció en la obtención de los resultados los comisariatos del cantón La Maná, presentan valores comunes al momento de tener contacto con los clientes como ser honestos y sinceros frente a la clientela, fuerte sentido de identidad con los objetivos de la empresa, integración dentro de la empresa, compromiso con la empresa, aplicación de los valores éticos en el desarrollo de las actividades económicas, además la alta dirección promueve y motiva responsabilidad/compromiso mutuo. Dando como resultado una forma a la cultura organizacional.

**Nivel 3: Suposiciones básicas y subyacentes**

Están profundamente arraigadas en cada comisariato y se experimentan como un comportamiento inconsciente, por lo tanto, son difíciles de reconocer desde dentro, para conocer este parámetro se efectuó la aplicación de instrumentos de investigación donde los resultados arrojaron que la cultura permite brindar un buen servicio y lograr satisfacción al

cliente, así también una integración en el trabajo dado a que las cosas se efectúan con una correcta planificación y para evaluación del todo el personal.

En este punto hay que considerar que las suposiciones que dan forma a la cultura de cada comisariato ya que pueden descubrirse observando cómo interactúan los empleados y las elecciones que hacen, así como indagando sobre sus creencias y percepciones con respecto a lo que es un comportamiento correcto y apropiado. Es improbable que el simple hecho de observar estos aspectos tangibles proporcione una imagen completa de la organización.

Además de tener implicaciones para el desempeño organizacional, la cultura organizacional es un mecanismo de control eficaz para dictar el comportamiento de los empleados . De hecho, la cultura es una forma más poderosa de controlar y gestionar los comportamientos de los empleados que las reglas y regulaciones organizacionales. Cuando los problemas son únicos, las reglas tienden a ser menos útiles. En cambio, crear una cultura de servicio al cliente logra el mismo resultado al alentar a los empleados a pensar como clientes, sabiendo que las prioridades de la empresa en este caso son claras: mantener contento al cliente es preferible a otras preocupaciones como ahorrar el costo de un reembolso.

### 11.4.3. Influencia presentada en las variables

El liderazgo efectivo es uno de los fundamentos más grandes para construir grandes culturas organizacionales. Un líder puede ser cualquiera que tenga influencia o autoridad, independientemente del título, y los líderes marcan la pauta de la cultura organizacional.

Los hallazgos revelan valores como las características subyacentes de la cultura organizacional, que dan forma a la elección de estilos de liderazgo en la gestión de los comisariatos del cantón La Maná. Como resultado, del estudio surgió que los intercambios posicionales y formalizados, en el enfoque relacional y las reacciones de género al liderazgo se adoptaron típicamente en la administración de las empresas analizadas. Por ejemplo, la investigación muestra que solo el 54 % de los empleados informan que sus líderes saben lo que hacen en el trabajo, solo el 26 % siente que su líder fomenta la colaboración y solo el 59 % cree que su líder los valora. "La relación entre un líder y un empleado es una conexión crítica". Si el vínculo es débil o negativo, la investigación también muestra que los empleados también estarán desconectados de otros aspectos de la cultura.

La cultura está arraigada en los valores cotidianos, las interacciones y los comportamientos que se experimentan en cada comisariato. Esto significa que si no se establece intencionalmente una base de buenos principios, el tipo equivocado de cultura puede afianzarse más rápido de lo que se puede imaginar. Una idea errónea común es que el departamento de recursos humanos es el único instigador y cultivador de la cultura organizacional. El hecho es que cada líder y empleado debe estar a bordo para que se propague una cultura cohesiva y significativa. No hay forma de evitarlo: la cultura de la empresa se correlaciona estrechamente con su desempeño en casi todos los puntos de referencia. Cuando los empleados tienen confianza en sus líderes, están más dispuestos a trabajar duro para ellos. Un buen liderazgo influye en la eficiencia y la eficacia, lo que dicta el éxito.

Los líderes influyen y afectan la cultura organizacional de muchas maneras. El comportamiento y la actitud de un líder sirven de ejemplo para los demás. Los líderes y gerentes pueden afectar la cultura organizacional por a quién reclutan y a quién despiden. Los líderes impactan la cultura organizacional al establecer reglas y políticas. La cultura se ve afectada por las decisiones sobre qué comportamientos premiar y cuáles castigar. Los líderes

dan forma a la cultura organizacional al decidir sobre programas de incorporación, visiones y misiones, filosofías, símbolos, tutoría y entrenamiento. Por tanto a continuación se hallan las principales influencias de los líderes en la cultura organización de los comisariatos del cantón La Maná:

**Influyen en la subcultura con la unidad organizacional:** Dado que **l**os mejores líderes ven oportunidades de formación de equipos en estas subculturas, pero también saben cómo fomentar una mayor cooperación entre equipos y un mejor intercambio de información.

**Influye en la comprensión de los roles de los empleados**: esto se debe a que saben cómo ayudar a cada empleado, sin importar su función, de esta manea impacta positivamente en la misión más amplia, para los comisariatos.

**Influye en el desarrollo de las habilidades de los trabajadores**: porque los líderes pueden trabajar con los empleados para ampliar su conocimiento práctico de los campos asignados en cada departamento de los comisariatos además amplían los conjuntos de habilidades y agregan nuevos desafíos y responsabilidades para cada trabajador.

**Influyen en la responsabilidad**: A causas de que los líderes pueden trabajar en una variedad de formas para reforzar la propiedad del proceso y la responsabilidad en los comisariatos.

**Influyen en la productividad:** Debido a que fomentan los resultados sin hacer que sus equipos se sientan como los rayos de una rueda o los engranajes de una máquina lucrativa.

**Influye en las tradiciones y filosofías**: Ya que una cultura organizacional está formada por tradiciones, y un líder tiene el poder de cambiarlas y adaptarlas dentro de cada comisariato, es decir un líder puede cambiar las filosofías establecidas en la organización con el tiempo dando instrucciones y estableciendo expectativas.

**Influye en la misión de la empresa:** Como líder, establece, o al menos da forma, a la misión de los comisariatos. Ya sea para toda la empresa como gerente o para un determinado departamento o equipo de trabajo.

**Influye en la socialización:** Como líder, puede adaptar los procesos de socialización de los comisariatos para maximizar el impacto en la cultura organizacional de la mejor manera.

**Influye en el establecimiento y seguimiento de objetivos**: A través de la medición y el seguimiento de los objetivos, un líder puede generar entusiasmo y celebrar cuando los comisariatos alcanzan un hito importante. Esto establece la cultura para reconocer el éxito y darse cuenta de que el éxito no es un espectáculo de un solo hombre, sino que se necesitan todos para ganar.

**Influye en la visión y objetivos empresariales:** Como líder, está motivado por una visión, un objetivo final. Eso es lo que impulsa a rendir de mejor manera a los trabajadores de los comisariatos.

Como se observa la gestión de liderazgo influye de manera positiva en la cultura organizacional lo que se demuestra que la mayor inversión en cultura organizacional es el tiempo. Poner el esfuerzo y practicar un poco de paciencia valdrá más la pena al final que solo tirar dinero en efectivo para resolver el problema que se presentan en las empresas.

## 12. IMPACTOS

### Impacto social

Se puede establecer que el impacto social que alcanza el desarrollo del proyecto se relaciona principalmente a los clientes (población del cantón La Maná), dado que a menudo se sienten atraídos por organizaciones que adoptan una larga tradición de responsabilidad social, una tradición de satisfacer las necesidades como también mejorar su experiencia con un trato agradable, además se enfoca en los empleados de los comisariatos del cantón La Maná porque se sienten atraídos por valores, principios y políticas cuidadosamente diseñados para motivarlos, permitiéndoles competir, alentándoles a asumir riesgos, involucrarlos en el proceso de toma de decisiones y brindando medios de felicidad y seguridad en el lugar de trabajo.

### Impacto económico

Una cultura organizacional es la clave para desarrollar los rasgos necesarios para el éxito empresarial ya que se ve reflejada en los resultados económicos, por tanto al mejorar la gestión de liderazgo se verá un efecto positivo en los comisariatos del cantón La Maná debido a que tendrán culturas saludables y con ellos tienen 1,5 veces más probabilidades de experimentar un crecimiento de los ingresos del 15% o más durante tres años y 2,5 veces más probabilidades de experimentar un crecimiento significativo de las acciones durante el mismo período. A pesar de esto, solo el 31 por ciento de los líderes de recursos humanos cree que los comisariatos tienen la cultura que necesitan para impulsar negocios futuros, mientras que el 85 por cierto de las organizaciones no logran transformar sus culturas.

### Impacto administrativo

En cuanto al impacto administrativo que contrae en la investigación efectuada se concentra en que lo comisariatos del cantón La Maná mejorar el proceso administrativo en términos de liderazgo dado que la cultura organizacional está presente durante la distribución de poder e influencia, la división de equipos de trabajo dentro de la empresa, el acuerdo sobre las formas de realizar las transacciones y la elaboración de políticas para el trato con los empleados y

clientes, así como el trato de la empresa. Con los problemas de la comunidad y los desafíos ambientales.

## 13. PRESUPUESTO

El gasto total del proyecto de investigación para los estudiantes que realizan el mismo fue de $1.389,63 (Tabla 53).

**Tabla 53 Presupuesto para la elaboración del proyecto**

| Descripción | Cantidad | Valor Unitario | Valor Total |
|---|---|---|---|
| **Recursos Materiales** | | | **13,30** |
| Carpetas | 2 | 0,40 | 0,80 |
| Cuadernos | 1 | 2,50 | 2,50 |
| Resma de papel A4 | 1 | 5,00 | 5,00 |
| Impresiones | 100 | 0,05 | 5,00 |
| **Recursos Humanos** | | | **100,00** |
| Investigadoras | 2 | 50,00 | 100,00 |
| **Recursos Tecnológicos** | | | **720,00** |
| Laptop | 1 | 560,00 | 560,00 |
| USB | 1 | 10,00 | 10,00 |
| Celular | 1 | 150,00 | 150,00 |
| **Actividades Realizadas** | | | **410,00** |
| Visita a comisariatos | 2 | 10,00 | 20,00 |
| Análisis de información | 1 | 50,00 | 50,00 |
| Recopilación informaciones bibliográficas | 1 | 40,00 | 40,00 |
| Identificación de valores y aspectos culturales | 1 | 150,00 | 150,00 |
| Elaboración del modelo de cultura organización | 1 | 150,00 | 150,00 |
| **Otros gastos** | | | **20,00** |
| Gastos de Alimentación | 5 | 3,00 | 15,00 |
| Transporte | 10 | 0,50 | 5,00 |
| **Subtotal** | | | 1.263,30 |
| **Imprevistos 10%** | | | 126,33 |
| **Costo total** | | | 1.389,63 |

**Elaborado por:** Autores

# 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 14.4.Conclusiones

La gestión de liderazgo que vienen efectuado los comisariatos del cantón La Maná se halla en condiciones eficientes en ciertos lugares mientras que en otros deficientes lo que demuestra un promedio medio en el liderazgo. Estos datos se deben a los criterios personales de cada organización así también a los desafíos que se enfrentan en el mercado cómo las tendencias de la globalización. Entre las fortalezas comunes de las empresas analizadas se hallan la capacidad de influenciar, el trato de convivencia, la empatía de los lideres, la valoración de las acciones e ideas de los trabajadores, y sobre todo el compromiso en equipo por otro lado las debilidades frecuentes que se encuentran este tipo de empresas están encaminan a la inexistencia de misión y visión enfocadas al liderazgo, la carencia de distribución de tareas como la planificación de actividades de convivencia trayendo como consecuencia una débil gestión de liderazgo.

Los niveles de cultura organizacional que poseen los comisariatos del cantón La Maná son tres: el primero está constituido por los artefactos que comprender los elementos manifiestos y obvios de los comisariatos, seguido por los valores propugnados que comprende el conjunto declarado de valores y normas de la empresa, finalmente los supuestos básicos compartidos son la base de la cultura organizacional. Por otro lado las características comunes en las empresas analizadas son: innovación, mejora de la satisfacción del cliente, énfasis en los resultados (orientación de logro), trabajo en equipo, orientación a la competencia dado que se enfocan en ofrecer productos de variedad a un costo menor y alcanzar los objetivos para mantenerse a la vanguardia de la competencia y seguido por el apoyo de la dirección y la gestión de conflictos.

La cultura organizacional dentro de los comisariatos del cantón La Maná es muy fundamental y juega un papel transcendental. Al comunicar y promover el liderazgo este influye en los empleados, debido a su reconocimiento y aceptación, ya que puede influir en el comportamiento como actitudes laborales. Cuando la interacción entre el liderazgo y los empleados es buena, estos últimos contribuirán en mayor medida a la comunicación y colaboración del equipo, y también se verán estimulados al cumplimiento de la misión como

los objetivos empresariales trayendo consigo una mejora en la satisfacción laboral y la del cliente.

## 14.5.Recomendaciones

Efectuar un análisis FODA de manera constante dado que es crucial para los comisariatos tener una ventaja competitiva sobre los competidores emergentes así también se recomienda construir y mantener la moral de los empleados, ayudado a los empleados a alcanzar su máximo potencial e inspirar la lealtad de los empleados.

Los comisariatos del cantón La Maná deben enfocarse en reconocer e identificar los niveles de la cultura organizacional para conocer las deficiencias presentadas en el desarrollo de las actividades económicas, y con ellos minimizar las futuras amenazas de igual manera fortalecer la cultura organizacional mediante la creación de vinculo del empleado con la sociedad buscando alentar a los trabajadores a ser innovadores y asumir riesgo.

En base al estudio se recomienda que los líderes de los comisariatos del cantón La Maná siempre reconozcan la contribución de los empleados como individuos a la organización, siempre promuevan el autodesarrollo, siempre comuniquen y escuchen las preocupaciones de los empleados y dediquen tiempo a asesorar y entrenar a los empleados ya que esto permitirá mejorar la cultura organizacional.

## 15. BIBLIOGRAFÍA


Acosta, L. (2017). Explicaciones de éxito y la cultura organizacional en puestos gerenciales de las empresas del Ecuador. *Revista de Psicología y Negocios*, 199-216.

Aguirre, A. (2016). *La cultura de las organizaciones.* Barcelona-España: Editorial Ariel.

Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Machala. *SCielo*, 187-195.

Alvarado, D., & Morán, G. (2018). *Métodos de investigación* . México: Pearson.

Andrade , F., & Ruiz, P. (2019). Señales de advertencia de una cultura corporativa negativa. *SCielo*, 58-75.

Antonorsi, M. (2018). Cultura organizacional y la tendencia de la gerencia de recursos. *SCielo*, 82-120.

Archenti, N. (2017). *El papel de la teoría en la investigación social: Metodología de las ciencias sociales.* Buenos Aires: Emecé.

Arias, O., Osorio, C., & Uzurriaga, M. (2020). Liderazgo: Definiciones y estilos. Santiago de Cali, Distrito Colombiano, Colombia: GISESA.

Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación.* Grupo Editorial Patria.

Barrett, R. (2016). *La Organización impulsada por valores: Liberando el potencial humano para maximizar rendimeinto y beneficio.* Lulu Publishing Servicies.

Becker, G., & Nikulin, C. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *Revista Journal of Technology Management & Innovation*, 127-144.

Blood, T. (28 de 05 de 2019). *El liderazgo empresarial: importancia y características*. Obtenido de El Club del Emprendimiento: http://www.rrhhdigital.com/secciones/136868/el-liderazgo-empresarial-importancia-y-caracteristicas

Bravo, D. (2020). 10 teorías de liderazgo. *Revista digital universitaria*, 98-130.

Castillo, D., & Jimenez, M. (2016). Cultura, liderazgo y organizaciones: el estudio GLOBE de 62 sociedades. *Sage Publications*, 29-50.

Cela, B., & Chucad, J. (Marzo de 2021). Cultura organizacional y su efecto en el resultado empresarial en las microempresas comerciales del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi. año 2020. La Maná, Cotopaxi, Ecuador.

Céspedes, L. (2020). La cultura organizacional y su gestión desde un enfoque estratégico una revisión bibliográfica, análisis y valoraciones. *Revista de Investigación en Psicología Social*.

Cevallos, J. (2021). *toolshero.es*. Recuperado el 09 de 09 de 2021, de https://www.toolshero.es/liderazgo/modelo-de-cultura-organizacional-por-edgar-schein/

Chavez, D. (2019). Creación y mantenimiento de una cultura laboral ética. *SCielo*, 79-126.

Chávez, J., & Ibarra, J. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *Telos*, 138-158.

Cohen, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación* . Buenos Aires, Argentina: Editorial Teseo.

Costanza, D. (2018). "La relación entre la identificación organizacional y la cultura organizacional: Percepciones de la cultura e identificación de los empleados en una organización de ventas minoristas". Estudios de comunicación.

Cruz, K. (2018). Teorías y estilos de liderazgo: una revisión de la literatura. *SCielo*.

Diccionario de Negocios. (26 de 05 de 2021). *scu.edu.* Obtenido de https://www.scu.edu/mobiespanol/recursos--herramientas/glosario-de-terminos-de-negocios/

Duran, N. (2021). Liderazgo vs gestión: comprensión de la diferencia clave. *SCielo*.

Equipo editorial de Indeed . (31 de 03 de 2021). 8 razones por las que la cultura organizacional es importante. D.M. , México.

Fernández, C., & Pilar, L. (2018). *Metodología de la investigación.* México: Mc Grae Hill Education.

Gall, & Borg , R. (2017). *Investigación educativa: Introducción* (8va ed.). Pearson.

Granter. (2016). Niveles de la cultura organizacional. *SCielo*, 45-78.

Greertz, C. (2017). *La descripción densa. En La interpretación de Greetz* . Barcelona-España: Gedisa.

Hernandez, K. (2019). El valor de una cultura empresarial ganadora para el éxito de su negocio. *SCielo*, 8-16.

Jiménez , A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 185-187.

Lagos, S. (2020). La diferencia entre liderazgo y gestión. *SCielo*, 45-55.

León, A. (2017). *La cultura organizacional y el liderazgo: dos aspectos claves para la eficiencia de las empresas.* Palmas: Caja Insular de Ahorros de Carias.

Llanos, M. (2019). La cultura organizacional- eje de acción de la gestión humana. Universidad Ecotec.

López, M. (22 de 10 de 2017). La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos multiple en empresas murcianas. Murcia: Universidad de Murcia.

Martinez, S. (2020). *gestion.org*. Obtenido de https://www.gestion.org/el-liderazgo-empresarial/

Maya, E. (2016). *Métodos y técnicas: Una propuesta ágil para la presentación de trabajos.* México, Distrito Federal: Delegación Coyoacán.

Muñoz, C. (2016). *Metodología de la investigación.* Santa Maria la Ribera: Editorial Progreso S.A de C.V.

Northose, P. (2016). *Liderazgo: teoría y práctica.* Nueva York: Thousand Oaks.

Ojeda, L. (06 de 2017). *core.ac.uk.* Obtenido de https://k/download/pdf/154797604.pdf

Olguín, P. (2017). .*lifeder.com*. Obtenido de https://www.lifeder.com/tipos-de-liderazgo/

Paredes, V. (2020). Comprensión y desarrollo de la cultura organizacional. *SCielo*, 52-78.

Paucar, J., Puglla, L., & Romero, W. (2019). El liderazgo como herramienta de gestión de calidad en las sociedades mineras: caso Bella Rica. *Digital Publisher* , 4-15.

Pérez, J. (2019). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.

Perrin, R. (2020). *Edu.* Obtenido de https://edis.ifas.ufl.edu/pdf/FE/FE57300.pdf

Podestá, P. (2019). La culturaen las organizaciones. Un enfoque central en el saber administrativo. *Finance and Administrative Science*, 81-92.

Ray, M. (2020). *Liderazgo Transformacional: Estimulación Intelectual.* Nueva York: Hall of Game.

Robbins, S., & Judge, T. (2019). *Comportamiento organizacional.* Pearson Education, Inc.

Rodríguez, R. (2020). La cultura organizacional: Un potencial estratégico desde la persdectiva de la administración. *SCielo*.

Romero, E. (2017). *Liderazgo en Latinoamerica: El Patron & El Lider Moderno.* Nueva York: Cambridge University Press.

Santana, L. (2017). Retos de los líderes latinoamericanos: perspectivas desde Chile, Colombia, Ecuador, México, Brasil y Estados Unidos. Actas de la sesión de mesa redonda de la Conferencia de la Asociación Internacional de Liderazgo (ILA). *SCielo*, 78-115.

Vega, I. (2020). La importancia de la cultura organizacional. *SCielo*.

Velasco, R. (2015). *Modelo de cultuta organizacional y alineacion estrategica para una maquiladora de esportación.* Obregón, Sonora, México: ITSON .

Villaflores, A. (2019). ultura organizacional y desempeño empresarial: un estudio empírico. *Revista Internacional de Economía y Gestión*, 1-12.

Zuzama, J. (2017). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Palmas, España: Universidad de les Illes Balears.

## 16. ANEXOS

### Anexos 1 Datos informativos del tutor del proyecto

| **DATOS PERSONALES** | |  |
|---|---|---|
| Nombres: | Mayra Elizeth | |
| Apellidos: | Valencia Neto | |
| Nacionalidad: | Ecuatoriana | |
| Fecha de nacimiento: | 19 de febrero de 1986 | |
| Lugar de nacimiento: | La Maná | |
| Cédula de identidad: | 0503124463 | |
| Estado civil: | Casada | |
| Teléfono: | 032689675 / 032689212 | |
| Dirección domiciliaria: | La Maná, Parroquia Matriz, Av. Amazonas y Sacarías Pérez | |
| Cantón: | La Maná | |
| Correo electrónico: | mayra.valencia@utc.edu.ec | |
| **ESTUDIOS REALIZADOS** | | |
| Instrucción Secundaria: | Instituto Tecnológico Superior La Maná | |
| Instrucción Superior: | Universidad Técnica de Cotopaxi<br>Carrera de Ingeniería Comercial | |
| Instrucción Pos-Grado: | Universidad Técnica Estatal de Quevedo<br>Maestría en Administración de Empresas | |

**TÍTULOS OBTENIDOS**

- Bachiller en Informática
- Ingeniera Comercial
- Magister en Administración de Empresas

**Anexos 2 Currículum vitae de Investigación del proyecto**

| **DATOS PERSONALES** | |  |
|---|---|---|
| Nombres: | Marco Bryan | |
| Apellidos: | Fonseca Molina | |
| Nacionalidad: | Ecuatoriano | |
| Fecha de nacimiento: | 29 de Marzo de 1999 | |
| Lugar de nacimiento: | La Maná | |
| Cédula de identidad: | 0504338351 | |
| Estado civil: | Soltero | |
| Teléfono: | 0989824579 - 0986998591 | |
| Dirección domiciliaria: | Cantón La Maná. Parroquia El Carmen, recinto San Agustín | |
| Cantón: | La Maná | |
| Correo electrónico: | marco.fonseca8351@utc.edu.ec | |
| **ESTUDIOS REALIZADOS** | | |
| Instrucción primaria: | Escuela Narciso Cerda Maldonado– La Maná. | |
| Instrucción secundaria: | Colegio técnico Rafael Vascones Gómez | |
| Tercer nivel: | Universidad Técnica de Cotopaxi. | |
| **CERTIFICADOS OBTENIDOS** | | |
| PRIMERAS JORNADAS ADMINISTRATIVAS | | |
| II JORNADAS ADMINISTRATIVAS | | |

**Anexos 3 Currículum vitae de Investigación del proyecto**

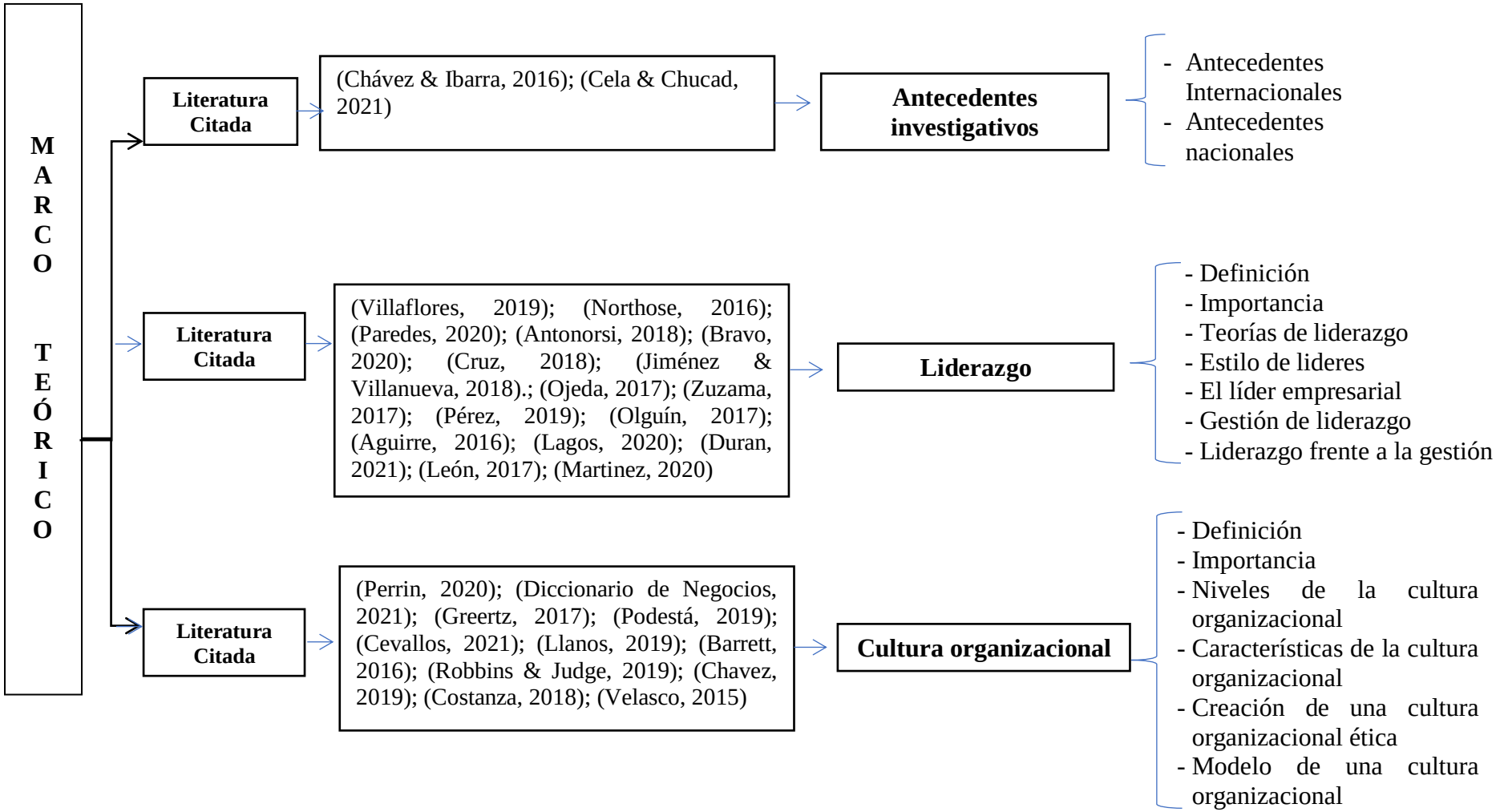
| **DATOS PERSONALES** | |  |
|---|---|---|
| Nombres: | Angy Estefania | |
| Apellidos: | Lisintuña Paula | |
| Nacionalidad: | Ecuatoriana | |
| Fecha de nacimiento: | 27 de septiembre de 1999 | |
| Lugar de nacimiento: | La Maná | |
| Cédula de identidad: | 0503948275 | |
| Estado civil: | Soltera | |
| Teléfono: | 0980304935 - 0991559510 | |
| Dirección domiciliaria: | Cantón La Maná. Parroquia El Carmen, Calle Juan José Flores. | |
| Cantón: | La Maná | |
| Correo electrónico: | angy.lisintuna8275@utc.edu.ec | |
| **ESTUDIOS REALIZADOS** | | |
| Instrucción primaria: | Escuela Consejo Provincial de Cotopaxi | |
| Instrucción secundaria: | Colegio Instituto Tecnológico Suprior La Maná | |
| Tercer nivel: | Universidad Técnica de Cotopaxi. | |
| **CERTIFICADOS OBTENIDOS** | | |
| PRIMERAS JORNADAS ADMINISTRATIVAS | | |
| II JORNADAS ADMINISTRATIVAS | | |

**Anexos 4 Matriz de coherencia**

| MATRIZ DE COHERENCIA INVESTIGATIVA | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Enunciado/tema** | **Variables/ categorias** | **Formulación del problema/preguntas de investigación** | **Objetivo general** | **Objetivos de apoyo(específicos)** | **Hipótesis** | **Esquema (marco teórico)** | **Técnica (marco teórico)** |
| Gestión de liderazgo y la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná, 2021<br>**Nivel de investigación**<br>Explicativo<br>**Propósito**<br>Incidencia de las dos variables | Gestión de liderazgo<br><br>Cultura organizacional | **Formulación**<br><br>¿Cómo influye la gestión de liderazgo en la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná?<br><br>**Preguntas**<br><br>¿Cuál es la situación actual de la gestión de liderazgo en los comisariatos del cantón La Maná? | Analizar la Gestión de liderazgo y la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná, para el desarrollo o generación de nuevas estrategias. | Realizar un diagnóstico de la gestión de liderazgo que vienen ejecutando los comisariatos del cantón La Maná, para identificar las fortalezas y debilidades que presentan. | La gestión de liderazgo influye en la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná. | 8.1. Liderazgo<br>8.1.1. Definición<br>8.1.2. Importancia<br>8.1.3. Características<br>8.1.4. Teorías de liderazgo<br>8.1.5. Estilo de lideres<br>8.1.6. Generalidades del líder<br>8.1.7. Cualidades de un líder<br>8.1.8. Funciones del liderazgo<br>8.1.9. El líder empresarial<br>8.1.10. La empresa como responsabilidad social<br>8.1.11 Concepto de gestión de liderazgo<br>8.1.12. Deberes, responsabilidades y rol de un líder.<br><br>8.2.Cultura organizacional<br>8.2.1. Definición<br>8.2.2. Importancia | Mapeo |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ¿Cuáles son niveles y características de la cultura organizacional en los comisariatos del cantón La Mana?<br><br>¿Existe influencia entre la gestión de liderazgo y la cultura organizacional en los comisariatos del cantón La Maná? | | Identificar los niveles y característica de la cultura organizacional en los comisariatos del cantón La Maná, para el desarrollo y crecimiento organizacional.<br><br>Determinar la influencia de la gestión de liderazgo en la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná, para la elaboración de estrategias competitivas. | | 8.2.3. Clasificación<br>8.2.4. Niveles de la cultura organizacional<br>8.2.5. Características de la cultura organizacional<br>8.2.6. Misión & Visión<br>8.2.7. Valores corporativos<br>8.2.9. Creación de una cultura organizacional ética.<br>8.2.8. Modelo de una cultura organizacional de éxito<br>8.2.9. Formas de evaluar la cultura organizacional<br><br>8.3. El papel del liderazgo en el cambio de la cultura organizacional | |

**Anexos 5 Mapeo**



**Anexos 6 Instrumento para aplicar en entrevista a los propietarios de los comisariatos del cantón La Maná**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI-EXTENSIÓN "LA MANÁ"**
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**"Gestión de liderazgo y la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná, 2021."**

**Objetivo de investigación**: Realizar un diagnóstico de la gestión de liderazgo que vienen ejecutando los comisariatos del cantón La Maná, para identificar las fortalezas y debilidades que presentan.

**Objetivo de la entrevista**: Mediante la aplicación de la presente entrevista dirigida al propietario de los 10 comisariatos de estudio del cantón La Maná provincia de Cotopaxi, se prevé recopilar información necesaria e importante para identificar fortalezas y debilidades de la gestión de liderazgo que se efectúan en cada comisariato.

**Compromiso:** Los investigadores de la forma más delicada solicitamos a usted se sirva responder el siguiente cuestionario de preguntas que nos ayudará a responder los objetivos de trabajo de la presente investigación; dejando constancia de nuestro compromiso en guardar absoluta reserva a la información que usted nos proporcione, expresando desde ya nuestros sinceros reconocimientos por el apoyo brindado por usted.

**Instrucción**: En las preguntas planteadas en el cuestionario adjunto describa las respuestas según su propio criterio.

**INSTRUMENTO DE ENTREVISTA A APLICAR AL PROPIETARIO DE LOS COMISARIATOS DEL CANTÓN LA MANÁ**

**Variables de Identificación**

**Identificación del censado**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Nombre** | | | |
| **Cargo que desempeña** | | | |
| **Tiempo que está laborando** | | | |
| **Dirección** | Cantón | Parroquia | Sector |
| | | | |
| **Numero de contacto** | | | |
| **Nombre del comisariato** | | | |

**Variables de estratificación**

| DIMENSIONES O CATEGORÍAS | RESPUESTA |
|---|---|
| **GESTIÓN DE LIDERAZGO** | |
| ¿Cuál es la principal función del líder en su empresa? | |
| ¿Qué beneficios y deficiencias tiene la gestión de liderazgo en su comisariato? | |
| Describa con sus propias palabras lo que entiendo por liderazgo | |
| ¿Cómo supervisa el desempeño de las personas que debe liderar? | |
| ¿Puede delegar responsabilidades de manera eficiente? Descríbalo como lo realiza. | |
| ¿Cuál es su método de comunicación preferido? ¿Por qué? | |

| | |
|---|---|
| Los líderes tienen clara la dirección estratégica de la organización. Justifique su respuesta | |
| ¿Qué valores considera que tiene que tener un líder para ser parte de su empresa? | |
| ¿Usted incluye en su agenda y planificación un tiempo para reflexionar sobre el impacto del liderazgo de su empresa? | |
| ¿Desde su punto de criterio cual es la diferencia entre un líder y un gerente? | |
| ¿Cuáles son las fortalezas que usted considera que la gestión de liderazgo tiene la empresa? | |
| ¿Cómo se lleva a cabo el elogio de los miembros de trabajo de la empresa? | |
| ¿Considera que la eficaz del trabajo es de forma individual o grupal? ¿Por qué? | |
| ¿Con que frecuencia cree usted que es necesario reunirse con el trabajo de equipo para corregir las deficiencias encontradas? | |
| ¿La empresa realiza un seguimiento de la gestión de liderazgo que se efectúa en el área de trabajo? | |

**Anexos 7 Parámetros de calificación de la Matriz EFI y EFE**

**MATRIZ EFI**

| | | |
|---|---|---|
| Calificación Matriz EFI | 4 | Fortaleza Mayor |
| | 3 | Fortaleza Menor |
| | 2 | Debilidad Mayor |
| | 1 | Debilidad Menor |

**Consideración Puntual**

Cuando el índice total obtenido es mayor a 2.5 se considera que los comisariatos están en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades, en caso de ser lo contrario significa que los comisariatos del cantón La Maná, no están en la posibilidad de afrontar las debilidades con las fortalezas que poseen, deberán buscar acciones correctivas.

**MATRIZ EFE**

| | | |
|---|---|---|
| Calificación Matriz EFE | 4 | Muy Importante |
| | 3 | Importante |
| | 2 | Poco Importante |
| | 1 | Nada Importante |

**Consideración puntual:**

Cuando el índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas, en caso de obtener un resultado contrario los comisariatos del cantón La Maná, deben buscar los medios que les permita superar las amenazas.

**Anexos 8 Instrumento para aplicar en encuesta a los trabajadores de los comisariatos del cantón La Maná**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI-EXTENSIÓN "LA MANÁ"**
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**
**CARRERA DE: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**"Gestión de liderazgo y la cultura organizacional de los comisariatos del cantón La Maná, 2021."**

**Objetivo de investigación**: Identificar los niveles y característica de la cultura organizacional en los comisariatos del cantón La Maná, para el desarrollo y crecimiento organizacional.

**Objetivo de la entrevista**: Mediante la aplicación de la presente encuesta dirigida al propietario o gerente y trabajadores de los 10 comisariatos de estudio del cantón La Maná Provincia de Cotopaxi, se prevé recopilar información necesaria e importante para identificar como de desarrollo el liderazgo y la cultura organización en dichas empresas.

**Compromiso:** Los investigadores de la forma más delicada solicitamos a usted se sirva responder el siguiente cuestionario de preguntas que nos ayudará a responder los objetivos de trabajo de la presente investigación; dejando constancia de nuestro compromiso en guardar absoluta reserva a la información que usted nos proporcione, expresando desde ya nuestros sinceros reconocimientos por el apoyo brindado por usted.

**Instrucción**: Seleccionar con un visto o una X la alternativa que usted considere la más oportuna, en cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario adjunto.

**INSTRUMENTO DE ENCUESTA A APLICAR AL GERENTE Y TRABAJADORES DE LOS COMISARIATOS DEL CANTÓN LA MANÁ**

**Variables de Identificación**

**Identificación del encuestado**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Nombre** | | | |
| **Cargo que desempeña** | | | |
| **Tiempo que está laborando** | | | |
| **Dirección de la ebanistería "San Francisco"** | Cantón | Parroquia | Sector |
| | | | |
| **Numero de contacto** | | | |
| **Correo electrónico** | | | |

**Variables de estratificación**

| **Dimensiones o categorías** | **OPCIONES** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | |
| **LIDERAZGO** | | | | | | |
| **Carisma** | **Excelente 20%** | **Muy bueno 20%** | **Bueno 20%** | **Regular 20%** | **Insuficiente 20%** | **Total** |
| ¿El carisma hacia los clientes se considera? | | | | | | |
| El trato de convivencia con las personas se considera | | | | | | |
| La capacidad de influenciar a otros es | | | | | | |
| El carisma y la empatía de los directivos es | | | | | | |
| **Consideración individual** | | | | | | **Total** |
| La visión y misión que usted tiene hacia el trabajo que desarrollo se considera | | | | | | |
| ¿La valoración de las acciones e ideas de los demás es? | | | | | | |
| Con que frecuencia sonríe en el lugar de trabajo | | | | | | |
| Cada que tiempo considera usted que los valores del líder son esenciales para la convivencia en el trabajo | | | | | | |
| **Estimulación intelectual** | **Siempre** | **Casi siempre** | **A veces** | **Pocas veces** | **Nunca** | **Total** |
| ¿Usted brinda apoyo a la gente cuando las cosas salen mal? | | | | | | |
| Se mantiene el tanto de las necesidades, interés y aspiraciones | | | | | | |
| Suele mostrar ideas claras a base de conocimientos | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| adquiridos | | | | | | |
| La creatividad mejora la productividad de la empresa | | | | | | |
| **Inspiración** | **Excelente** | **Muy bueno** | **Bueno** | **Regular** | **Insuficiente** | **Total** |
| Como calificaría usted al compromiso en equipo que se efectúa en la empresa | | | | | | |
| Las actividades desarrolladas por el líder son | | | | | | |
| Usted cómo calificaría las motivaciones que tiene la empresa hacia los trabajadores | | | | | | |
| ¿La coordinación de tareas por parte del jefe son? | | | | | | |
| **Tolerancia psicológica** | **Siempre** | **Casi siempre** | **A veces** | **Pocas veces** | **Nunca** | |
| Usted tolera las acciones que tiene las personas dentro del trabajo | | | | | | |
| Valora las acciones e ideas de los demás | | | | | | |
| Con que frecuencia respeta la opinión de los demás | | | | | | |
| Ser correcto es más importante que ser amable | | | | | | |
| **CULTURA ORGANIZACIONAL** | | | | | | |
| **Artefactos y símbolos** | **Siempre** | **Casi siempre** | **A veces** | **Pocas veces** | **Nunca** | |
| Existen medidas de seguridad dentro del lugar de trabajo | | | | | | |
| ¿La empresa busca innovación en la actividad económica que realiza? | | | | | | |
| ¿El desempeño laboral de los trabajadores de la empresa son efectuados por las pruebas ocasionales? | | | | | | |
| ¿Cada que tiempo se hace conocer la historia de la empresa? | | | | | | |
| ¿El lenguaje de uso en dentro de la empresa es adecuado? | | | | | | |
| **Valores adoptados** | **Siempre** | **Casi siempre** | **A veces** | **Pocas veces** | **Nunca** | **Total** |
| Se comporta en forma honesta y sincera | | | | | | |
| Se ha creado un fuerte sentido de identidad con los objetivos de la empresa | | | | | | |
| Existe integración dentro de la empresa | | | | | | |
| Usted está comprometido con el desarrollo de la empresa | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ¿La aplicación de valores éticos en el trabajo se efectúa? | | | | | | |
| La alta dirección promueve o motiva responsabilidad y compromiso mutuo. | | | | | | |
| **Suposiciones básicas y subyacentes** | **Siempre** | **Casi siempre** | **A veces** | **Pocas veces** | **Nunca** | **Total** |
| La cultura organización permite brindar un buen servicio y logar la satisfacción de los clientes | | | | | | |
| La empresa planifica actividades de convivencia | | | | | | |
| Con que frecuencia proporciona nuevos enfoques ante situaciones que pueden ser problematices | | | | | | |
| ¿Existe integración en el lugar de trabajo? | | | | | | |
| ¿Las cosas son realizadas de forma planificada? | | | | | | |
| ¿Con que frecuencia se evalúa la responsabilidad del personal administrativo, contable, y trabajadores en general? | | | | | | |

**Anexos 9 Validación por expertos (1) de cuestionario para encuesta propietarios y colaboradores**

**VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA**

| Criterios | Apreciación Cualitativa | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Excelente** | **Bueno** | **Regular** | **Deficiente** |
| Presentación del instrumento | | X | | |
| Calidad de la redacción | | X | | |
| Relevancia del contenido | | X | | |
| Factibilidad de aplicación | | X | | |

- **Apreciación cualitativa**

Es factible la aplicación para el proceso de investigación

- **Observaciones:**

Luego de haber realizado varias sugerencias y modificaciones se procede a la validación del presente instrumento

Firmado electrónicamente por:
SEGUNDO ADOLFO
BASSANTE JIMENEZ

Mg.Sc. Adolfo Bassante Jiménez
**Evaluador Docente**

**Anexos 10 Validación por expertos (2) de cuestionario para encuesta propietarios y colaboradores**

**VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA**

| Criterios | Apreciación Cualitativa | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Excelente** | **Bueno** | **Regular** | **Deficiente** |
| Presentación del instrumento | | X | | |
| Calidad de la redacción | | X | | |
| Relevancia del contenido | X | | | |
| Factibilidad de aplicación | X | | | |

- **Apreciación cualitativa**
- Es aplicable previo a cambios mínimos los factores si están acorde a las variables de estudio se muestra una revisión de la literatura.

- **Observaciones: Los reactivos se encuentran enmarcados en el propósito asignado en los objetivos y se presentan con sentido lógico y claridad.**



Sc. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano
**Evaluador Docente**
**Fecha:**
**La Maná, 11 de enero del 2022**

**Anexos 11 Validación por expertos (3) de cuestionario para encuesta propietarios y colaboradores**

**VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA**

| Criterios | Apreciación Cualitativa | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Excelente** | **Bueno** | **Regular** | **Deficiente** |
| Presentación del instrumento | X | | | |
| Calidad de la redacción | | X | | |
| Relevancia del contenido | | X | | |
| Factibilidad de aplicación | X | | | |

- **Apreciación cualitativa**
- Es aplicable previo a cambios mínimos los factores si están acorde a las variables de estudio se muestra una revisión de la literatura.

- **Observaciones:** Las preguntas 20 21 del precio y 22 de los productos deben ir en el lugar que les corresponde



Mg. Enry Medina López
**Evaluador Docente**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CENTRO DE IDIOMAS

**Anexos 12. Aval de traducción idioma ingles**

# *AVAL DE TRADUCCIÓN*

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: "**GESTIÓN DE LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS COMISARIATOS DEL CANTÓN LA MANÁ, 2021**", presentado por: **Fonseca Molina Marco Bryan y Lisintuña Paula Angy Estefania**, egresadas de la Carrera de: **Administración de Empresas**, perteneciente a la Facultad de **Ciencias Administrativas**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

La Maná, abril del 2022

Atentamente,

Firmado electrónicamente por:
OLGA SAMANDA
ABEDRABBO RAMOS

**Lic. Olga Samanda Abedrabbo Ramos Mg.**
**DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC**
**CI:050351007-5**

**Anexos 13. Fotográficas de la ejecución de los instrumentos de investigación**




**Descripción**: Recopilación de información
**Fuente:** Comisariato Ahorra Mas




**Descripción**: Recopilación de información
**Fuente:** Comisariato La Familia



**Descripción**: Recopilación de información
**Fuente:** Comisariato Kelvin



**Descripción**: Recopilación de información
**Fuente:** Comisariato Marques




**Descripción**: Recopilación de información
**Fuente:** Comisariato Su Dispensa




**Descripción**: Recopilación de información
**Fuente:** Comisariato Kerly



**Descripción**: Recopilación de información
**Fuente:** Comisariato La Familia



**Descripción**: Recopilación de información
**Fuente:** Comisariato Kerly



**Descripción**: Recopilación de información
**Fuente:** Comisariato Carlitos



**Descripción**: Recopilación de información
**Fuente:** Comisariato La Ahorra mas




**Descripción**: Recopilación de información
**Fuente:** Comisariato Cash Marquet




**Descripción**: Recopilación de información
**Fuente:** Comisariato Virginia

**Anexos 14. Hoja de Urkund**

Curiginal

## Document Information

| | |
|---|---|
| **Analyzed document** | Fonseca-Lisintuña.docx (D132991966) |
| **Submitted** | 2022-04-07T23:08:00.0000000 |
| **Submitted by** | Marilin |
| **Submitter email** | marilin.albarrasin@utc.edu.ec |
| **Similarity** | 0% |
| **Analysis address** | marilin.albarrasin.utc@analysis.urkund.com |

## Sources included in the report

SA **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI / PROYECTO COMISARIATO LA FAMILIA Chasipanta.docx**
Document PROYECTO COMISARIATO LA FAMILIA Chasipanta.docx (D111183169) 3
Submitted by: pedro.diaz0606@utc.edu.ec
Receiver: pedro.diaz0606.utc@analysis.urkund.com