



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
EXTENSIÓN LA MANÁ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LAS PYMES COMERCIALES DEL CANTÓN  
VALENCIA, AÑO 2024”**

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

**Autoras:**

Marlene Yajaira Pastuña Tipan  
Estefanía Carolina Sevillano Bravo

**Tutor:**

MBA. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano

**LA MANÁ-ECUADOR  
AGOSTO-2024**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Pastuña Tipan Marlene Yajaira, con cédula de ciudadanía N° 0504387093, Sevillano Bravo Estefanía Carolina, con cédula de ciudadanía N°1208359115 declaramos ser autoras del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS PYMES COMERCIALES DEL CANTÓN VALENCIA, AÑO 2024”**, siendo el Ing. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano MBA., Tutor de presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

La Maná, 21 de agosto del 2024

  
Estefanía Carolina Sevillano Bravo  
CI: 1208359115

  
Marlene Yajaira Pastuña Tipan  
CI: 0504387093

## **AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título.

**“EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS PYMES COMERCIALES DEL CANTÓN VALENCIA, AÑO 2024”**, de Pastuña Tipan Marlene Yajaira; Sevillano Bravo Estefanía Carolina, de la carrera de Administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

La Maná, 21 de agosto del 2024



MBA. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano.  
C.I: 1712317195  
**TUTOR**


## **AVAL DE 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, y por la Extensión La Maná; por cuanto, las postulantes: Pastuña Tipan Marlene Yajaira; Sevillano Bravo Estefanía Carolina, con el título de Proyecto de Investigación **“EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS PYMES COMERCIALES DEL CANTÓN VALENCIA, AÑO 2024”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación de Proyecto.

Por lo ante de expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

La Maná, 21 de agosto del 2024

Para constancia firma

  
Mgtr. Mauricio Rubén Franco Coello  
C.I: 0501805444  
**LECTOR 1 (PRESIDENTE)**

  
MSc. Enry Gutember Medina López  
C.I: 0501134514  
**LECTOR 2 (MIEMBRO)**

  
Dra. Marilin Vanessa Albarrasin Reinoso PhD.  
C.I: 1719715375  
**LECTOR 3 (MIEMBRO)**

## **AGRADECIMIENTO**

*Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que han sido fundamentales en la realización de este proyecto de investigación. A nuestro Tutor de proyecto, por su invaluable guía y apoyo constante; a nuestras familias, por su amor incondicional y motivación; a nuestros amigos y compañeros de estudio, por su camaradería y colaboración; y a la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná.*

**Marlene  
Estefanía**

## **DEDICATORIA**

*A nuestras familias, cuyo amor, apoyo incondicional y sacrificios han sido la base de nuestro éxito. A nuestros padres, por enseñarnos el valor del esfuerzo y por ser nuestra fuente constante de inspiración y fortaleza. A nuestros compañeros y amigos, por su amistad y apoyo durante este arduo camino. Y a cada uno de nuestros mentores y profesores, por su guía y enseñanza.*

**Marlene  
Estefanía**

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## EXTENSIÓN LA MANÁ

**TITULO: “EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS PYMES DEL CANTÓN VALENCIA, AÑO 2024”.**

**Autoras:**

Pastuña Tipan Marlene Yajaira  
Sevillano Bravo Estefanía Carolina

### RESUMEN

El liderazgo juega un papel crucial en el desempeño laboral de las pequeñas y medianas empresas del cantón Valencia durante el período 2024, los líderes no solo motivan e inspiran a sus equipos, sino que también implementan estrategias claras y coherentes. La presente investigación tuvo como objetivo analizar cómo el liderazgo influye en el desempeño laboral de los empleados de las diferentes entidades comerciales del cantón Valencia, con el fin de identificar los estilos de liderazgo más efectivo y su impacto en la satisfacción laboral y el ambiente de trabajo. La cual surgió de la problemática donde algunas empresas en el cantón Valencia pueden tener una cultura organizacional arraigada que no favorece la adaptación a nuevos enfoques de liderazgo, y superar esta resistencia. Para alcanzar el objetivo propuesto se empleó un enfoque de tipo mixto, utilizando técnicas cualitativas como la observación y entrevista, cuantitativo, debido a que se realizó una recolección de datos mediante el empleo de técnicas como la encuesta e instrumentos como el cuestionario el mismo que se aplicó a un propietario de una pequeña y mediana empresa y empleados de las PYMES, realizando el muestreo en base al número de empresas por actividades comerciales. Los resultados mostraron la prevalencia de un liderazgo democrático – transaccional, así también la consolidación de los líderes efectivos en las diferentes empresas del cantón Valencia necesitan un equilibrio entre habilidades técnicas e interpersonales para dirigir satisfactoriamente sus organizaciones la adaptabilidad permite a estos líderes responder rápidamente a los cambios del mercado y a las necesidades internas, garantizando la continuidad y el crecimiento del negocio. El análisis estadístico expresó una incidencia entre el liderazgo y el desempeño laboral de las pymes, el cual fue corroborado con un índice de 0,974 que ejemplifica una correlación de gran magnitud, que expresó la interdependencia entre esas variables.

**Palabras clave:** Liderazgo, PYMES comerciales, desempeño, laboral, estrategias.

# TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

## EXTENSION LA MANA

**TITLE:** “LEADERSHIP AND ITS INFLUENCE ON THE WORK PERFORMANCE OF SMEs IN THE CANTON VALENCIA YEAR 2024”.

**Authors:**

Pastuña Tipan Marlene Yajaira  
Sevillano Bravo Estefanía Carolina

### ABSTRACT

Leadership plays a crucial role in the job performance of small and medium-sized companies in the canton of Valencia during the period 2024, leaders not only motivate and inspire their teams, but also implement clear and coherent strategies. The objective of this research was to analyze how leadership influences the work performance of employees of different commercial entities in the canton of Valencia, in order to identify the most effective leadership styles and their impact on job satisfaction and work environment. This study arose from the problem that some companies in the canton of Valencia may have an ingrained organizational culture that does not favor the adaptation to new leadership approaches, and to overcome this resistance. To achieve the proposed objective, a mixed approach was used, using qualitative techniques such as observation and interview, quantitative, because data collection was carried out through the use of techniques such as the survey and instruments such as the questionnaire which was applied to an owner of a small and medium enterprise and employees of SMEs, making the sampling based on the number of companies by business activities. The results showed the prevalence of a democratic-transactional leadership, as well as the consolidation of effective leaders in the different companies of the canton Valencia need a balance between technical and interpersonal skills to successfully lead their organizations, adaptability allows these leaders to respond quickly to market changes and internal needs, ensuring the continuity and growth of the business. The statistical analysis expressed an incidence between leadership and labor performance of SMEs, which was corroborated with an index of 0.974 that exemplifies a correlation of great magnitude, which expressed the interdependence between these variables.

**Keywords:** Leadership, commercial SMEs, performance, labor, strategies.

## INDICE GENERAL

|   | Págs. |
|---|-------|
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....                        | ii    |
| AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....   | iii   |
| AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN ..... | iv    |
| AGRADECIMIENTO .....                                | v     |
| DEDICATORIA .....                                   | vi    |
| RESUMEN .....                                       | vii   |
| ABSTRACT .....                                      | viii  |
| INDICE GENERAL .....                                | ix    |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                              | xii   |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....                             | xiii  |
| 1. INFORMACIÓN GENERAL .....                        | 1     |
| 2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....                   | 2     |
| 3. JUSTIFICACIÓN .....                              | 3     |
| 4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO .....                 | 4     |
| 4.1. Beneficiarios directos .....                   | 4     |
| 5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                 | 5     |
| 5.1 Delimitación del problema .....                 | 7     |
| 5.2 Formulación del problema .....                  | 7     |
| 6. OBJETIVOS .....                                  | 8     |
| 6.1. Objetivo general .....                         | 8     |
| 6.2. Objetivos específicos .....                    | 8     |
| 7. ACTIVIDADES EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS .....    | 9     |
| 8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA .....          | 10    |
| 8.1. Antecedentes investigativos .....              | 10    |
| 8.1.1. Antecedente Internacional .....              | 10    |
| 8.1.2. Antecedente Nacional .....                   | 10    |
| 8.2. Categorías Fundamentales .....                 | 12    |
| 8.3.1. Liderazgo .....                              | 12    |
| 8.3.2. Estilos de liderazgo .....                   | 13    |
| 8.3.2.1. Liderazgo transformacional .....           | 13    |
| 8.3.2.2. Liderazgo transaccional .....              | 14    |

|   |    |
|---|----|
| 8.3.2.3. Liderazgo situacional.....                           | 14 |
| 8.3.2.4. Liderazgo democrático/participativo.....             | 15 |
| 8.3.2.5. Liderazgo autocrático .....                          | 15 |
| 8.3.2.6. Relación entre liderazgo y desempeño laboral.....    | 15 |
| 8.3.3. Satisfacción laboral. ....                             | 17 |
| 8.3.4. Desempeño laboral .....                                | 17 |
| 8.3.4.1. Métodos de evaluación del desempeño .....            | 18 |
| 8.3.4.2. Factores influyentes en el desempeño laboral .....   | 20 |
| 8.3.4.5. Pymes .....  | 21 |
| 8.3.4.5.1 Características y clasificación de la PYMES .....   | 21 |
| 8.3.4.5.2. Características de las PYMES .....                 | 22 |
| 8.3.4.5.3. Clasificación de las PYMES .....                   | 22 |
| 8.3.4.5.4. Importancia de las PYMES en la economía.....       | 23 |
| 9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS .....                                | 24 |
| 10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....                      | 26 |
| 10.1 Descripción del área de estudio / grupo de estudio ..... | 26 |
| 10.2. Enfoque de investigación .....                          | 26 |
| 10.2.1. Enfoque.....  | 26 |
| 10.2.2. Tipo de Investigación .....                           | 26 |
| 10.2.1. Investigación descriptiva .....                       | 26 |
| 10.2.2. Investigación de campo. ....                          | 27 |
| 10.2.3 Investigación bibliográfica .....                      | 27 |
| 10.2.3. Técnicas de investigación.....                        | 28 |
| 10.2.3.1. Entrevista.....                                     | 28 |
| 10.2.3.2. Encuesta.....                                       | 28 |
| 10.2. 4. Métodos de investigación .....                       | 29 |
| 10.2.4.1. Método Deductivo .....                              | 29 |
| 10.2.4.2. Método Analítico.....                               | 29 |
| 10.2.4.3. Método Sintético .....                              | 29 |
| 10.2.5. Instrumentos de investigación .....                   | 30 |
| 10.2.5.1. Cuestionario.....                                   | 30 |
| 102.5.2. Procesamiento y análisis.....                        | 30 |
| 10.2.6. Población y muestra .....                             | 31 |
| 10.2.6.1. Población .....                                     | 31 |

|   |    |
|---|----|
| 10.2.6.2. Muestra .....   | 31 |
| 11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....  | 35 |
| 11.1. Tabulación de la encuesta aplicada a empleados de las PYMES del cantón Valencia. ...                        | 35 |
| 11.3. Análisis y discusión de resultados de las encuestas .....   | 52 |
| 11.4. Entrevista aplicada a un propietario de una PYMES del cantón Valencia.....                                  | 53 |
| 11.5. Medicación de la Satisfacción laboral y le ambiente de trabajo relacionado a los estilos de liderazgo ..... | 58 |
| 11.6. Evaluar el impacto del liderazgo en el desempeño laboral .....  | 61 |
| 12. IMPACTOS (SOCIAL, TÉCNICO, ECONÓMICO) .....   | 63 |
| 12.1. Social .....  | 63 |
| 12.2. Técnico .....   | 64 |
| 12.3. Económico.....  | 64 |
| 13. PRESUPUESTO A ESTIMAR PARA EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....   | 66 |
| 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....   | 67 |
| 14.1. Conclusiones.....   | 67 |
| 14.2. Recomendaciones .....   | 68 |
| 15. BIBLIOGRAFÍA.....   | 69 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  | Págs. |
|--|-------|
| 1. Beneficiarios directos .....  | 4     |
| 2. Beneficiarios indirectos .....  | 4     |
| 3. Actividades en relación a los objetivos propuestos .....                                    | 9     |
| 4. Métodos de evaluación del desempeño. ....   | 18    |
| 5. Factores influyentes en el desempeño laboral. ....  | 20    |
| 6. Características de las Pymes.....   | 22    |
| 7. Tamaños de las empresas. ....   | 23    |
| 8. Población. ....   | 32    |
| 9. Pymes por actividad. ....   | 34    |
| 10. Gerente consulta con subordinados. ....  | 35    |
| 11. Gerente involucra a sus subordinados. ....   | 36    |
| 12. Área de liderazgo a mejorar.....   | 37    |
| 13. Ambiente positivo. ....  | 38    |
| 14. Tipo de capacitación.....  | 39    |
| 15. Estilo de liderazgo. ....  | 40    |
| 16. Cualidad que representa el desempeño del gerente.....                                      | 41    |
| 17. Desempeño laboral. ....  | 42    |
| 18. Desempeño eficiente.....   | 43    |
| 19. Compromisos de la realización.....   | 44    |
| 20. Influencia del liderazgo. ....   | 45    |
| 21. Frecuencia de consulta.....  | 46    |
| 22. Influencia del liderazgo en el cumplimiento de objetivos.....                              | 47    |
| 23. Solución de conflicto. ....  | 48    |
| 24. Capacidad de innovación.....   | 49    |
| 25. Frecuencia de retroalimentación.....   | 50    |
| 26. Impacto de líder. ....   | 51    |
| 27. Tabulación de entrevista.....  | 53    |
| 28. Medición satisfacción laboral y ambiente de trabajo relacionado a estilos de liderazgo ... | 58    |
| 29. Matriz de medición de impacto. ....  | 59    |
| 30. Verificación de la normalidad. ....  | 61    |
| 31. Resultado. ....  | 62    |
| 32. Presupuesto a estimar para el proyecto.....  | 66    |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   | Págs. |
|---|-------|
| 1. Categorías fundamentales.....                                  | 12    |
| 2. Niveles de la madurez en el liderazgo.....                     | 16    |
| 3. Gerente consulta con subordinados.....                         | 35    |
| 4. Medio de comunicación organizacional.....                      | 36    |
| 5. Área de liderazgo a mejorar.....                               | 37    |
| 6. Tipo de delegación.....  | 38    |
| 7. Toma las decisiones unilateralmente.....                       | 39    |
| 8. Gerente consulta con subordinados.....                         | 40    |
| 9. Calidad que representa el desempeño del gerente.....           | 41    |
| 10. Desempeño laboral.....  | 42    |
| 11. Desempeño eficiente.....                                      | 42    |
| 12. Compromisos de la realización.....                            | 42    |
| 13. Influencia del liderazgo.....                                 | 42    |
| 14. Frecuencia de consulta.....                                   | 43    |
| 15. Influencia del liderazgo en el cumplimiento de objetivos..... | 44    |
| 16. Solución de conflictos.....                                   | 44    |
| 17. Capacidad de innovación.....                                  | 50    |
| 18. Frecuencia de retroalimentación.....                          | 45    |
| 19. Impacto de líder.....   | 52    |
| 20. Variables.....  | 61    |

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas comerciales del cantón Valencia son un pilar esencial en la economía local, desempeñando un rol crucial en la generación de empleo y en la dinamización del mercado. Estas empresas, que abarcan desde comercios minoristas hasta servicios especializados, aportan una gran diversidad de bienes y servicios a la comunidad, contribuyendo significativamente al crecimiento económico del cantón. La estructura flexible y la capacidad de adaptación de las PYMES les permiten responder rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado, lo que las convierte en actores clave en el desarrollo local.

El impacto de las pequeñas y medianas empresas comerciales en el desempeño laboral en Valencia es notable, ya que estas empresas no solo generan empleo, sino que también promueven la capacitación y el desarrollo de habilidades en la fuerza laboral. A través de la oferta de oportunidades laborales, las PYMES facilitan la inserción de un amplio sector de la población en el mercado de trabajo, desde jóvenes que inician su carrera laboral hasta trabajadores con experiencia. Este proceso contribuye a mejorar la empleabilidad y la productividad de los trabajadores, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral.

Además, las pequeñas y medianas empresas comerciales del cantón Valencia influyen en la calidad del empleo ofrecido, al promover entornos de trabajo que, aunque en su mayoría informales, se caracterizan por la cercanía entre empleadores y empleados. Esta proximidad facilita una comunicación efectiva, fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y contribuye al desarrollo de un sentido de pertenencia y compromiso entre los trabajadores. Sin embargo, el desafío para muchas de estas empresas radica en equilibrar la necesidad de mantener costos bajos con la implementación de buenas prácticas laborales que aseguren condiciones de trabajo dignas y sostenibles.

Finalmente, la relación entre las PYMES comerciales y el desempeño laboral en Valencia se ve reflejada en la capacidad de estas empresas para adaptarse a los cambios del entorno económico, tecnológico y social. La innovación, aunque limitada por recursos, es un factor clave que muchas PYMES están comenzando a adoptar para mantenerse competitivas. Al mejorar sus procesos y productos, estas empresas no solo incrementan su eficiencia, sino que también elevan el nivel de competencia entre los trabajadores, lo que impulsa un ciclo positivo de mejora continua en el desempeño laboral.

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

### Título del Proyecto

“El liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de las Pymes comerciales del cantón Valencia año 2024”

### Tiempo de Ejecución

**Fecha de inicio:**

Abril 2024

**Fecha de finalización**

Agosto 2024

**Lugar de ejecución:**

Cantón Valencia, provincia de los Ríos, PYMES

**Facultad que auspicia**

Facultad de Ciencias Administrativas

**Carrera que auspicia**

Licenciatura de Administración de Empresas

**Proyecto de investigación generativo**

Emprendimientos socio productivos del cantón

**vinculado:**

Valencia

**Coordinador**

MBA. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano.

CI: 1712317195

**Equipo de Trabajo:**

Sevillano Bravo Estefani Carolina.

C.I. 1208359115.

Pastuña Tipán Marlene Yajaira.

C.I. 0504387093

**Área de Conocimiento:**

Educación comercial y administración

**Línea de investigación:**

Administración y Economía para el desarrollo sostenible de organizaciones y la sociedad.

**Sub líneas de investigación:**

Estrategias administrativas, productividad, y emprendimiento.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El liderazgo es un factor crucial en el desarrollo de las empresas, tomando en cuenta que esto define la dirección y el ritmo de crecimiento organizacional, por ello se considera que un líder efectivo no solo establece una visión clara y objetivos estratégicos, sino que también motiva e inspira a su equipo para alcanzarlos. La capacidad de un líder para tomar decisiones informadas, resolver conflictos y adaptar estrategias en respuesta a los cambios del mercado puede determinar el éxito o fracaso de una empresa, sumado a ello que un buen liderazgo fomenta un ambiente de trabajo positivo, donde la comunicación abierta y la colaboración son la norma, lo que incrementa la productividad y la satisfacción de los empleados.

El liderazgo desempeña un papel fundamental en la innovación y la competitividad de una empresa, los líderes visionarios alientan la creatividad y la adopción de nuevas tecnologías y métodos, lo que permite a la empresa mantenerse a la vanguardia de su industria. Además, un liderazgo fuerte promueve una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo profesional, lo que no solo mejora las habilidades y competencias del personal, sino que también fortalece la capacidad de la empresa para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades.

El presente proyecto titulado, liderazgo y desempeño laboral en las principales microempresas comerciales del cantón Valencia, tuvo por objetivo general conocer la influencia que ejerce el liderazgo en el rendimiento laboral de las PYMES comerciales, con la finalidad de mejorar el desempeño de sus empleados, para ello se utilizó un diseño de investigación de tipo no experimental, descriptivo, entre las técnicas de recolección de información se tiene en primera instancia la encuesta, mediante el cuestionario para la toma de información a los propietarios de las microempresas, sobre las variables de estudio.

La población está conformada por los propietarios y empleados de las microempresas de cantón. Entre los principales resultados hallados esta que dentro de los estilos de liderazgo se encuentran los que utilizan estrategias para motivar a los empleados, así como contribuir a que realicen mejor sus actividades. Por otro lado, el desempeño laboral de la empresa, los empleados en su mayoría cerca del 50% consideran que su nivel de desempeño es muy bueno.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La investigación sobre la influencia del liderazgo en el desempeño laboral de las microempresas es crucial e importante debido a su impacto directo en la retención de talento y el desempeño laboral, es vital comprender cómo la función de los líderes y sus estrategias afecta el rendimiento de los empleados es esencial para mejorar la eficacia de las organizaciones en un entorno competitivo y en constante evolución, es decir la investigación puede ser utilizada como base para implementar cambios en las empresas mediante la aplicación de nuevas estrategias que contribuyan a un mejor desempeño laboral.

La relevancia de esta investigación se sustentó en el papel fundamental que juegan las PYMES comerciales en la economía del cantón Valencia y, por consiguiente, en la economía nacional. Estas empresas no solo son una fuente importante de empleo y generación de ingresos, si bien existen un sinnúmero de estudios enfocados en el estudio de influencia del liderazgo por los propietarios de las empresas y el rendimiento laboral, aún existen vacíos en cuanto a la comprensión, debido a que influyen otros factores entre los que se destaca la cultura organizacional de la empresa, por ende, la novedad científica es llevar esos vacíos de manera práctica.

Por otro lado, un liderazgo positivo permitió significativamente elevar la moral de los empleados, fomentar una cultura de colaboración y aumentar la productividad. Este estudio tuvo como propósito analizar estas dinámicas dentro del contexto específico de las PYMES comerciales del cantón Valencia. Al entender mejor cómo diferentes estilos de liderazgo afectan el rendimiento laboral, se podrán desarrollar programas de formación y desarrollo de líderes alineados con las necesidades optimizando así los recursos disponibles.

La investigación tuvo un componente social significativo, que es el mejoramiento del desempeño laboral a través de un liderazgo efectivo beneficiando a las empresas en términos de productividad y rentabilidad, sino que también impactó positivamente en la vida de los empleados. Un entorno de trabajo positivo y motivador contribuye al bienestar general de los trabajadores, fomentando un ambiente adecuado, y aumentando la eficacia de los equipos, todo lo cual contribuiría directamente a los objetivos y metas de las empresas. Los principales beneficiarios del proyecto son los propietarios de las empresas, los miembros de la empresa, los estudiantes que realizan el proyecto, la Universidad Técnica de Cotopaxi, los clientes que utilizan los servicios que presta la empresa y la comunidad en general.

## 4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Los beneficiarios del proyecto son directos e indirectos dentro de los directos se tiene los estudiantes que realizan el proyecto investigativo, el docente tutor, las PYMES del cantón Valencia que según los Archivos del GAD Municipal del cantón Valencia (2023) son el total 903 y los empleados. Por su parte como beneficiarios indirectos se tiene a los clientes, los usuarios del servicio de apuestas, el SRI, GAD, y el Cuerpo de Bomberos.

### 4.1. Beneficiarios directos

Tabla 1

#### *Beneficiarios directos*

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| PYMES Comerciales           | 589        |
| Autores de la investigación | 2          |
| Docente Tutor               | 1          |
| <b>Total</b>                | <b>592</b> |

Fuente: Las autoras (2024).

Dentro de los beneficiarios directos se mantiene a los autores de la investigación, al Docente Tutor y las empresas PYMES comerciales del cantón Valencia, es importante mencionar que al indicar empresas PYMES comerciales se encuentra todo el personal.

### 4.2. Beneficiarios indirectos

Tabla 2

#### *Beneficiarios indirectos*

|                    |          |
|--------------------|----------|
| SRI                | 1        |
| GAD                | 1        |
| Cuerpo de bomberos | 1        |
| <b>Total</b>       | <b>3</b> |

Fuente: Las autoras (2024).

Los beneficiarios indirectos constituyen el SRI, GAD Valencia y el Cuerpo de bomberos del cantón Valencia.

## 5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel global, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son reconocidas como pilares fundamentales de las economías, desempeñando un papel crucial en la creación de empleo, la innovación y el crecimiento económico. Según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OTI), las PYMES representan aproximadamente el 90% de las empresas y más del 50% del empleo mundial.

De acuerdo a Barberà (2024), indica que:

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son un componente importante de la economía mundial, ya que representa más de la mitad del empleo formal a nivel mundial y contribuyen en promedio entre el 50% y el 60% del PIB nacional en los países miembros de la OCDE. (p. 2)

En la actualidad, se experimentan constantes cambios en ámbitos socioeconómicos, tecnológicos y culturales a nivel mundial, los cuales están teniendo un impacto notable en la forma en que se desarrolla el trabajo, aspectos como la globalización, la diversidad cultural y el avance tecnológico han modificado profundamente la estructura y funcionamiento de las empresas, lo que representa desafíos importantes para la gestión del talento humano, en este sentido, las estrategias de liderazgo se han vuelto un elemento clave en el desempeño laboral, siendo esencial para comprender y mejorar la productividad en un entorno globalizado y altamente competitivo.

Según Sumba et al. (2022) “Uno de los problemas más comunes en el liderazgo empresarial de las Pymes son las confrontaciones de ideas entre líderes y seguidores, por lo tanto, esto puede llegar a desestabilizar a los miembros causando pérdida de oportunidad” (p.3).

En Ecuador, se considera que el liderazgo efectivo así como las estrategias de liderazgo, juega un papel crucial en el rendimiento tanto individual como grupal en el ámbito laboral, esto se debe a que la forma en que los líderes orientan, inspira, fomentan la colaboración y establecen objetivos tiene un impacto directo en la eficiencia, la implicación y la satisfacción en el trabajo, sin embargo, surgen retos al identificar cuáles estrategias de liderazgo son más eficaces, al adaptarse a diferentes culturas empresariales y al manejar equipos multidisciplinarios en entornos que están en constante cambio y son altamente demandantes.

Según Ramos (2019) “actualmente, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en el Ecuador, se encuentra en un constante crecimiento y desarrollo, sin embargo, un problema importante que atraviesan las empresas es la gestión de la calidad” (p.2).

En el estudio de Santana (2022) “según datos de estudios realizados a nivel internacional y nacional, se ha identificado que el 97% de los empleados de la entidad pública y el 90% de la entidad privada requieren un modelo de liderazgo y sus estrategias para lograr un rendimiento eficaz” (p. 34).

Por su parte, Barberán (2024) señala que:

Las estrategias de liderazgo están estrechamente vinculado al rendimiento laboral de los empleados, con un 71% de percepción en un nivel fuerte. En cuanto al desempeño laboral través de encuestas aplicadas se descubrió en varias empresas que un 55% de empleados presentaban baja productividad, y este se atribuye en un 35% a la falta de liderazgo y 43% al poco compromiso de los colaboradores. (p.31)

En el contexto de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el cantón Valencia, se presenta una problemática significativa relacionada con la implementación efectiva de estrategias de liderazgo destinadas a mejorar el desempeño laboral, a pesar de reconocer la importancia del liderazgo en el éxito organizacional. Las PYMES enfrentan obstáculos que limitan la efectividad de las estrategias de liderazgo propuestas, aquí, aspectos como la comunicación, la capacidad empática, la toma de decisiones y la construcción de una visión compartida tienen un efecto notable en el compromiso, la creatividad, la motivación y el bienestar de los trabajadores.

De acuerdo a Ruiz et al. (2022) las pequeñas y medianas empresas dice que “representan grandes aportaciones al país, ya que son impulsoras del crecimiento económico, generación de empleo, y su contribución al desarrollo de la economía local” (p. 3).

No obstante, ciertos factores como la carencia de habilidades de liderazgo, la resistencia al cambio o la falta de un enfoque inclusivo pueden restringir el potencial del liderazgo para mejorar el desempeño laboral. Los principales inconvenientes que enfrentan las pequeñas y medianas empresas comerciales del cantón en cuanto a los estilos de liderazgo, es porque enfrentan una resistencia significativa al cambio por parte de sus empleados, las empresas a

menudo operan con recursos financieros y humanos limitados. La falta de presupuesto para capacitación y desarrollo del liderazgo, así como la escasez de personal capacitado para liderar, dificulta la implementación de estrategias que promuevan un liderazgo sólido y efectivo.

De acuerdo a Sumba et al. (2022):

En el Ecuador las MIPYMES que actualmente existen, se consideran como responsables del crecimiento de la producción, la generación de plazas de empleo, la innovación del país, las mismas que están dentro de las actividades productivas de la economía, como el comercio tanto en pequeña y gran escala. (p. 441)

Algunas empresas en el cantón Valencia pueden tener una cultura organizacional arraigada que no favorece la adaptación a nuevos enfoques de liderazgo, y superar esta resistencia cultural puede requerir esfuerzos significativos para cambiar las percepciones y valores arraigados en la organización, por otro lado, la comunicación ineficiente entre líderes y empleados puede obstaculizar la implementación de estrategias de liderazgo.

La relevancia del problema se da porque permite conocer el nivel de liderazgo de la empresa, el tipo de liderazgo que utiliza el gerente de la empresa, así como el desempeño de los colaboradores a la hora de realizar sus actividades, la manera en que esto influye en el ambiente laboral de la empresa.

### **5.1 Delimitación del problema**

- **Delimitación espacial:** Cantón Valencia, provincia de Los Ríos.
- **Delimitación temporal:** Periodo abril – agosto del 2024
- **Área:** Liderazgo

### **5.2 Formulación del problema**

¿Cómo influye el liderazgo en el desempeño laboral de las pequeñas y medianas empresas comerciales (PYMES) ubicadas en el Cantón Valencia?

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. Objetivo general**

Analizar el liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de las PYMES comerciales del cantón Valencia.

### **6.2. Objetivos específicos**

- Identificar los estilos de liderazgo predominantes en las PYMES comerciales del cantón Valencia a través de encuestas aplicadas a los empleados basados en fundamentos teóricos.
- Medir la satisfacción laboral y el ambiente de trabajo en las PYMES comerciales del cantón Valencia, relacionando estos factores con los estilos de liderazgo identificados a través de los resultados en las encuestas y entrevista.
- Evaluar el impacto del liderazgo de las PYMES comerciales del cantón Valencia mediante una prueba estadística.

## 7. ACTIVIDADES EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS.

Tabla 3

*Actividades en relación a los objetivos propuestos*

| <b>Objetivo</b>   | <b>Actividad</b>   | <b>Resultados de la actividad</b>   | <b>Descripción</b>   |
|---|--|---|--|
| Identificar los estilos de liderazgo predominantes en las PYMES comerciales del Cantón Valencia a través de encuestas y entrevistas.  | Recopilación de información de fuentes primarias.  | Identificación de los tipos de liderazgo en referencia al clima organizacional.   | Encuesta a los empleados de las PYMES.   |
| Medir la satisfacción laboral y el ambiente de trabajo en las PYMES comerciales del cantón Valencia, relacionando estos factores con los estilos de liderazgo identificados a través de los resultados en las encuestas y entrevista. | Diseño y aplicación de instrumentos de recolección de información. Análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas a los empleados.  | En esta fase se determina los estilos de liderazgo de cada líder y su relación con el ambiente de trabajo.  | Encuesta a propietarios de los PYMES. Entrevista a un Gerente de una microempresa del cantón Valencia. |
| Evaluar el impacto del liderazgo de las PYMES comerciales del cantón Valencia mediante la aplicación de una prueba estadística.   | Diseño y aplicación de instrumentos de recolección de información. Recopilación de datos sobre las estrategias de liderazgo. Aplicación de entrevista a un propietario de una PYMES del cantón Valencia. | Valoración del impacto del liderazgo aplicado en las pymes comerciales. Apreciación del liderazgo en relación al nivel de desempeño laboral de los empleados. | Matriz de evaluación de impacto. Aplicación de la prueba estadística SPS.                              |

Fuente: Las autoras (2024).

## **8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

### **8.1. Antecedentes investigativos**

#### **8.1.1. Antecedente Internacional**

**Proyecto 1:** Influencia del liderazgo en el desempeño y eficiencia de los colaboradores en entidades públicas y privadas en la ciudad de Chitré, provincia de Herrera, República de Panamá.

Sobre la influencia del liderazgo Santana (2022):

Manifiesta que ha crecido el interés por investigar y analizar el ambiente laboral, así como las distintas razones que afectan a los empleados y, en consecuencia, su rendimiento y eficacia. Se llevó a cabo un estudio en el ámbito interno de entidades locales en la ciudad de Chitré, tanto públicas como privadas. Se ha identificado que el 97% de los empleados de la entidad pública y el 90% de la entidad privada requieren un modelo de liderazgo para lograr un rendimiento eficaz, destacando la importancia de aspectos como la comunicación, el trabajo en equipo y el desarrollo de competencias, factores que impactan directamente en la creación de un ambiente laboral favorable. La investigación, realizada en entidades públicas y privadas de Chitré, evidencia la necesidad de un modelo de liderazgo efectivo para mejorar el desempeño de los trabajadores, se analizan factores como la comunicación, el trabajo en equipo y el desarrollo de competencias son identificados como esenciales para crear un entorno laboral positivo, estos elementos, vinculados a un liderazgo adecuado, son fundamentales para fortalecer la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez contribuye al éxito organizacional. (p. 64)

#### **8.1.2. Antecedente Nacional**

**Proyecto 2:** Influencia del liderazgo en el desempeño laboral: caso práctico de la empresa McDuck.

En la ciudad de Machala, un estudio realizado por Prospel et al. (2022):

Su estudio se examina la relación entre las principales estrategias de liderazgo y el bajo rendimiento laboral en la empresa McDuck. Se empleó una metodología cuantitativa

con un diseño de investigación no experimental transversal para evaluar cómo el liderazgo impacta en el entorno laboral real de la empresa. A través de encuestas aplicadas a un grupo de 55 personas, se descubrió que la baja productividad en McDuck se atribuye a la falta de compromiso de los colaboradores, causada por una gestión deficiente por parte de los gerentes y la ausencia de un estilo de liderazgo adecuado, así como estrategias de liderazgo efectivas, esto ha generado un ambiente laboral poco favorable que desmotiva a los empleados a cumplir con los objetivos establecidos. Por lo tanto, se recomienda que el gerente implemente un estilo de liderazgo participativo o de compromiso total, ya que este estilo parece aumentar significativamente el nivel de rendimiento laboral al equilibrar una dirección efectiva con la aceptación por parte de los trabajadores, manteniendo un alto grado de preocupación tanto por las personas como por los resultados. El análisis revela que la baja productividad en McDuck está vinculada a una gestión ineficaz y la falta de un liderazgo adecuado, lo que ha deteriorado el ambiente laboral y desmotivado a los empleados. Se sugiere la adopción de un liderazgo participativo, que equilibre la dirección efectiva con la aceptación de los trabajadores, mejorando tanto el rendimiento como el bienestar del equipo.

**Proyecto 3:** “Estrategias de liderazgo y desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.”

En la ciudad de Ambato, un estudio realizado por Vega (2021):

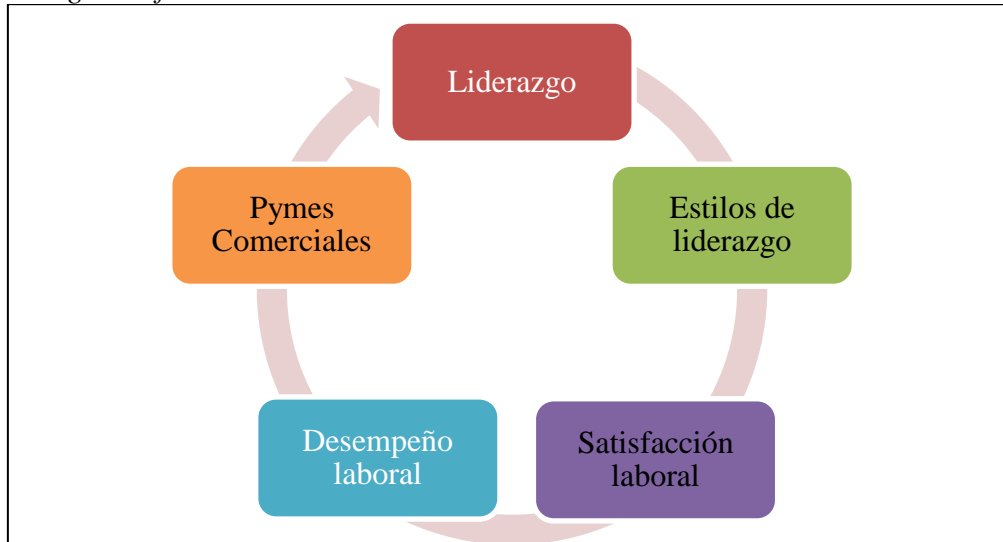
Se enfoca en el manejo llevado a cabo por los líderes de la institución. El objetivo fue identificar las principales estrategias de liderazgo efectivo utilizadas en la organización y determinar cuál de ellas influye más en el desempeño laboral. Para lograr estos objetivos, se utilizó una metodología cualitativa con un diseño descriptivo que analizará fuentes bibliográficas para identificar los tipos de liderazgo, mostrando cómo los líderes se relacionan con su personal, desde un enfoque general hasta aspectos más específicos. Para alcanzar estos objetivos, se empleó una metodología cualitativa con un diseño descriptivo. El estudio muestra cómo los líderes se relacionan con su personal, abarcando desde un enfoque general hasta aspectos más específicos, proporcionando una visión integral de las dinámicas de liderazgo dentro de la cooperativa. Se empleó un cuestionario como instrumento de recolección de datos, los resultados revelan que, entre los diferentes estilos de liderazgo en instituciones financieras, esto indica una participación entre los líderes y sus colaboradores, lo que contribuye a un alto

desempeño laboral para el 55%. La conclusión destaca la importancia de un liderazgo que fomente la integración de todos los actores de la organización.

## 8.2. Categorías Fundamentales

Figura 1

*Categorías fundamentales.*



Fuente: Las autoras (2024).

## 8.3. Fundamentación teórica

### 8.3.1. Liderazgo

Según Bracho (2023) “el liderazgo se manifiesta en el trabajo en equipo porque optimiza la capacidad de comunicar y recibir información mejorando sus relaciones, lo que disminuye el estrés y aumenta el logro de objetivos organizacionales” (p. 520).

Según Ramos (2019):

En los últimos años, al liderazgo mundialmente se le llega a entender como un compendio de acciones o destrezas que una persona pone en práctica para dirigir, aquellos aspectos le brindan la posibilidad de influenciar sobre la gestión de las empresas., su función es fomentar motivación a los miembros de una organización en pos de metas en consenso con la probabilidad de encaminarlos a la obtención de ingresos. (p.1)

Por otro lado, un liderazgo deficiente puede generar un clima laboral negativo, caracterizado por la falta de comunicación, el desinterés por el bienestar de los empleados y la ausencia de reconocimiento, esto puede llevar a un aumento del estrés, la desmotivación y la baja moral entre los empleados, afectando negativamente su rendimiento y, en última instancia, los resultados de la empresa. La investigación sobre liderazgo ha sido de gran interés en las ciencias sociales y particularmente en psicología durante mucho tiempo, esto indica que el liderazgo impacta en todas las áreas del conocimiento, no se limita solo a la gestión de personas en niveles administrativos o empresariales.

### **8.3.2. Estilos de liderazgo**

Los estilos de liderazgo son las formas en que los líderes interactúan con sus seguidores y se relacionan con ellos. Los estilos de liderazgo se pueden clasificar de diversas maneras.

#### **8.3.2.1. Liderazgo transformacional**

De acuerdo a Manosalvas et al. (2021):

El liderazgo transformacional es aquel que centra su atención en los efectos que produce el líder sobre sus seguidores, en ese sentido, los líderes con características transformacionales provocan cambios partir de la concientización, pero también asumen riesgos tienen cuatro dimensiones marcadas: incidencia enfocada, motivación, estimulación de del desarrollo personal y consideración de lo individual. (p.4)

Según indican Villafuerte y Verdezoto (2021), “el liderazgo transformacional centra su atención en los efectos que produce el líder sobre sus seguidores, en ese sentido, los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores” (p.8).

El liderazgo transformacional se define como un enfoque de liderazgo en el que los líderes inspiran y motivan a sus seguidores a alcanzar niveles más altos de rendimiento al fomentar la innovación, el cambio y el desarrollo personal. Este tipo de liderazgo se caracteriza por la capacidad del líder para generar una visión compartida y movilizar a sus seguidores hacia la consecución de objetivos más altos, mediante la influencia, la motivación y la consideración individualizada, el liderazgo transformacional implica un compromiso con el cambio organizacional y el desarrollo continuo de los empleados, lo que resulta en un impacto positivo tanto en la satisfacción laboral como en el rendimiento organizacional.

### **8.3.2.2. Liderazgo transaccional**

De acuerdo a Manosalvas (2021) “liderazgo transaccional el que está basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo, se evidencia la sanción o recompensa del trabajador en base al desempeño o rendimiento” (p. 4).

Según Ramírez (2023) “en el liderazgo transaccional se tiende a dar un intercambio entre líderes y sus seguidores, pues reconocen sus necesidades y negocian para brindar un valor del cumplimiento” (p. 7).

El liderazgo transaccional se basa en un enfoque más estructurado y orientado a la gestión, donde la relación entre líder y empleado se define principalmente por un sistema de recompensas y sanciones, los líderes transaccionales establecen claramente las expectativas y objetivos, y monitorean el desempeño de sus equipos para asegurarse de que se cumplan los estándares establecidos, este estilo de liderazgo se centra en mantener la estabilidad y eficiencia.

### **8.3.2.3. Liderazgo situacional**

En palabras de Rivera y Delgado (2021) el liderazgo situacional “se basa en diferentes modelos que el líder elige aplicar, en función a los objetivos, las situaciones del ambiente y las características de las personas que conforman el equipo de trabajo que dirige” (p.79).

En palabras de Ríos (2021), el liderazgo situacional:

En una organización exitosa, un líder efectivo no trata igual a un empleado que se acaba de incorporar a una empresa que a otro trabajador con años de experiencia dentro de la misma. Mientras el primero necesita más directrices y acompañamiento sobre cómo debe realizar el trabajo. (p. 4)

El liderazgo situacional es un enfoque que sostiene que no existe un único estilo de liderazgo adecuado para todas las situaciones; en cambio, los líderes efectivos deben adaptar su estilo de liderazgo en función de las necesidades específicas del contexto y del equipo. Este modelo, desarrollado por Paul Hersey y Ken Blanchard, propone que los líderes evalúen la competencia y el compromiso de sus seguidores y ajusten su comportamiento entre dirigir y apoyar.

#### **8.3.2.4. Liderazgo democrático/participativo**

Según Vargas (2021) “el liderazgo democrático, también conocido como participativo, es un estilo de liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización pues se centra en los subordinados” (p.31).

Según López et al. (2023), el liderazgo democrático establece que “para un cambio transformador hacia el desarrollo humano, debe estar orientado a asumir que el futuro emerge en el ahora y que las claves son la experimentación y la creación de condiciones” (p. 5).

Se trata de un estilo en el que el líder actúa como facilitador y guía, fomentando un entorno de colaboración y cooperación entre los miembros del equipo, en lugar de imponer decisiones, el líder democrático anima a la discusión abierta, la retroalimentación constante y la búsqueda de soluciones conjuntas, permitiendo que la toma de decisiones sea un proceso compartido entre todos los involucrados.

#### **8.3.2.5. Liderazgo autocrático**

Según (Valencia, 2022) “el liderazgo autocrático determina que todas las responsabilidades de la empresa recaen en el líder, como las tomas de decisiones se centran en su totalidad” (p. 3).

Según Peschiera y Rodríguez (2021), indica que “el estilo de liderazgo autocrático se enfoca en los jefes que buscan tener control sobre sus subordinados, tiene un flujo de comunicación y proceso de toma de decisiones direccional en sentido jerárquico ascendente - descendente” (p. 14).

El liderazgo autocrático es un estilo de liderazgo en el cual el líder ejerce un control absoluto sobre todas las decisiones y actividades dentro de la organización, con poca o ninguna participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones. Los líderes autocráticos dictan las políticas y procedimientos, determinan los objetivos y supervisan estrechamente el desempeño del equipo, esperando una ejecución estricta de sus órdenes sin cuestionamientos.

#### **8.3.2.6. Relación entre liderazgo y desempeño laboral**

De acuerdo con Gómez (2021) El liderazgo “es clave en toda organización, independientemente del tamaño o de la actividad a la que se dedique, un buen líder siempre será la base para dirigir

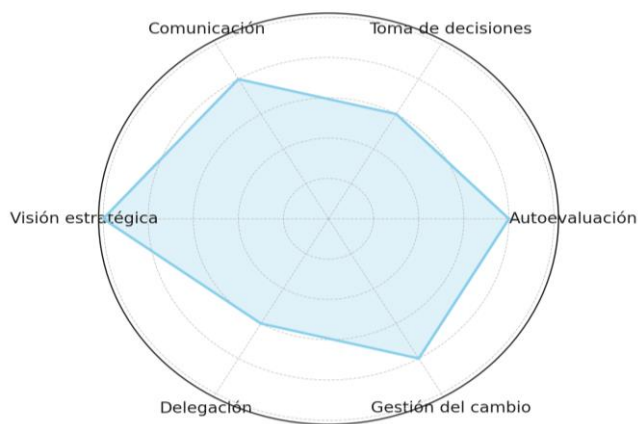
a los colaboradores y trabajar mancomunadamente en la consecución de objetivos institucionales” (p.1).

Según Viteri y Ramos (2024) “el liderazgo, como la disciplina que influencia de manera intencional a un grupo de personas, es un componente importante en los procesos de una organización que persigue eficiencia y efectividad” (p. 3).

En el contexto de las pequeñas y medianas empresas, esta relación adquiere una dimensión aún más crítica. Las pequeñas y medianas empresas, debido a su estructura generalmente más reducida y menos jerárquica, experimentan un impacto más inmediato y visible del liderazgo en el desempeño laboral, esto se debe a que, en las pequeñas y medianas empresas, los líderes a menudo tienen un contacto más cercano y directo con sus empleados, lo que puede influir significativamente en la motivación, la satisfacción laboral

Figura 2

*Niveles de la madurez en el liderazgo.*



Fuente: Vilcacundo (2021).

El estilo y la calidad del liderazgo pueden tener un profundo efecto en el desempeño de los empleados. Los líderes efectivos crean un entorno que motiva y capacita a los empleados para alcanzar altos niveles de rendimiento. Los líderes que inspiran y motivan a sus empleados fomentan un mayor compromiso y lealtad. Los empleados comprometidos tienden a ser más productivos, creativos y dispuestos a superar las expectativas. Un liderazgo claro y comunicativo asegura que los empleados comprendan sus roles y objetivos dentro de la organización.

### **8.3.3. Satisfacción laboral.**

Según Chiang et al. (2021):

La satisfacción laboral en su acepción general es como un concepto referido al comportamiento o resultado de la actitud que tienen las personas en relación con sus trabajos, se diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida (p.7).

Según Díaz et al. (2022) menciona que la satisfacción laboral “la satisfacción laboral es definida como un sentimiento de relativo placer o dolor que difiere de los pensamientos objetivos y las intenciones de comportamiento” (p.2).

La satisfacción laboral es un elemento esencial que determina la calidad del desempeño en las organizaciones, ya que cuando los empleados experimentan un alto grado de satisfacción, se observa una mejora en la eficiencia, una mayor creatividad en la resolución de problemas y una reducción en el ausentismo laboral.

### **8.3.4. Desempeño laboral**

Según mencionan Gonzales y Vilchez (2022):

El desempeño laboral hace referencia a la manera en que los colaboradores de una organización cumplen con las funciones y tareas que tiene asignadas para la realización de sus labores en el cargo que ocupen en la empresa según sus habilidades, conocimientos, destrezas y capacidades, para la búsqueda de los objetivos establecido para tal fin. (p. 58)

En palabras de Márquez (2020) hace referencia que el desempeño laboral “el ámbito empresarial bien sea del sector público o privado, basa su eficiencia productiva en la gestión del desempeño laboral de los colaboradores” (p. 472).

El desempeño laboral es un componente crítico en la eficacia organizacional y se refiere al rendimiento individual de los empleados en relación con las metas y expectativas establecidas por la organización, es un concepto multidimensional que abarca aspectos como la productividad, la calidad del trabajo, la satisfacción laboral y la contribución al logro de los objetivos organizacionales.

### 8.3.4.1. Métodos de evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación de desempeño de acuerdo a Zapata (2021), se clasifican en:

Tabla 4

#### *Métodos de evaluación del desempeño.*

| <b>Método de Evaluación</b>    | <b>Descripción</b>   | <b>Características</b>  |
|--------------------------------|--|---|
| Evaluación de 360 Grados       | Recoge retroalimentación de múltiples fuentes, como supervisores, compañeros, subordinados y autoevaluación.       | Perspectiva Integral: Incluye diversas opiniones.<br>Confidencialidad: A menudo se realiza de forma anónima.<br>Desarrollo Personal: Identifica áreas de mejora desde diferentes puntos de vista.               |
| Autoevaluación                 | El empleado evalúa su propio desempeño.  | Autoconocimiento: Fomenta la reflexión personal.<br>Compromiso: Involucra al empleado en el proceso de evaluación.<br>Subjetividad: Puede ser influenciado por la percepción personal y falta de objetividad.   |
| Evaluación por Objetivos (MBO) | Basado en la medición del cumplimiento de objetivos específicos acordados previamente entre el empleado y su jefe. | Orientado a Resultados: Centrado en metas y logros concretos.<br>Claridad: Objetivos claros y medibles.<br>Flexibilidad: Adaptable a diferentes roles y niveles.  |
| Escala de Calificación Gráfica | Utiliza una escala para calificar diversos aspectos del desempeño, como calidad del trabajo, puntualidad, etc.     | Simplicidad: Fácil de usar y entender.<br>Estandarización: Permite comparaciones entre empleados.<br>Limitación: Puede ser subjetiva y no capturar matices del desempeño.                                       |
| Evaluación por Competencias    | Evalúa al empleado en función de competencias clave relacionadas con su rol.                                       | Enfoque en Habilidades: Centrado en comportamientos y habilidades esenciales.<br>Desarrollo: Útil para identificar necesidades de capacitación.<br>Personalización: Puede adaptarse a diferentes roles.         |
| Evaluación por Resultados      | Mide el desempeño basado en los resultados concretos alcanzados durante un período de tiempo determinado.          | Cuantitativa: Enfocada en métricas específicas y resultados tangibles.<br>Objetividad: Reduce la subjetividad al centrarse en datos.<br>Limitación: No considera factores cualitativos o esfuerzos no medibles. |
| Entrevista de Evaluación       | Evaluación realizada a través de una conversación  | Interacción Directa: Permite discutir en profundidad el desempeño.  |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | formal entre el empleado y su supervisor.   | Feedback Bidireccional: Oportunidad para dar y recibir retroalimentación.<br>Desarrollo: Facilita la planificación de carrera y mejora.  |
| Método de Incidentes Críticos           | de Se registran y analizan eventos específicos que ilustran el desempeño excepcionalmente bueno o deficiente.       | Específico: Enfocado en situaciones concretas y críticas.<br>Descriptivo: Proporciona ejemplos claros de desempeño.<br>Limitación: Requiere registro continuo y puede no capturar el desempeño diario. |
| Método de Comparación por Pares         | Compara el desempeño de un empleado con el de sus compañeros de trabajo.  | Relativo: Proporciona una comparación directa entre empleados.<br>Competitividad: Puede fomentar la competencia entre colegas.<br>Sesgo: Puede verse afectado por prejuicios o favoritismos.           |
| Evaluación por Escala Conductual (BARS) | Combina elementos de la escala gráfica y el método de incidentes críticos para evaluar comportamientos específicos. | Detallado: Incluye descripciones conductuales específicas.<br>Precisión: Mejora la objetividad al centrarse en comportamientos observables.  |

Fuente: Zapata (2021).

La tabla presenta una variedad de métodos de evaluación del desempeño, cada uno con enfoques y características que responden a diferentes necesidades organizativas. Por ejemplo, la Evaluación de 360 Grados ofrece una perspectiva integral al recopilar retroalimentación de múltiples fuentes, lo que proporciona una visión más completa del desempeño, mientras que métodos como la Autoevaluación fomentan la reflexión personal y el autoconocimiento, aunque pueden ser subjetivos. La evaluación por objetivos (MBO) y la evaluación por resultados están orientadas a resultados específicos, lo que facilita la medición del desempeño basado en logros concretos, aunque podrían no capturar aspectos cualitativos importantes.

### 8.3.4.2. Factores influyentes en el desempeño laboral

Según Pisligua (2019), los factores influyentes en el desempeño laboral influyen de diferente manera como:

Tabla 5

*Factores influyentes en el desempeño laboral.*

| <b>Factor</b>              | <b>Descripción</b>   | <b>Impacto en el desempeño</b> |
|----------------------------|--|--------------------------------|
| Calidad de trabajo         | Calidad del entorno físico y emocional en el que los empleados realizan su trabajo.                              | Alto                           |
| Capacitación y desarrollo  | Oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional proporcionadas a los empleados.                           | Alto                           |
| Satisfacción del trabajo   | Mecanismos para reconocer y recompensar los logros y contribuciones de los empleados.                            | Alto                           |
| Autoestima                 | Estilo y efectividad de los líderes y supervisores dentro de la organización.                                    | Muy Alto                       |
| Comunicación               | Claridad y eficacia en la transmisión de información dentro de la organización.                                  | Alto                           |
| Equilibrio trabajo-vida    | Capacidad de los empleados para mantener un balance adecuado entre sus responsabilidades laborales y personales. | Medio                          |
| Salud y bienestar          | Estado físico y mental de los empleados, incluyendo manejo del estrés y acceso a recursos de salud.              | Alto                           |
| Tecnología y recursos      | Disponibilidad de herramientas y tecnologías necesarias para realizar el trabajo de manera eficiente.            | Medio                          |
| relaciones Interpersonales | Calidad de las interacciones y relaciones entre compañeros de trabajo y con la dirección.                        | Alto                           |

Fuente: Pisligua (2019).

El desempeño laboral está influenciado por una combinación de factores interrelacionados que van más allá de las habilidades técnicas, se puede encontrar aspectos como el liderazgo y la comunicación se destacan como bases fundamentales, tomando de esta forma un liderazgo efectivo que promueve una comunicación clara y abierta puede mejorar significativamente la moral del equipo y, en consecuencia, su rendimiento.

### **8.3.4.5. Pymes**

Según Rodríguez y Avilez (2020):

Las PYMES realizan su actividad en el entorno territorial a partir de su responsabilidad social, como entidades que aportan a la solución de los problemas y las necesidades locales, con capacidad de dinamizar la economía y la gestión comercial de los productos, según la calidad y su demanda en el mercado. (p. 4)

Para Saavedra et al. (2023), las Pymes tienen la siguiente funcionalidad “son empresas con ciertas limitaciones que operan en lugares específicos, que resultan sensibles a ciertos problemas comerciales con las grandes empresas” (p.3).

Las Pequeñas y Medianas Empresas son un segmento empresarial crucial para la economía de cualquier país, destacándose por su capacidad para generar empleo, fomentar la innovación y dinamizar el mercado local. La definición de pequeñas y medianas empresas puede variar según la legislación y los criterios específicos de cada país, pero generalmente se basan en ciertos parámetros como el número de empleados, el volumen de ventas o ingresos anuales y el valor de los activos.

#### **8.3.4.5.1 Características y clasificación de la PYMES**

Según indica Herrera et al. (2023) “la mayoría son PYMES que buscan mantenerse en el mercado, no implementan herramientas necesarias para su crecimiento, en ocasiones no disponen de un equipo de trabajo” (p.319).

De acuerdo a Sumba et al. (2022), una de las características propias de las Pymes es que “las Pymes son actores centrales en el tejido productivo y social de los países andinos, siendo grandes generadoras de empleo” (p. 433).

El análisis de la influencia de las pequeñas y medianas empresas en el crecimiento económico de Ecuador revela su papel fundamental en el panorama empresarial del país, estas empresas representan una parte significativa del tejido económico, con un notable crecimiento de las instituciones operando bajo el régimen de Pymes. Esta alta concentración indica que las Pymes son cruciales para el desarrollo económico, ya que generan empleo, fomentan la innovación y contribuyen al dinamismo del mercado local.

### 8.3.4.5.2. Características de las PYMES

Según Rodríguez y Avilez (2020):

Las PYMES son estructuras empresariales diferentes a las grandes empresas, que durante su vida se enfrentan a dos trayectorias posibles: transitar por el camino natural del crecimiento o permanecer y gozar de las ventajas de ser pequeñas, manejables y estables económicamente. (p. 194)

Tomando en cuenta este criterio se presenta la siguiente tabla con las principales características:

**Tabla 6**

*Características de las Pymes.*

| <b>Característica</b>     | <b>Descripción</b>  |
|---------------------------|---|
| Tamaño                    | Tienen un tamaño menor en comparación con las grandes empresas. Este tamaño se mide en función de diferentes criterios, como número de empleados, ingresos anuales o activos totales. |
| Propiedad                 | Suelen ser propiedad de una o pocas personas, quienes generalmente están involucradas activamente en la gestión del negocio.  |
| Estructura organizacional | Estructura organizacional plana y flexible, con poca jerarquía y niveles de decisión.   |
| Cultura organizacional    | Recursos limitados, tanto financieros como humanos.   |
| Recursos                  | Flexibles y adaptables a los cambios del entorno que las grandes empresas   |
| Flexibilidad              | Flexibles y adaptables a los cambios del entorno  |

Elaborado por: Las autoras (2024).

### 8.3.4.5.3. Clasificación de las PYMES

Según Sumba et al. (2022), las PYMES pueden clasificarse en función de diversos criterios, incluyendo el tamaño, el sector económico, entre otros:

1. Número de empleados:

- Microempresas: 1-9 empleados
  - Pequeñas empresas: 10-49 empleados
  - Medianas empresas: 50-249 empleados
2. Volumen de ventas anuales:
- Microempresas: Hasta \$100,000
  - Pequeñas empresas: \$100,001 - \$1,000,000
  - Medianas empresas: \$1,000,001 - \$5,000,000

Tabla 7

*Tamaños de las empresas.*

| Tamaño de empresas  | Ventas anuales (dólares) | Personal ocupado |
|---------------------|--------------------------|------------------|
| Microempresa        | Menos a 100.000          | 1 a 9            |
| Pequeña empresa     | De 100.001 a 1000.000    | 10 a 49          |
| Mediana empresa “A” | De 1 000.001 a 2 000 000 | 50 a 99          |
| Mediana empresa “B” | De 2 000.001 a 5 000 000 | 100 a 199        |

Fuente: Tamaño de las empresas según tipo de ventas anuales y personal ocupado. INEC (2021).

Según los datos de la tabla 7 se observa que las empresas pueden ser clasificadas de acuerdo a varios criterios los mismos que responden de acuerdo a la realidad propia de cada sector tomando en cuenta que cada una de estas adquieren un proceso de crecimiento o decrecimiento, es importante observar que estos valores o número de personas varían cada periodo de tiempo de acuerdo a varios elementos que deben ser tomados en cuenta dentro del sistema de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

#### **8.3.4.5.4. Importancia de las PYMES en la economía**

Para Saavedra et al. (2023), uno de los elementos por lo que se considera “las pequeñas y medianas empresas representan un número considerable en las economías de cada país, por lo tanto, gracias a sus aportaciones contribuyen al desarrollo” (p. 199).

Según indica Ortíz et al. (2024) “las PYMES pueden tener un importante grado de flexibilidad y de rapidez en adaptarse a los cambios requeridos por las nuevas condiciones de los mercados” (p. 739).

Las PYMES juegan un papel fundamental en la economía y la sociedad debido a que son una fuente significativa de empleo, especialmente en economías en desarrollo, y contribuyen a la reducción del desempleo y la pobreza, también su estructura flexible y menos burocrática facilita la implementación de nuevas ideas y tecnologías, esto para contribuir al desarrollo económico de las comunidades locales.

#### **8.3.4.5.6. Pymes comerciales**

De acuerdo a lo que indica Rodríguez y Avilez, (2020), “sobre las pymes comerciales se observa que “las primeras microempresas surgieron en la actividad textil, el transporte, y la industria metálica” (p. 193).

Según Mosquera (2021), indica que “las Pymes representan una gran oportunidad de desarrollo para las naciones ya que pueden proporcionar un impulso de sus economías en función de la productividad que pueden aportar a los ingresos netos brutos que percibe cada país” (p. 34).

Las pequeñas y medianas empresas comerciales deben adaptarse continuamente a los cambios del entorno económico y tecnológico para mantenerse competitivas, como la globalización y la digitalización han transformado el mercado, obligando a estas empresas a implementar estrategias innovadoras, como la incorporación de comercio electrónico y el uso de redes sociales para generar fuentes de empleo, además el éxito de estas adaptaciones depende en gran medida de la capacidad de gestión de los propietarios y de la formación continua de los empleados, lo que resalta la necesidad de políticas públicas que apoyen la capacitación.

### **9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS**

**¿Cuáles son los estilos de liderazgo predominantes en las PYMES comerciales del cantón Valencia y cómo se manifiestan en la práctica organizacional?**

La investigación revela que el liderazgo transformacional y situacional predominan en las PYMES debido a su importancia en la adaptabilidad y la inspiración de los empleados, el liderazgo transformacional motiva y fomenta el cambio positivo, impulsando la innovación y el crecimiento, por ello se considera que el liderazgo situacional se adapta a las necesidades específicas del momento, permitiendo a las organizaciones responder eficazmente a desafíos y cambios inesperados.

**¿Cómo se relacionan los estilos de liderazgo satisfacción laboral y ambiente de trabajo en las PYMES comerciales del cantón Valencia?**

Con el modelo Tau\_b de Kendall se demuestra que los factores: satisfacción laboral y ambiente de trabajo se relaciona con los estilos de liderazgo de una forma muy fuerte y significativa, demostrado la oportunidad y la importancia del manejo adecuado en las empresas y con ello lograr las mejoras resultados. En las PYMES comerciales del cantón Valencia, los estilos de liderazgo transformacional y situacional impactan positivamente tanto en la satisfacción laboral como en la calidad del ambiente de trabajo. El liderazgo transformacional mejora la satisfacción al motivar e inspirar a los empleados, promoviendo un entorno de apoyo y crecimiento que fortalece el compromiso y el sentido de propósito. Por su parte, el liderazgo situacional contribuye a una mayor satisfacción y un ambiente de trabajo positivo al adaptarse a las necesidades y circunstancias cambiantes, proporcionando flexibilidad y resolviendo problemas de manera efectiva.

**¿De qué manera los diferentes estilos de liderazgo identificados en las PYMES comerciales del cantón Valencia afectan la productividad de estas empresas, y cuáles son los indicadores clave de desempeño que evidencian este impacto?**

En las PYMES comerciales del cantón Valencia, el liderazgo transformacional y situacional afecta la productividad de manera significativa, por ello el liderazgo transformacional impulsa la productividad al motivar e inspirar a los empleados, lo que se refleja en mayores niveles de producción, calidad del trabajo y retención de personal. Por otro lado, el liderazgo situacional mejora la productividad mediante la adaptación flexible a cambios y desafíos, evidenciado en una respuesta eficiente a problemas, mejor manejo de recursos y capacidad de adaptación a condiciones cambiantes.

## **10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **10.1 Descripción del área de estudio / grupo de estudio**

El área de estudio en investigación se refiere al campo específico del conocimiento en el que se enmarca la investigación, delimitando el enfoque temático y los aspectos que se abordarán a lo largo del trabajo. Según Hurtado (2020), “la definición clara del área de estudio es esencial para establecer el contexto teórico y metodológico, facilitando la comprensión de los objetivos y la relevancia del estudio dentro de un marco disciplinario específico” (p. 17).

Para el desarrollo de la temática se empleó entrevistas y encuestas a fin de recopilar información relevante sobre el liderazgo ejercicio en las Pymes comerciales, con esta información el equipo de trabajo establece conclusiones que serán de uso práctico a fin de contribuir al desarrollo adecuado de funciones de las pequeñas y medianas empresas, sobre todo al conocer el nivel de influencia que ejerce el liderazgo en cada una de las empresas del cantón Valencia contribuyendo de manera integral al desarrollo de cada una de las mismas.

### **10.2. Enfoque de investigación**

#### **10.2.1. Enfoque**

Este enfoque mixto en palabras de Hurtado (2020) “es un tipo de metodología de investigación que combina elementos del enfoque cualitativo y cuantitativo. Este enfoque busca aprovechar las fortalezas de ambos métodos para obtener una comprensión más completa del fenómeno que se está estudiando” (p.112).

En la presente investigación se utilizó un enfoque de tipo mixto, porque se aplicó técnicas cualitativas como la observación y entrevista, cuantitativo, debido a que se realizó una recolección de datos mediante el empleo de técnicas como la encuesta e instrumentos como el cuestionario el mismo que se aplicó a un propietario de una PYMES y empleados de las PYMES.

#### **10.2.2. Tipo de Investigación**

##### **10.2.1. Investigación descriptiva**

Acorde a Albán et al. (2020) la investigación descriptiva:

Tiene como propósito principal observar y documentar las características de un fenómeno o población de manera sistemática y detallada. Este tipo de investigación no se enfoca en establecer relaciones causales, sino en proporcionar una representación clara de las propiedades, comportamientos o circunstancias del objeto de estudio. (p.171)

El presente estudio utilizó una modalidad de investigación descriptiva debido a que solo se realiza la descripción de la problemática, de la población en estudio, así como de los resultados que se obtuvieron una vez que se realizó la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información y la utilización de los métodos para el análisis de la misma, que posteriormente son presentados en gráficas y tablas con sus respectivo análisis e interpretación.

### **10.2.2. Investigación de campo.**

Acorde a Castro et al. Castro et al. (2023):

La investigación de campo es un tipo de investigación en la que el investigador recoge datos directamente del entorno natural o de la situación en la que ocurre el fenómeno de estudio, en lugar de basarse en información secundaria o datos generados en condiciones controladas (como en un laboratorio). Su objetivo es observar, analizar y recolectar información en tiempo real, a partir de la realidad tal como se presenta. (p.148)

La presente investigación está enmarcada dentro del sitio porque fue necesario realizar las encuestas a la población en el sitio donde se desarrolló el proyecto, en este caso a los empleados la encuesta y entrevista a un propietario de una PYMES comercial del cantón Valencia.

### **10.2.3 Investigación bibliográfica**

De acuerdo con Cedeño (2023):

La investigación bibliográfica es un tipo de investigación que se basa en la recolección, análisis y síntesis de información disponible en documentos escritos, como libros, artículos científicos, informes, tesis, enciclopedias y otras fuentes impresas o digitales. Este tipo de investigación se utiliza para construir el marco teórico de un estudio, revisar el estado del arte sobre un tema, o para respaldar o contrastar los hallazgos de investigaciones empíricas. Para el desarrollo de la investigación se empleó fuentes

primarias y secundarias de información a fin de consolidar un proceso adecuado de definiciones y en función de ello establecer conclusiones referentes a la temática abordada de acuerdo a los niveles de liderazgo identificado en cada una de las investigaciones. (p.9)

### **10.2.3. Técnicas de investigación**

#### **10.2.3.1. Entrevista**

Para Campos y Lule (2022):

La técnica de entrevista es un método de recolección de datos que implica hacer preguntas a una o más personas para recabar información sobre un tema o fenómeno específico, las entrevistas pueden ser estructuradas, con preguntas previamente diseñadas, o no estructuradas, permitiendo al entrevistado hablar libremente sobre el tema, dependiendo del enfoque y los objetivos de la investigación, las entrevistas pueden adoptar distintos formatos, una forma común es la entrevista estructurada, en la que el entrevistador sigue un conjunto de preguntas predefinidas y organizadas sistemáticamente. (p.43)

El objetivo principal de la entrevista fue obtener información detallada y relevante sobre el liderazgo en las Pymes y su impacto en la eficiencia empresarial, a través de la perspectiva de gerencia en una de las empresas del cantón Valencia, mediante la entrevista se obtuvo información relevante que permitió consolidar la información obtenida de las encuestas aplicada a los empleados sobre la influencia del liderazgo en el desempeño laboral.

#### **10.2.3.2. Encuesta**

Según Albán et al. (2020):

Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas, los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de condiciones para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio (p.32).

Para el presente trabajo investigativo se realizó un cuestionario de encuesta el cual fue aplicado a los empleados para conocer información relevante al desempeño laboral de los mismos, así como para determinar los estilos de liderazgos que aplica los propietarios y gerentes en sus actividades, por ello se tomó como referencia realizar encuesta en base a una muestra sobre el número de empresas Pymes.

#### **10.2. 4. Métodos de investigación**

##### **10.2.4.1. Método Deductivo**

Se deriva del método científico, donde Albán et al. (2020) manifiesta que “La finalidad del método deductivo es la obtención de conclusiones por medio de los datos recolectados. El método deductivo es un enfoque lógico de investigación que parte de principios generales o teorías para derivar conclusiones específicas sobre casos particulares” (p.29).

Mediante el análisis de la información general que se recopiló mediante el empleo de los instrumentos se procedió al análisis de dicha información con la finalidad de conocer cuáles son los estilos y estrategias de liderazgo que aplica la empresa, así como el desempeño laboral de los empleados.

##### **10.2.4.2. Método Analítico**

“El método analítico es aquel método de investigación para que el autor mediante la recopilación de información pueda identificar las causas, naturaleza y los efectos” (Albán et al. 2019, p.39).

Este método se utilizó para realizar el análisis de toda la información que se recolectó por medio de las técnicas e instrumentos de acuerdo a la población que se seleccionó, en función de ello establecer la relación prevista para el tipo de liderazgo sobre el desempeño laboral de las personas que trabajan en las Pymes del cantón Valencia.

##### **10.2.4.3. Método Sintético**

“El método sintético es un proceso de razonamiento que busca reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis, se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve” (Hurtado, 2020, p. 77).

Por medio de este método y en apoyo del método analítico se sintetizó todos los resultados obtenidos mediante el empleo de los instrumentos con lo cual, se procedió a la emisión de conclusiones en relación a la información analizada.

### **10.2.5. Instrumentos de investigación**

#### **10.2.5.1. Cuestionario**

Según Albán et al. (2020):

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas diseñadas para obtener información de un conjunto de individuos, estas encuestas se aplican en diversos ámbitos como investigación, mercadotecnia y evaluación, y pueden clasificarse en diferentes tipos según el método de respuesta empleado. (p. 67)

Se elaboró un cuestionario de preguntas dirigido los empleados de las microempresas (PYMES) del cantón Valencia, el mismo que constó de preguntas de opción múltiple relacionadas a las variables de estudio, liderazgo y desempeño laboral, la encuesta se aplicó a los empleados de las empresas en base al número de PYMES del cantón Valencia.

#### **10.2.5.2. Procesamiento y análisis**

El procesamiento y análisis de la información en investigación son fundamentales para convertir datos obtenidos a través de la investigación. Este proceso permitió identificar patrones, tendencias y relaciones significativas dentro de un conjunto de datos, lo que facilita la formulación de hipótesis, la verificación de teorías y la toma de decisiones informadas. Además, el análisis de información ayuda a asegurar la validez y confiabilidad de los resultados, minimizando sesgos y errores, en conjunto, estas actividades permiten mejorar la calidad y precisión de las conclusiones obtenidas, contribuyendo al avance del conocimiento en diversas disciplinas.

#### **Procesamiento**

Según lo establecido por Cedeño (2023):

El procesamiento de información en investigación es un conjunto de técnicas y métodos utilizados para organizar, transformar y analizar datos recopilados durante un estudio.

Este proceso incluye etapas como la recolección, limpieza, codificación y almacenamiento de datos, asegurando que la información sea precisa y esté en un formato adecuado para el análisis, el objetivo principal es preparar los datos para su interpretación, facilitando la identificación de patrones, tendencias y anomalías. (p. 34)

Al sistematizar y estructurar la información, el procesamiento de datos permite a los investigadores extraer conclusiones válidas y confiables, y fundamentar sus hallazgos en evidencias sólidas, que permiten generar información adecuada sobre la influencia del liderazgo en el clima laboral de las PYMES del cantón Valencia.

### **10.2.6. Población y muestra**

#### **10.2.6.1. Población**

Según Maldonado et al. (2020):

Concentra la totalidad de elementos o personas que comparten atributos y sobre los cuales se generaliza, esta noción puede abarcar cualquier grupo definido, como todos los alumnos de una escuela, los clientes de una empresa o los habitantes de una ciudad, en muchas ocasiones. (p. 1)

La población del presente estudio está conformada por las microempresas o PYMES que existen en el cantón Valencia, según los datos obtenidos del SRI, a través del portal de datos abiertos, sobre el número de empresas pequeñas y medianas son un total de 589 empresas comerciales en el sector urbano del cantón Valencia.

#### **10.2.6.2. Muestra**

Según Maldonado et al. (2020):

Una muestra se define como un subconjunto representativo de elementos seleccionados de una población más amplia con el propósito de realizar inferencias o generalizaciones sobre dicha población. En lugar de estudiar o analizar todos los individuos de la población, se elige un grupo más pequeño pero significativo que permita hacer estimaciones sobre las características o propiedades de interés en la población total (p.1).

Tabla 8

*Población.*

| <b>Pymes por actividad agrupada</b>   | <b>Suma</b> |
|---|-------------|
| Venta al por menor de productos variados (tiendas y supermercados)  | 141         |
| Venta al por mayor de productos agrícolas.  | 138         |
| Venta al por menor de productos especializados (frutas, hortalizas, carne, lácteos, etc.)                             | 49          |
| Venta de vehículos y sus partes   | 52          |
| Venta de electrodomésticos y equipos electrónicos   | 42          |
| Venta de artículos de moda (prendas de vestir, calzado, textiles, etc.)   | 45          |
| Venta al por mayor de productos diversos (bazar, abonos, etc.)  | 34          |
| Venta de artículos de oficina y papelería   | 6           |
| Venta de artículos de ferretería  | 19          |
| Venta de muebles y artículos para el hogar  | 16          |
| Venta de materiales de construcción   | 4           |
| Venta de productos alimenticios especializados (bebidas alcohólicas y no alcohólicas, confitería)                     | 8           |
| Venta de productos farmacéuticos y cosméticos   | 6           |
| Venta de productos naturistas y nutricionales   | 2           |
| Venta de productos especializados (relojes, joyas, cristalería, etc.)   | 10          |
| Fabricación de productos (ventas de muebles, prendas de vestir, etc.)   | 6           |
| Otros (actividades artísticas, edición y publicación, gestión de electricidad, etc. Relacionado a ventas comerciales) | 11          |
| <b>Total</b>  | <b>589</b>  |

Nota: Datos obtenidos a partir de: <https://datosabiertos.gob.ec/dataset/inscripciones-catastro-2024/resource/c4a992a7-2010-4489-8e83-7be2072aa243>.

Para el cálculo de la muestra se utiliza la fórmula del Muestreo Aleatorio Simple que se detalla a continuación

**Datos:**

n = Muestra esperada =?

N = Tamaño de la población a investigarse = 589

Z = Seguridad del 95% = 1.96

p = Proporción de éxito 50%

q = Proporción de fracaso 1 – p 50% = (1-0.5)

e = Margen de error del 5%

**Fórmula**

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(589)}{(0.05)^2(588) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.5)(0.5)(589)}{(0.0025)(588) + (3.8416)(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{565.6756}{2.4304}$$

n = 234 Microempresas o Pymes.

**Distribución de la muestra**

La distribución de una muestra es un subconjunto de individuos, elementos o casos seleccionados de una población más amplia, que se utiliza para realizar observaciones y sacar conclusiones sobre la población total. Según Martínez (2017), “la selección adecuada de la muestra es crucial para la validez y fiabilidad de los resultados de una investigación, ya que una muestra representativa permite generalizar los hallazgos al grupo más amplio del que se ha extraído”.

Considerando que la población está compuesta por diversos estratos, se hace necesario calcular el factor de proporcionalidad para determinar la cantidad muestra correspondiente a cada uno de ellos.

$$f = \frac{234}{589} = 0,397283531$$

Tomando en cuenta la distribución por estratos se identifica las siguientes muestras

Tabla 9

*Pymes por actividad.*

| <b>Pymes por actividad</b>  | <b>Cantidad</b> | <b>Factor</b> | <b>Muestra</b> |
|---|-----------------|---------------|----------------|
| Venta al por menor de productos variados (tiendas y supermercados)  | 141             | 0,3973        | 56             |
| Venta al por mayor de productos agrícolas.  | 138             | 0,3973        | 55             |
| Venta al por menor de productos especializados (frutas, hortalizas, carne, lácteos, etc.)                             | 49              | 0,3973        | 19             |
| Venta de vehículos y sus partes   | 52              | 0,3973        | 21             |
| Venta de electrodomésticos y equipos electrónicos   | 42              | 0,3973        | 17             |
| Venta de artículos de moda (prendas de vestir, calzado, textiles, etc.)   | 45              | 0,3973        | 18             |
| Venta al por mayor de productos diversos (bazar, abonos, etc.)  | 34              | 0,3973        | 14             |
| Venta de artículos de oficina y papelería   | 6               | 0,3973        | 2              |
| Venta de artículos de ferretería  | 19              | 0,3973        | 8              |
| Venta de muebles y artículos para el hogar  | 16              | 0,3973        | 6              |
| Venta de materiales de construcción   | 4               | 0,3973        | 2              |
| Venta de productos alimenticios especializados (bebidas alcohólicas y no alcohólicas, confitería)                     | 8               | 0,3973        | 3              |
| Venta de productos farmacéuticos y cosméticos   | 6               | 0,3973        | 2              |
| Venta de productos naturistas y nutricionales   | 2               | 0,3973        | 1              |
| Venta de productos especializados (relojes, joyas, cristalería, etc.)   | 10              | 0,3973        | 4              |
| Fabricación de productos (ventas de muebles, prendas de vestir, etc.)   | 6               | 0,3973        | 2              |
| Otros (actividades artísticas, edición y publicación, gestión de electricidad, etc. Relacionado a ventas comerciales) | 11              | 0,3973        | 4              |
| <b>Total</b>  |                 |               | <b>234</b>     |

Fuente: Las Autoras (2024).

## 11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 11.1. Tabulación de la encuesta aplicada a empleados de las PYMES del cantón Valencia.

#### 1. ¿En qué tipo de decisiones considera que el gerente debería involucrar más al personal para la toma de decisiones?

Tabla 10

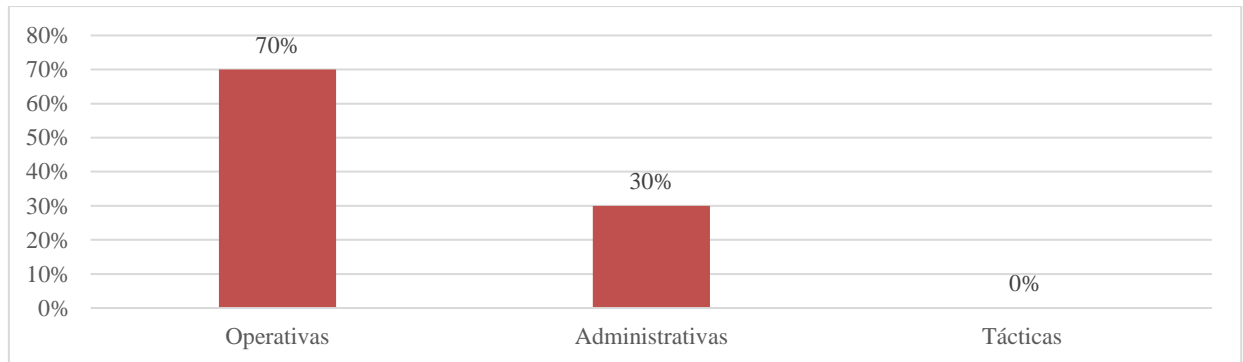
*Gerente consulta con subordinados.*

| <b>Alternativas</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| Operativas          | 163               | 70%                   |
| Administrativas     | 70                | 30%                   |
| Tácticas            | 0                 | 0%                    |
| <b>TOTAL</b>        | <b>234</b>        | <b>100%</b>           |

Elaborado por: Las autoras. Fuente: Empleados Pymes, Valencia.

Figura 3

*Gerente consulta con subordinados.*



Elaborado por: Las autoras. Fuente: Empleados Pymes, Valencia.

#### **Análisis e interpretación**

De un total de 234 empleados de las Pymes que comprenden el 100% de la muestra, se observa que las decisiones dentro del área operativa se toman en cuenta en un 70%, administrativas en un 30% y tácticas el 0%, de acuerdo a lo indicado se establece que hay un nivel adecuado de participación en cada una de las acciones que se vienen realizando por consiguiente es un indicado adecuado para el desarrollo de las actividades empresarial.

## 2. ¿Qué medio de comunicación es empleado con mayor frecuencia para recibir información organizacional de la empresa?

Tabla 11

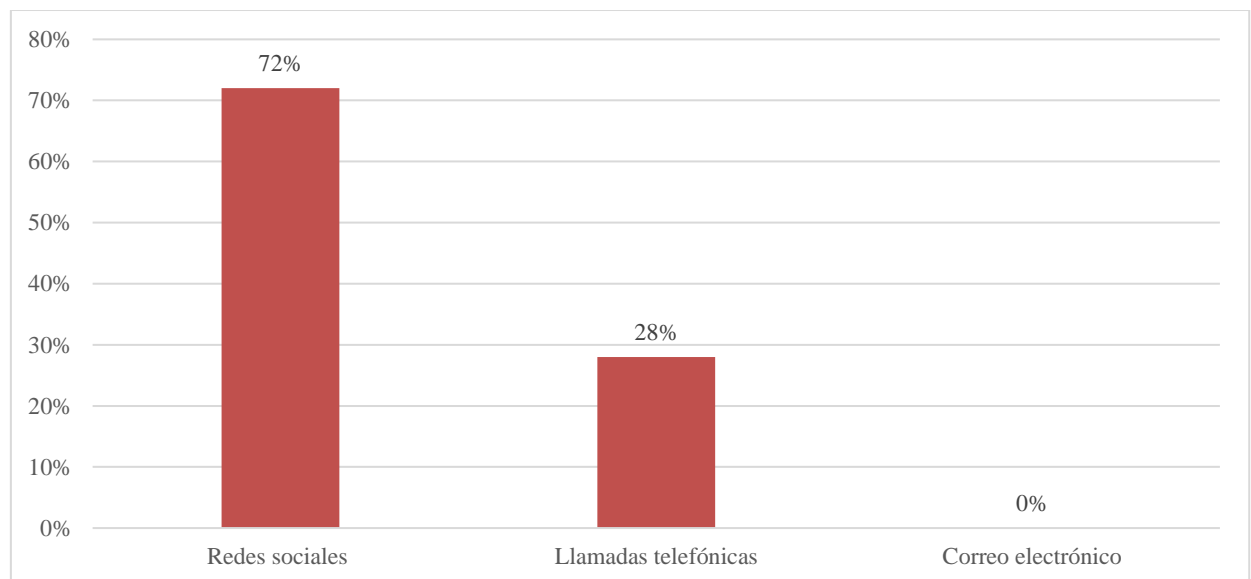
*Gerente involucra a sus subordinados.*

| Alternativas         | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|----------------------|------------|----------------|
| Redes sociales       | 168        | 72%            |
| Llamadas telefónicas | 66         | 28%            |
| Correo electrónico   | 0          | 0%             |
| <b>TOTAL</b>         | <b>234</b> | <b>100%</b>    |

Elaborado por: Las autoras. Fuente: Empleados Pymes, Valencia.

Figura 4.

*Medio de comunicación organizacional.*



Elaborado por: Las autoras. Fuente: Empleados Pymes, Valencia.

### Análisis e interpretación

Al consultar a los empleados el medio de comunicación que mayormente utilizan en la pyme que labora, el 72% menciona redes sociales para comunicación organizacional; el 28% contestó que las llamadas telefónicas son más empleadas. La mayoría del personal que trabaja en los establecimientos comerciales del segmento pymes del cantón Valencia infirió que los chats de WhatsApp son ampliamente utilizados, debido a que es un medio de comunicación muy práctico y ágil.

### 3. ¿En la pyme que usted labora qué área de liderazgo cree que se necesita mejorar?

Tabla 12

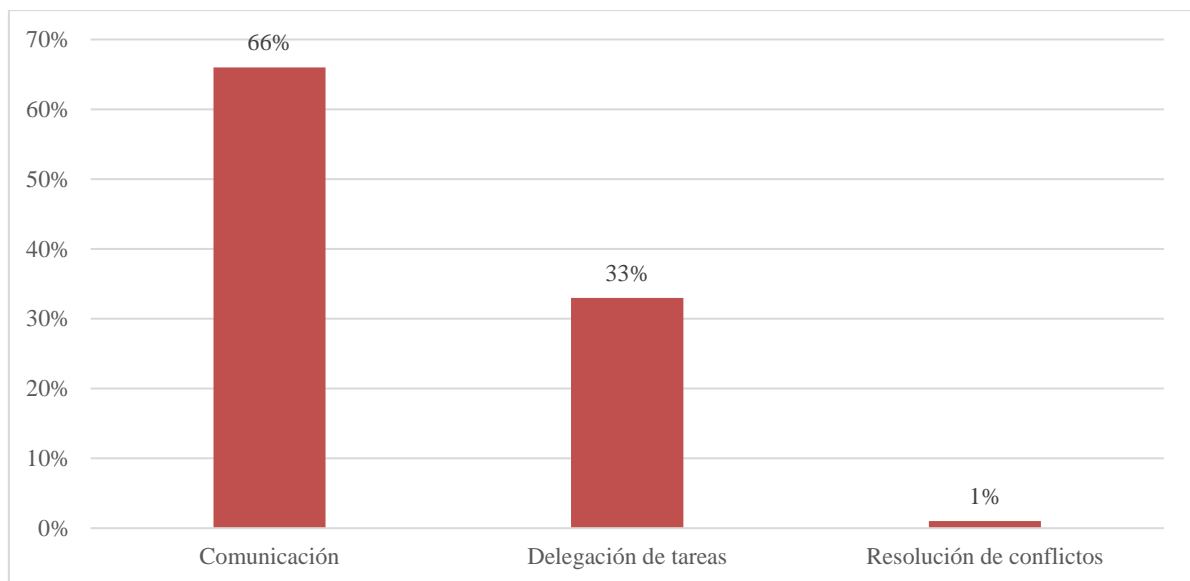
*Área de liderazgo a mejorar.*

| <b>Alternativas</b>      | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|--------------------------|-------------------|-----------------------|
| Comunicación             | 155               | 66%                   |
| Delegación de tareas     | 77                | 33%                   |
| Resolución de conflictos | 2                 | 1%                    |
| <b>Total</b>             | <b>234</b>        | <b>100%</b>           |

Elaborado por: Las autoras. Fuente: Empleados Pymes, Valencia.

Figura 5

*Área de liderazgo a mejorar.*



Elaborado por: Las autoras. Fuente: Empleados Pymes, Valencia.

#### **Análisis e interpretación**

El 66% del personal manifestó que el área de mejora en la pyme que labora es la comunicación, seguido de un 33% que manifiesta la delegación de funciones, mientras que el 1% indicó la resolución de conflictos. que considera que nunca. La mayor parte de los empleados a los cuales se cuestionó mencionaron que hay cierta dificultad en la comunicación, debido a ello surge malestar y conflictos entre los trabajadores y en ocasiones con los gerentes, por eso es imperioso que se voltee la atención para mejorarlo.

#### 4. ¿Qué tipo de delegación se aplica en la pyme?

Tabla 13

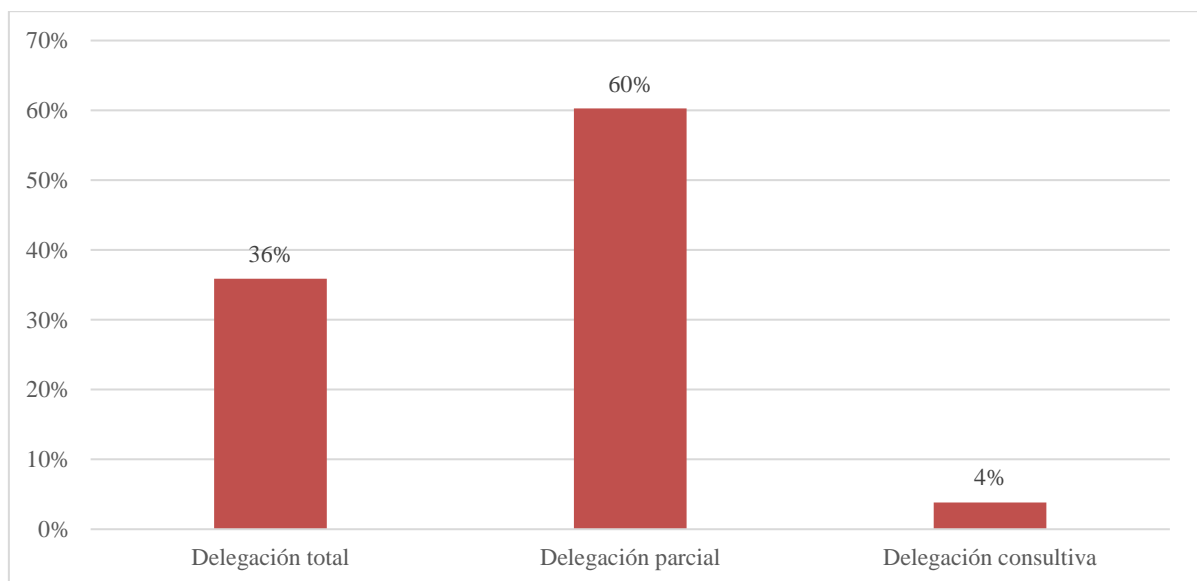
*Ambiente positivo.*

| Alternativas          | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|-----------------------|------------|----------------|
| Delegación total      | 84         | 36%            |
| Delegación parcial    | 141        | 60%            |
| Delegación consultiva | 9          | 4%             |
| <b>TOTAL</b>          | <b>234</b> | <b>100%</b>    |

Elaborado por: Las autoras. Fuente: Empleados Pymes, Valencia.

Figura 6

*Tipo de delegación.*



Elaborado por: Las autoras. Fuente: Empleados Pymes, Valencia.

#### **Análisis e interpretación**

De la totalidad de 234 empleados de las pymes, el tipo de delegación de funciones en la pyme, el 60% indicó que existe delegación consultiva, el 36% delegación total y el restante 4% considera delegación parcial. Estos resultados infieren que la mayoría de empleados de las pymes del cantón Valencia indicó que es mínima la responsabilidad que se les otorga en el contexto de delegación, es necesario que se analice las capacidades del personal y cómo podrían aportar un mejor enfoque sobre la delegación.

## 5. ¿Qué tipo de capacitación se le ha brindado en la pyme que usted trabaja?

Tabla 14

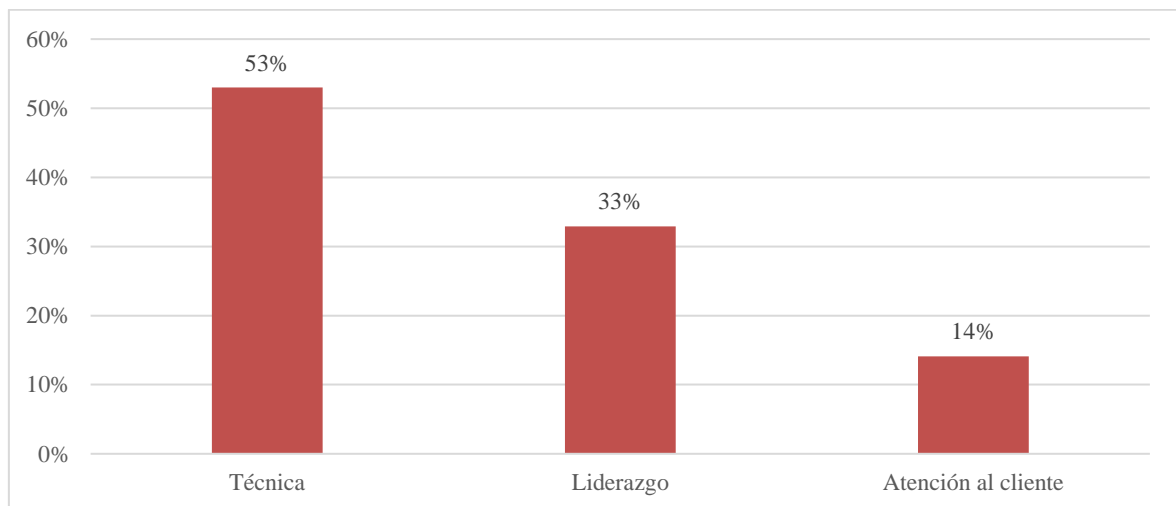
*Tipo de capacitación.*

| <b>Alternativas</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| Técnica             | 124               | 53%                   |
| Liderazgo           | 77                | 33%                   |
| Atención al cliente | 33                | 14%                   |
| <b>TOTAL</b>        | <b>234</b>        | <b>100%</b>           |

Elaborado por: Las autoras. Fuente: Empleados Pymes, Valencia.

Figura 7

*Toma las decisiones unilateralmente.*



Elaborado por: Las autoras. Fuente: Empleados Pymes, Valencia.

### **Análisis e interpretación**

Al consultar sobre el tipo de liderazgo el 53% 53% menciona la técnica, el 33% liderazgo y el 14% atención al cliente. En relación a esto se puede establecer que el mayor porcentaje se inclinó por la técnica, es decir hubo falencias en cuanto a las otras variables puestas en consideración en la interrogante.

## 6. De acuerdo a su criterio que tipo de liderazgo considera que ejerce el Gerente:

Tabla 15

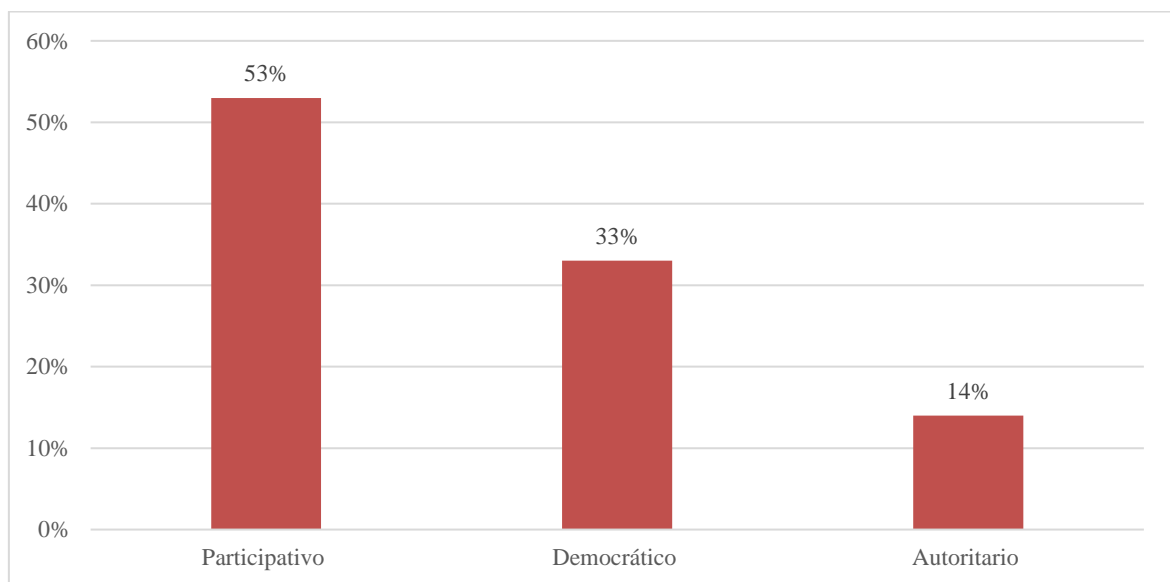
*Estilo de liderazgo.*

| <b>Alternativas</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| Participativo       | 124               | 53%                   |
| Democrático         | 77                | 33%                   |
| Autoritario         | 33                | 14%                   |
| <b>TOTAL</b>        | <b>234</b>        | <b>100%</b>           |

Elaborado por: Las autoras. Fuente: Empleados Pymes, Valencia.

Figura 8

*Gerente consulta con subordinados.*



Elaborado por: Las autoras. Fuente: Empleados Pymes, Valencia.

### **Análisis e interpretación**

Al consultar a los empleados sobre el estilo de liderazgo que considera que practica o aplica los propietarios o sus jefes en las PYMES el 53% menciona participativo, donde laboran, el 33% manifiesta que es democrático, y un restante 14% cree que es autoritario. Esto demuestra que el estilo de liderazgo que más se utiliza es el participativo, que, según los datos revisados en los antecedentes, es un sinónimo de éxito en la organización.

## 7. ¿Cuál es la principal cualidad que representa el desempeño del Gerente?

Tabla 16

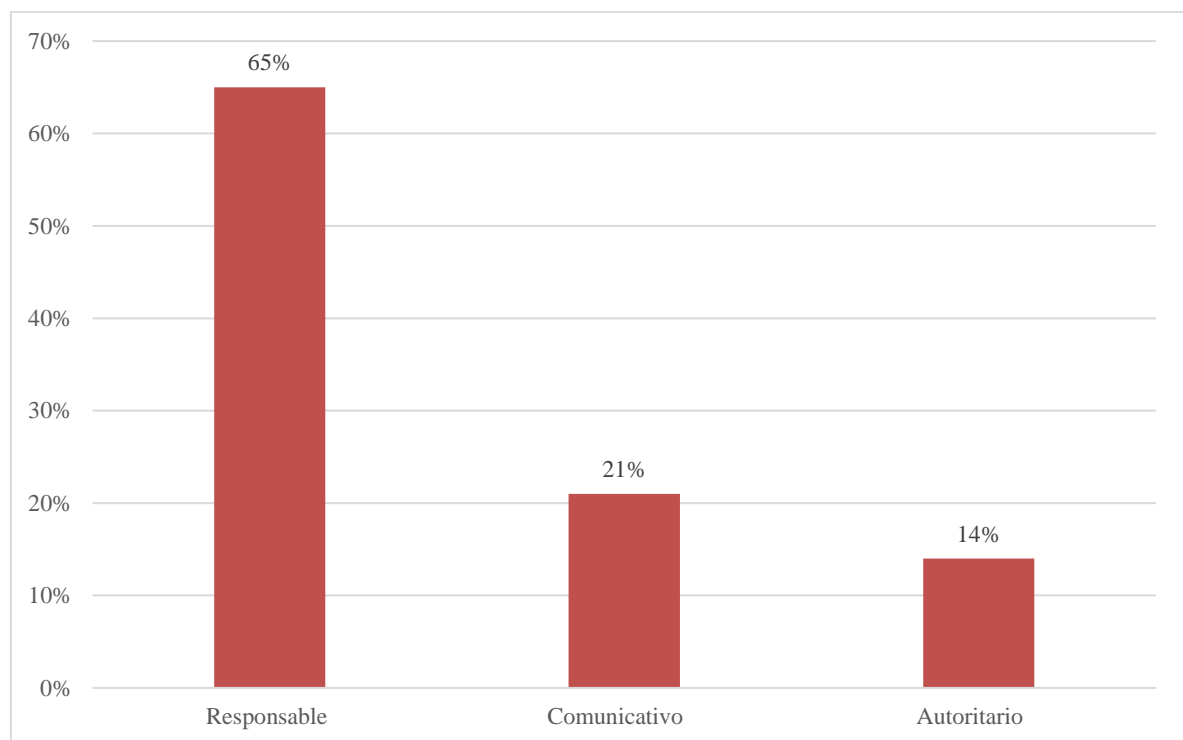
*Cualidad que representa el desempeño del gerente.*

| <b>Alternativas</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| Responsable         | 152               | 65%                   |
| Comunicativo        | 49                | 21%                   |
| Autoritario         | 33                | 14%                   |
| <b>TOTAL</b>        | <b>234</b>        | <b>100%</b>           |

Elaborado por: Las autoras. Fuente: Empleados Pymes, Valencia.

Figura 9

*Cualidad que representa el desempeño del gerente.*



Elaborado por: Las autoras. Fuente: Empleados Pymes, Valencia.

### **Análisis e interpretación**

Al preguntar el 65% manifestó responsable, el 21% comunicativo y el 14% autoritario. Apreciándose que la mayoría respondió que la principal característica de un guía u orientador debe ser la responsabilidad con sus labores con sus empleados, proveedor y clientes que acude a diario a realizar sus compras.

## 8. ¿Con qué frecuencia se realiza trabajo en equipo en la empresa que labora?

Tabla 17

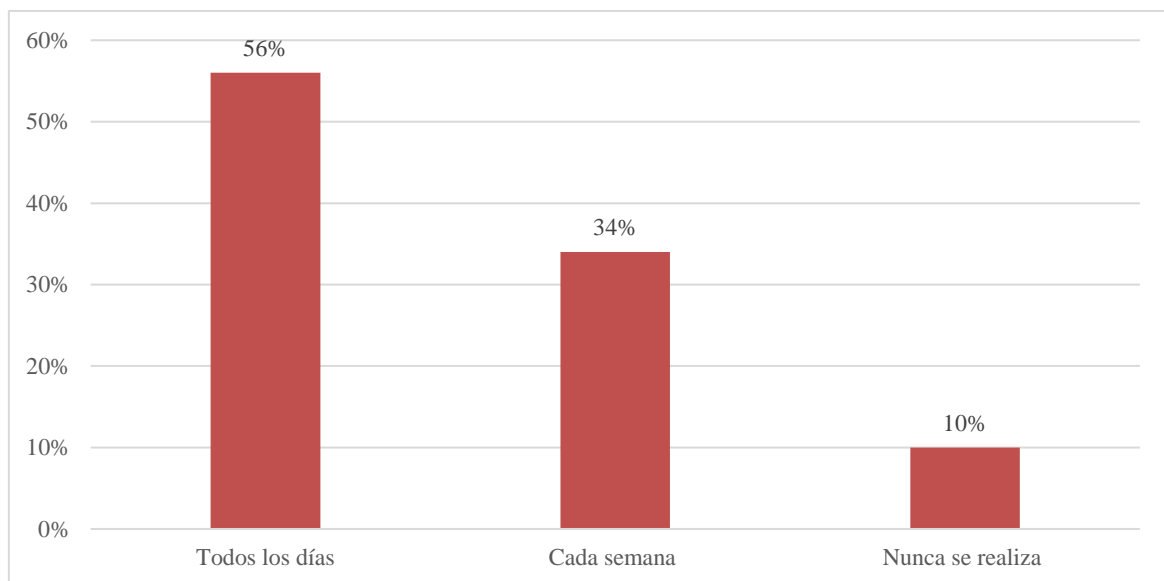
*Desempeño laboral.*

| <b>Alternativas</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| Todos los días      | 131               | 56%                   |
| Cada semana         | 80                | 34%                   |
| Nunca se realiza    | 23                | 10%                   |
| <b>TOTAL</b>        | <b>234</b>        | <b>100%</b>           |

Elaborado por: Las autoras. Fuente: Empleados Pymes, Valencia.

Figura 10

*Desempeño laboral.*



**Fuente:** *Empleados Pymes, Valencia*

**Elaborado por:** *Las autoras*

### **Análisis e interpretación**

Al consultar sobre el desempeño laboral, los empleados manifestaron en un 56% todos los días, un 10% nunca realiza y otro 34% mencionó que su desempeño en la empresa es bueno. Esto denota que el desempeño laboral de los empleados de las microempresas del cantón Valencia, desde su perspectiva es bueno en su mayoría, lo que sugiere que, aunque existe confianza en la calidad del trabajo realizado, hay un margen de mejora para alcanzar la excelencia. Este autodiagnóstico podría reflejar un equipo competente, pero con potencial para aspirar a niveles de rendimiento aún más altos.

## 9. Cuándo se presentan problemas en el trabajo, como reaccionas:

Tabla 18

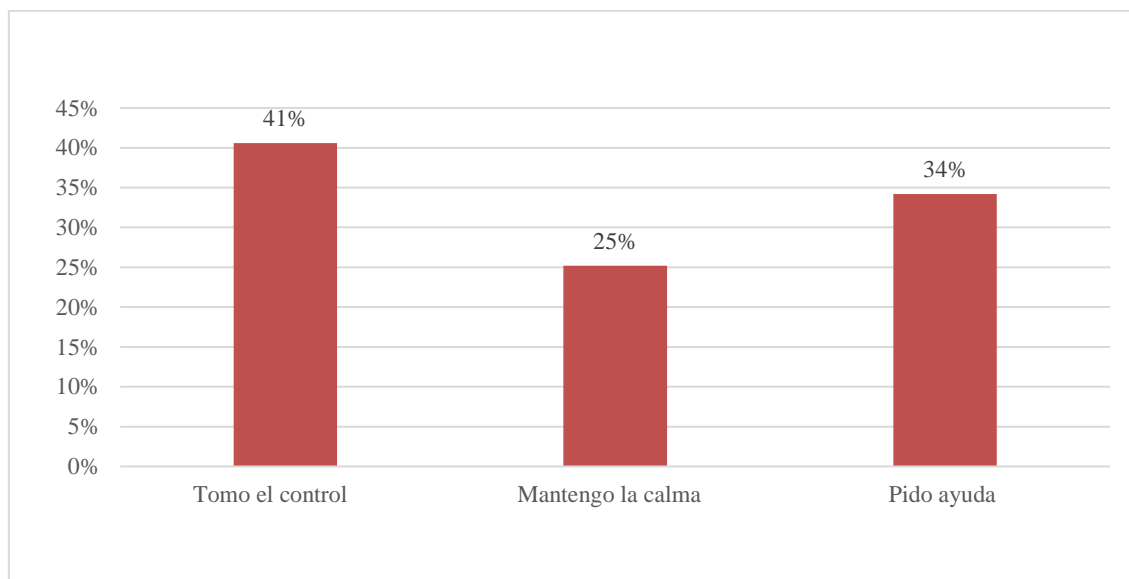
*Desempeño eficiente.*

| <b>Alternativas</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| Tomo el control     | 95                | 42%                   |
| Mantengo la calma   | 59                | 25%                   |
| Pido ayuda          | 80                | 34%                   |
| <b>TOTAL</b>        | <b>234</b>        | <b>100%</b>           |

Elaborado por: Las autoras. Fuente: Empleados Pymes, Valencia.

Figura 11

*Desempeño eficiente.*



Elaborado por: Las autoras. Fuente: Empleados Pymes, Valencia.

### **Análisis e interpretación**

El desempeño eficiente en las actividades es crucial para medir la productividad y efectividad de una persona o equipo. Según la encuesta un 41% de los evaluados se desempeñan de manera excelente y toma el control en sus actividades, un 34% pide ayuda y un 25% mantiene la calma. Estos porcentajes indican que, aunque una parte considerable de las personas toman el control de sus actos y se mantienen calmado esto puede deberse a un ambiente laboral calmado.

## 10. ¿En su trabajo como se motiva para que los colaboradores mantengan un adecuado desempeño laboral?

Tabla 19

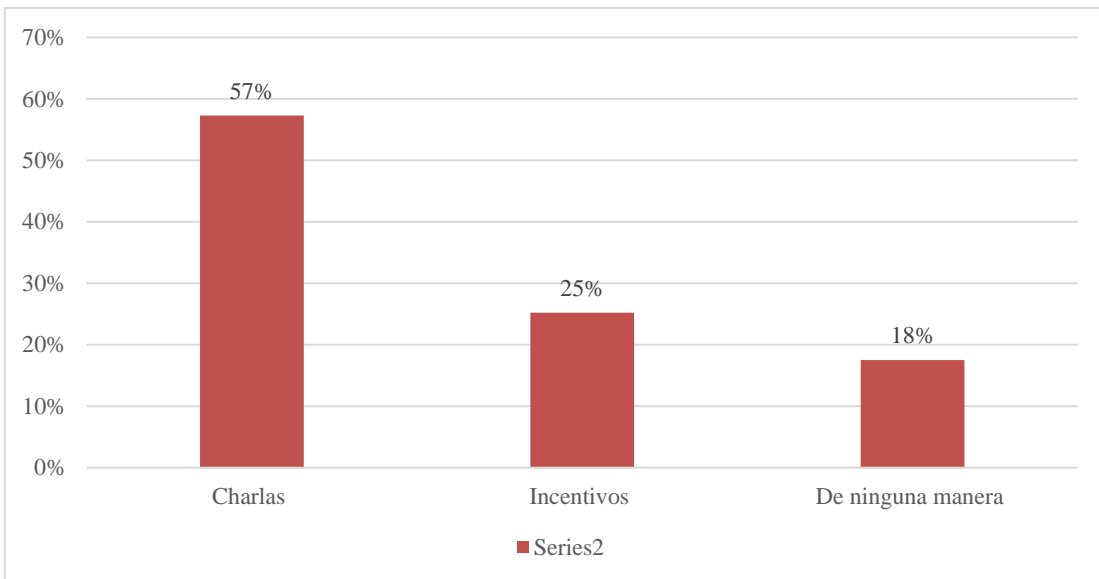
*Compromisos de la realización.*

| Alternativas      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|-------------------|------------|----------------|
| Charlas           | 134        | 57%            |
| Incentivos        | 59         | 25%            |
| De ninguna manera | 41         | 18%            |
| <b>TOTAL</b>      | <b>234</b> | <b>100%</b>    |

Elaborado por: Las autoras. Fuente: Empleados Pymes, Valencia.

Figura 12

*Compromisos de la realización.*



Elaborado por: Las autoras. Fuente: Empleados Pymes, Valencia.

### Análisis e interpretación

Para mantener el adecuado ambiente laboral y conseguir un buen desempeño acorde al 57% fue a través de charlas informativas, el 25% mencionó mediante incentivos el 18% de ninguna manera. Estos porcentajes reflejan que una parte significativa menciona las charlas lo cual es crucial para la productividad y el logro de objetivos organizacionales. Sin embargo, también indican que hay margen para fomentar un mayor compromiso entre el resto del personal, lo cual podría potenciar aún más el rendimiento y la calidad del trabajo.

## 11.2. Encuesta aplicada a los propietarios de las Pymes comerciales del cantón Valencia.

### 1. ¿Cómo describe la influencia de su liderazgo en la motivación de su equipo?

Tabla 20

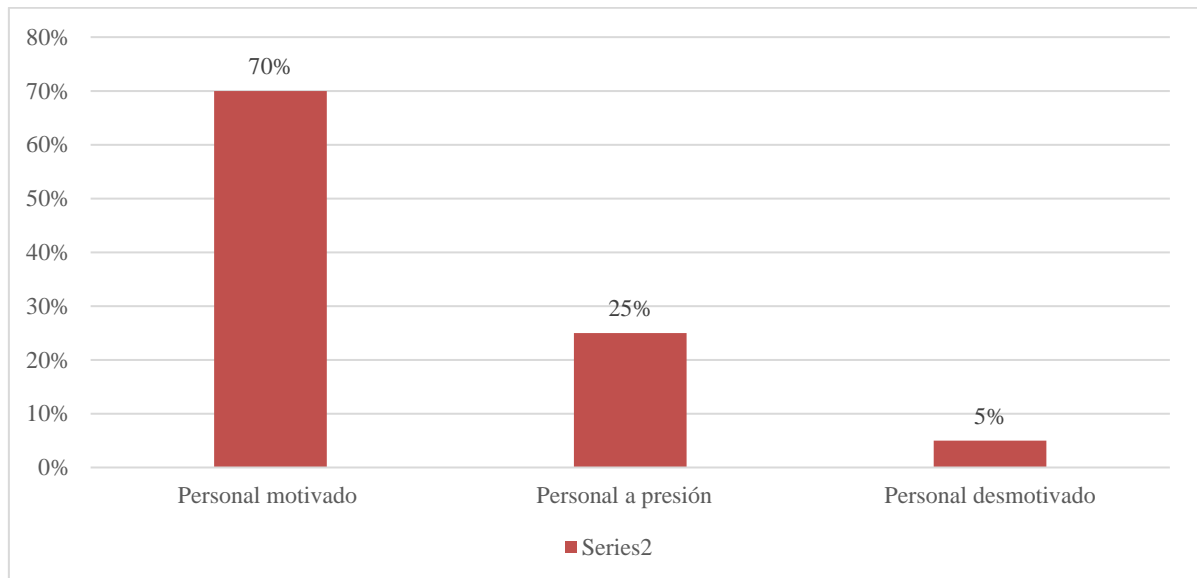
*Influencia del liderazgo.*

| Alternativas         | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|----------------------|------------|----------------|
| Personal motivado    | 164        | 70%            |
| Personal a presión   | 59         | 25%            |
| Personal desmotivado | 11         | 5%             |
| <b>TOTAL</b>         | <b>234</b> | <b>100%</b>    |

Elaborado por: Las autoras. Fuente: Empleados Pymes, Valencia.

Figura 11

*Influencia del liderazgo.*



Elaborado por: Las autoras. Fuente: Empleados Pymes, Valencia.

### Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los Gerente de las Pymes comerciales se obtiene que el 70% permite indicar que su liderazgo motiva a las personas, el 25% indica que lo hace bajo presión y el 5% que el personal se encuentra desmotivado. Estos resultados indican que el liderazgo que se mantiene en las Pymes comerciales del cantón Valencia es orientado en su mayoría a ser dinámico y motivador por lo que la participación es muy participativa y en función de aquello se generan procesos adecuado que benefician a las empresas.

## 2. ¿Qué tipo de consultas realiza a sus empleados dentro de la empresa?

Tabla 21

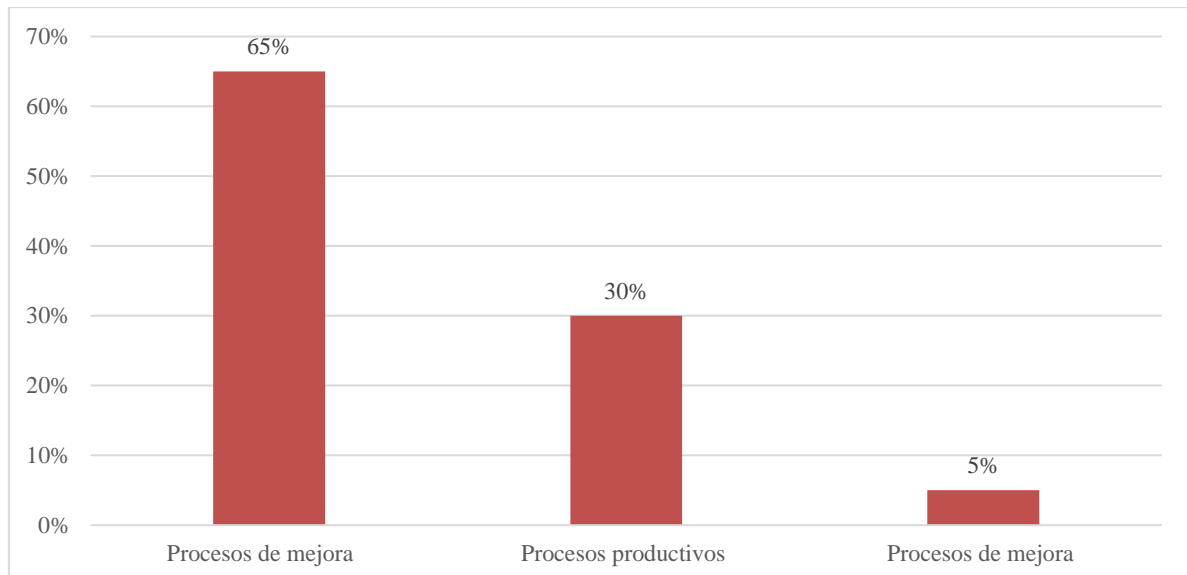
*Frecuencia de consulta.*

| <b>Alternativas</b>  | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|----------------------|-------------------|-----------------------|
| Procesos de mejora   | 152               | 65%                   |
| Procesos productivos | 70                | 30%                   |
| Procesos de mejora   | 12                | 5%                    |
| <b>TOTAL</b>         | <b>234</b>        | <b>100%</b>           |

Elaborado por: Las autoras. Fuente: Propietarios Pymes, Valencia.

Figura 14

*Frecuencia de consulta.*



Elaborado por: Las autoras. Fuente: Propietarios Pymes, Valencia.

### **Análisis e interpretación**

El 65% de los gerentes afirma que siempre consulta a su equipo antes de tomar decisiones importantes, lo que indica un estilo de liderazgo participativo y colaborativo. Un 65% de los encuestados indica que es partícipe de procesos de mejora, un 30% que se toma en cuenta sus criterios para los procesos relacionados al área productiva y un 5% en los procesos de mejora. De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que existe gerentes que toman muy en cuenta la participación de cada uno de los colaboradores por consiguiente esta información permite determinar que el liderazgo ejercicio es democrático.

### 3. ¿Cómo percibe que su liderazgo influye en la capacidad de su equipo para alcanzar los objetivos empresariales?

Tabla 22

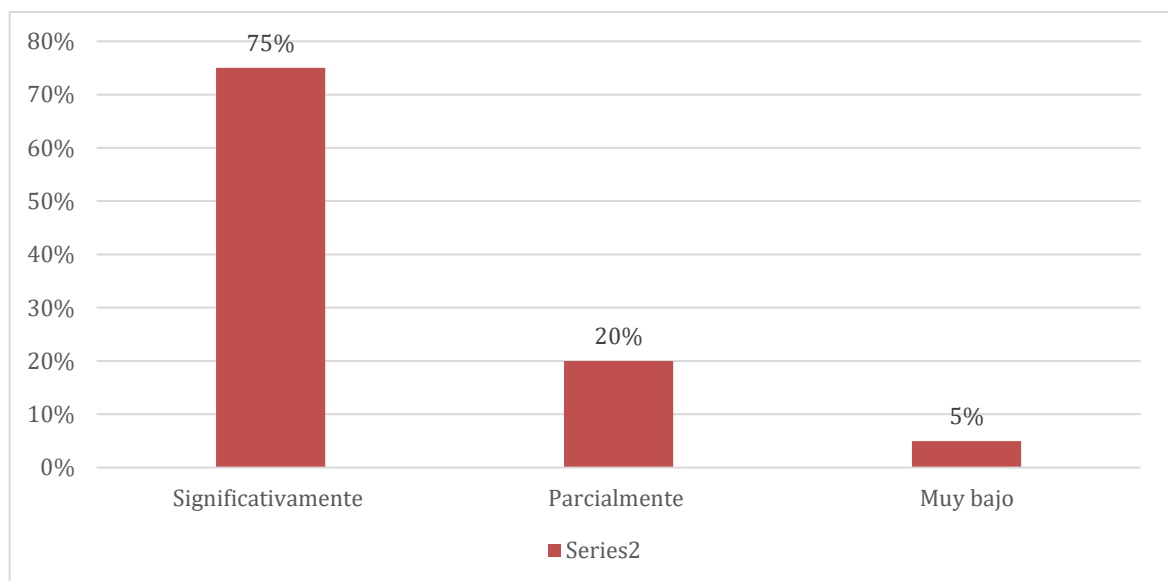
*Influencia del liderazgo en el cumplimiento de objetivos.*

| <b>Alternativas</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| Significativamente  | 176               | 75%                   |
| Parcialmente        | 47                | 20%                   |
| Muy bajo            | 11                | 5%                    |
| <b>TOTAL</b>        | <b>234</b>        | <b>100%</b>           |

Elaborado por: Las autoras. Fuente: Propietarios Pymes, Valencia.

Figura 15

*Influencia del liderazgo en el cumplimiento de objetivos.*



Elaborado por: Las autoras. Fuente: Propietarios Pymes, Valencia.

#### **Análisis e interpretación**

El 75% de los encuestados cree que su liderazgo influye significativamente en la capacidad del equipo para alcanzar los objetivos, lo que resalta la importancia de un liderazgo eficaz para el éxito organizacional. Un 20% percibe una influencia parcial, lo que podría sugerir oportunidades para mejorar la alineación del liderazgo con los objetivos del equipo. Solo un 5% considera que su influencia es mínima, lo que podría ser un indicativo de áreas donde el liderazgo no está plenamente impactando en el rendimiento.

**4. ¿Dentro de las actividades cotidianas cuando se presenta conflictos entre compañeros, cuál es la alternativa que usted realiza?**

Tabla 23

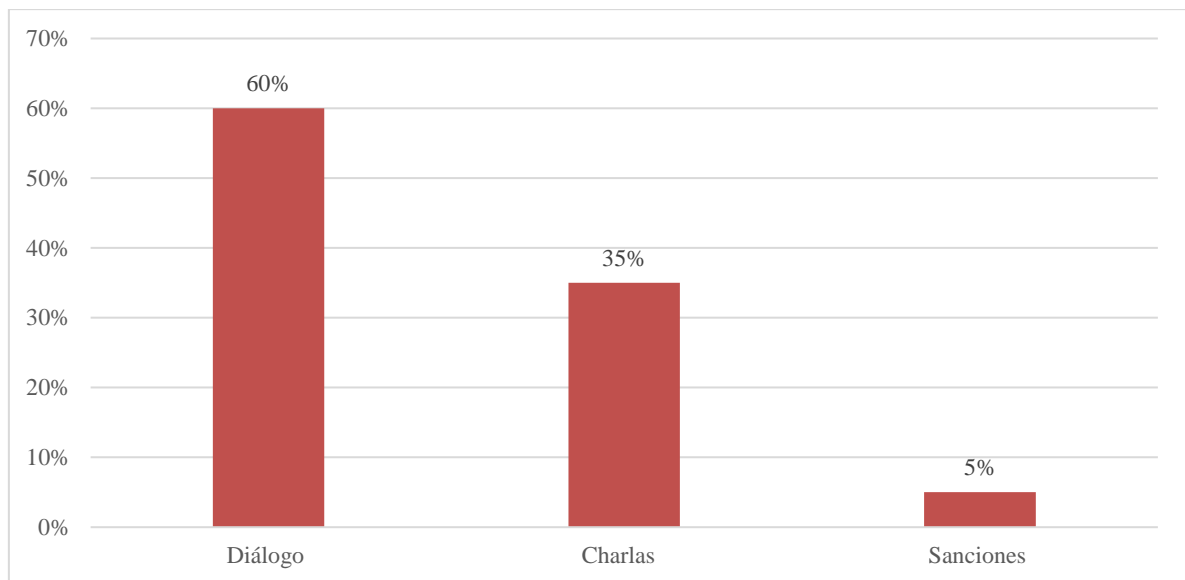
*Solución de conflicto.*

| <b>Alternativas</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| Diálogo             | 140               | 60%                   |
| Charlas             | 82                | 35%                   |
| Sanciones           | 12                | 5%                    |
| <b>TOTAL</b>        | <b>234</b>        | <b>100%</b>           |

Elaborado por: Las autoras. Fuente: Propietarios Pymes, Valencia.

Figura 16

Solución de conflictos.



Elaborado por: Las autoras. Fuente: Propietarios Pymes, Valencia.

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a los resultados que se ha obtenido en la encuesta el 60% indica que emplea el diálogo, el 35% charlas, el 5% sanciones. Este demuestra de acuerdo a la investigación que hay una participación motivadora en las empresas en su mayoría tomando en cuenta que el diálogo es una de las estrategias que se emplea con mayor frecuencia para solucionar conflictos y esta es una de las características esenciales para mantener el desarrollo armónico.

## 5. ¿Cómo afecta su estilo de liderazgo la capacidad de innovación y creatividad de su equipo?

Tabla 24

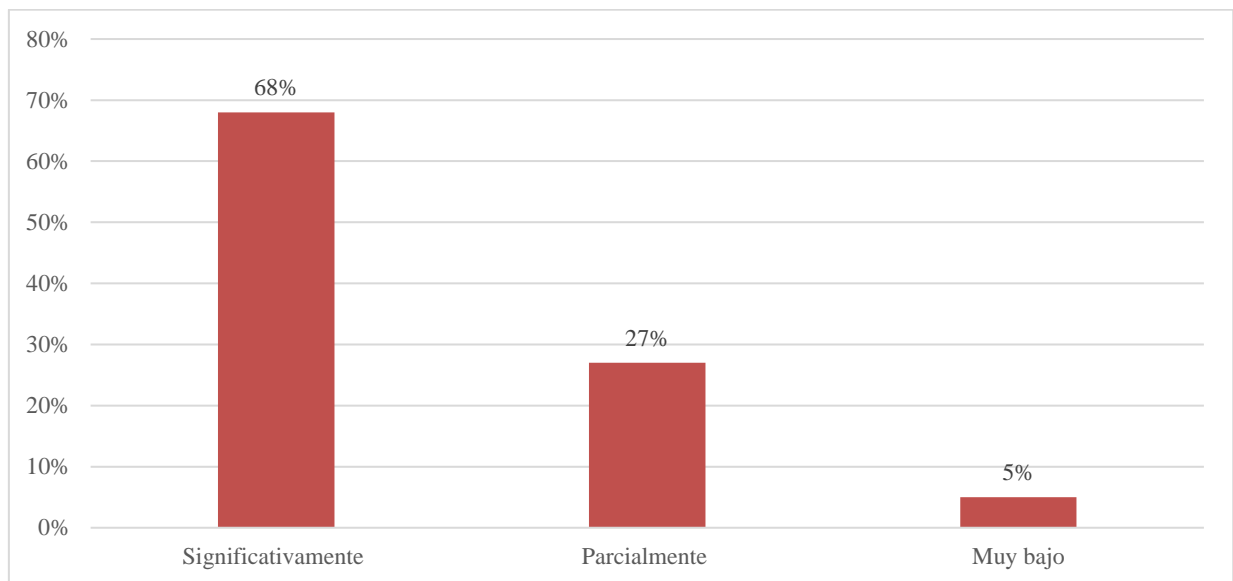
*Capacidad de innovación.*

| <b>Alternativas</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| Significativamente  | 176               | 68%                   |
| Parcialmente        | 47                | 27%                   |
| Muy bajo            | 11                | 5%                    |
| <b>TOTAL</b>        | <b>234</b>        | <b>100%</b>           |

Elaborado por: Las autoras. Fuente: Propietarios Pymes, Valencia.

Figura 17

*Capacidad de innovación.*



Elaborado por: Las autoras. Fuente: Propietarios Pymes, Valencia.

### **Análisis e interpretación**

El 68% de los gerentes considera que significativamente su liderazgo estimula la innovación y creatividad, lo que es un indicativo positivo de un ambiente que fomenta ideas nuevas y soluciones creativas. Un 27% percibe que su estilo no influye significativamente en este aspecto, lo que puede señalar una oportunidad para mejorar el apoyo a la innovación. El 5% menciona bajo que siente que su liderazgo limita la creatividad podría estar aplicando un enfoque demasiado restrictivo o tradicional, que podría estar frenando el potencial creativo del equipo.

## 6. ¿Con qué frecuencia proporciona retroalimentación a su equipo sobre su desempeño?

Tabla 25

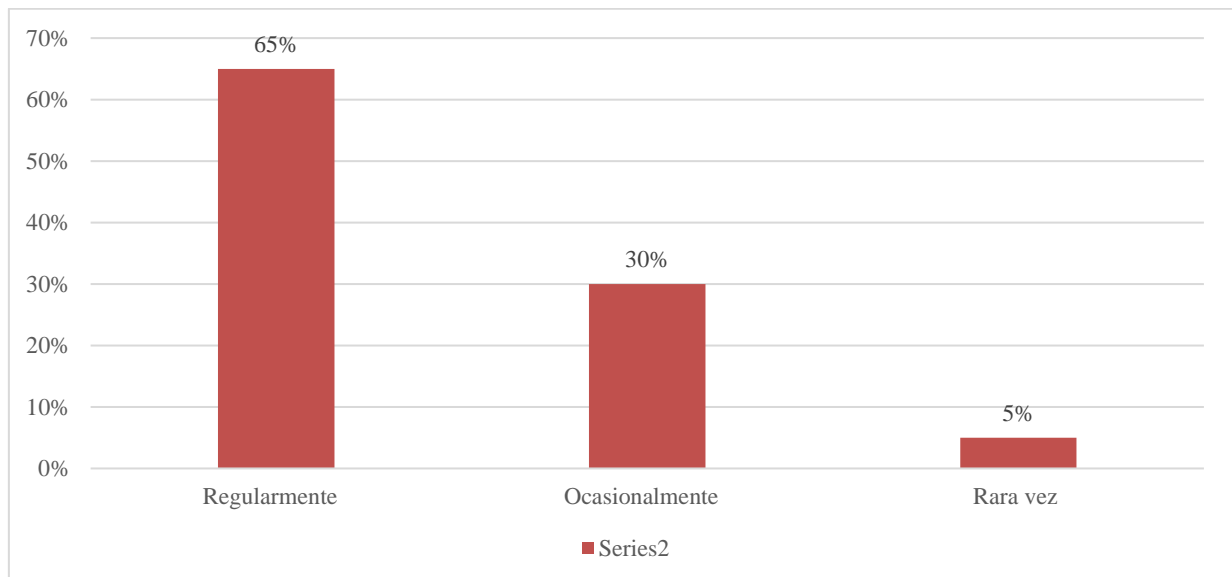
*Frecuencia de retroalimentación.*

| Alternativas   | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|----------------|------------|----------------|
| Regularmente   | 152        | 65%            |
| Ocasionalmente | 70         | 30%            |
| Rara vez       | 12         | 5%             |
| <b>TOTAL</b>   | <b>234</b> | <b>100%</b>    |

Elaborado por: Las autoras. Fuente: Propietarios Pymes, Valencia.

Figura 18

*Frecuencia de retroalimentación.*



Elaborado por: Las autoras. Fuente: Propietarios Pymes, Valencia.

### Análisis e interpretación

El 65% de los encuestados afirma que proporciona retroalimentación de manera regular, lo que es clave para el desarrollo continuo del equipo y la corrección de errores a tiempo. Un 30% lo hace ocasionalmente, lo que podría reflejar una oportunidad para ser más consistente en la retroalimentación. El 5% que rara vez brinda retroalimentación podría estar perdiendo oportunidades para mejorar el rendimiento y la satisfacción del equipo.

## 7. ¿Qué impacto cree que tiene su liderazgo en el clima laboral de su Pyme?

Tabla 26

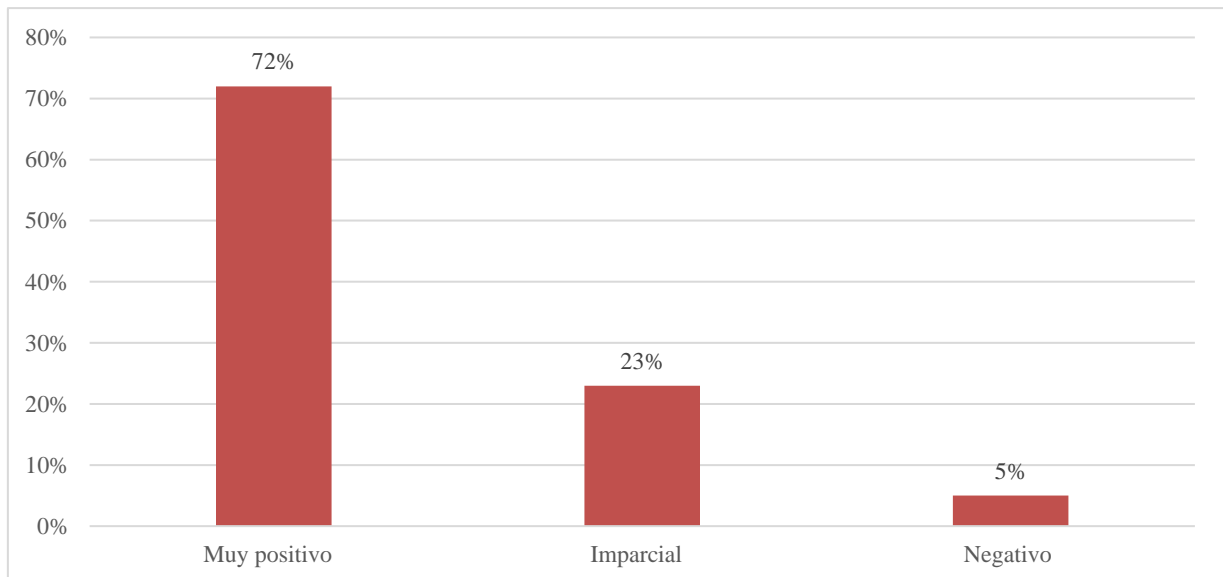
*Impacto de líder.*

| <b>Alternativas</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| Muy positivo        | 168               | 72%                   |
| Imparcial           | 54                | 23%                   |
| Negativo            | 12                | 5%                    |
| <b>TOTAL</b>        | <b>234</b>        | <b>100%</b>           |

Elaborado por: Las autoras. Fuente: Propietarios Pymes, Valencia.

Figura 19

*Impacto de líder.*



Elaborado por: Las autoras. Fuente: Propietarios Pymes, Valencia.

### **Análisis e interpretación**

El 72% de los gerentes considera que su liderazgo tiene un impacto muy positivo en el clima laboral, lo que sugiere un ambiente de trabajo saludable y motivador. Un 23% ve un impacto neutral, lo que puede indicar que su liderazgo no siempre se traduce en mejoras perceptibles en el clima. Solo un 5% percibe un impacto negativo, lo que, aunque minoritario, podría estar afectando la moral y productividad en algunas áreas de la empresa.

### 11.3. Análisis y discusión de resultados de las encuestas

El análisis de las respuestas a las siete preguntas revela que, en general, el liderazgo en las Pymes comerciales evaluadas tiene un impacto positivo significativo en el desempeño laboral. La mayoría de los encuestados perciben que su líder tiene una alta influencia en la motivación del equipo, con un 70% de respuestas favorables, lo cual está alineado con la literatura que sugiere que un liderazgo motivador es crucial para el rendimiento organizacional. Esta percepción positiva también se refleja en la consulta previa a la toma de decisiones importantes, donde el 65% de los gerentes afirma consultar siempre a su equipo. Este enfoque participativo está respaldado por estudios que indican que la inclusión de los empleados.

A pesar de estos resultados favorables, un 25% de los encuestados consideran que la influencia de su liderazgo en la motivación es moderada, lo que sugiere áreas potenciales de mejora. Un liderazgo transformacional puede elevar el nivel de motivación al inspirar y desafiar a los empleados. La percepción de que el liderazgo influye parcialmente en alcanzar los objetivos empresariales (20%) también indica que podría ser beneficioso para los gerentes revisar y ajustar sus estrategias para alinear más eficazmente sus estilos de liderazgo con los objetivos organizacionales.

En cuanto a la resolución de conflictos y la estimulación de la innovación, un 60% y un 68% de los encuestados, respectivamente, perciben que su liderazgo tiene un impacto positivo significativo. Esto es consistente con las teorías de liderazgo que destacan la importancia de un liderazgo efectivo en la mediación de conflictos y en la promoción de un entorno creativo. Sin embargo, el 35% que considera la promoción de la resolución de conflictos como moderada sugiere que algunos líderes podrían beneficiarse de entrenamiento adicional en habilidades de mediación y gestión de conflictos.

Finalmente, los resultados muestran que la mayoría de los gerentes proporcionan retroalimentación regularmente (65%) y que el impacto de su liderazgo en el clima laboral es mayormente positivo (72%). Estos hallazgos son congruentes con la investigación que destaca la importancia de la retroalimentación continua y el desarrollo de un ambiente laboral positivo para la satisfacción y el desempeño de los empleados. No obstante, el pequeño porcentaje de respuestas desfavorables en todas las categorías (5%) indica que hay oportunidades para mejorar la práctica del liderazgo, especialmente en áreas donde la percepción del impacto puede ser menos favorable.

#### 11.4. Entrevista aplicada a un propietario de una PYMES del cantón Valencia.

Tabla 27

*Tabulación de entrevista.*

| No. | Pregunta   | Respuestas   | Resultados y Análisis   |
|-----|--|--|---|
| 1   | ¿Qué características locales considera usted que definen a un líder efectivo en el contexto de las PYMES locales?                  | Un líder efectivo en las PYMES locales debe ser adaptable, comunicativo y visionario. La adaptabilidad es crucial porque las PYMES enfrentan constantemente cambios y desafíos únicos. La comunicación clara y abierta permite a los empleados entender los objetivos de la empresa y su papel en alcanzar esos objetivos.   | En lo que se menciona en la entrevista las características destacadas (adaptabilidad, comunicación clara, visión, empatía y toma de decisiones firmes) indican que los líderes efectivos en las PYMES de Valencia deben poseer habilidades tanto técnicas como interpersonales. |
| 2   | ¿Cómo cree que los diferentes estilos de liderazgo influyen en la productividad y el desempeño de las PYMES en el cantón Valencia? | Los diferentes estilos de liderazgo tienen un impacto significativo en la productividad y el desempeño de las PYMES. Por ejemplo, un liderazgo transformacional, que se centra en la inspiración y el cambio positivo, puede motivar a los empleados a superar sus expectativas y contribuir de manera creativa a la empresa. Por otro lado, un liderazgo autocrático, que se basa en decisiones centralizadas y control estricto, puede ser efectivo en situaciones de crisis, pero a largo plazo puede disminuir la moral y la creatividad de los empleados. | Según la respuesta la diferenciación entre liderazgo transformacional, autocrático y participativo y su impacto en el desempeño laboral revela que un enfoque adaptativo y equilibrado puede ser más beneficioso.   |

---

|          |  |   |  |
|----------|--|---|--|
| <b>3</b> | ¿Existen programas o iniciativas específicas de autoridades gubernamentales para apoyar el desarrollo de liderazgo en las PYMES? Si es así, ¿puede describirlos? | Sí, a nivel Gubernamental ofrece o varios programas e iniciativas para apoyar el desarrollo del liderazgo en las PYMES. Tenemos talleres de capacitación en liderazgo que se centran en habilidades prácticas como la gestión de equipos, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos. También organizamos seminarios y conferencias donde se discuten las últimas tendencias y mejores prácticas en liderazgo, proporcionando a los asistentes herramientas y estrategias actualizadas para mejorar su desempeño. | La existencia de talleres, programas de mentoría y seminarios indica un apoyo estructura para el mejoramiento del liderazgo. Aunque, posterior a los seminarios estaría bien evaluarse mediante encuestas de seguimiento y estudios de caso para asegurar que están realmente cumpliendo con las necesidades de las PYMES locales. |
| <b>4</b> | En su opinión, ¿cuáles son los mayores desafíos que enfrentan los líderes de PYMES Valencia?   | Uno de los mayores desafíos que enfrentan los líderes de PYMES en Valencia es la gestión de recursos limitados. A menudo tienen que encontrar maneras creativas de maximizar la productividad y la eficiencia con presupuestos restringidos. Otro desafío significativo es la retención de talento, ya que las PYMES pueden tener dificultades para competir con empresas más grandes en términos de salarios y beneficios.   | La identificación de desafíos como la gestión de recursos limitados, retención de talento y adaptación a innovaciones tecnológicas sugiere áreas clave donde las PYMES podrían beneficiarse de apoyo adicional.  |
| <b>5</b> | ¿Cómo afecta el liderazgo al clima laboral y a la satisfacción de  | El liderazgo tiene un impacto directo y profundo en el clima laboral y la satisfacción de los empleados en las PYMES. Un liderazgo positivo y   | La relación directa entre liderazgo y clima laboral destaca la importancia de un buen liderazgo en la  |

---

---

|   |  |   |
|---|--|---|
| los empleados en las PYMES de la región?  | empático puede crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y apoyados, lo que mejora su satisfacción y motivación. Líderes que fomentan la participación y la comunicación abierta contribuyen a un clima de confianza y cooperación, lo que reduce el estrés y aumenta la productividad.              | creación de un ambiente de trabajo positivo. Esto refuerza la necesidad de programas de desarrollo de liderazgo que incluyan componentes de gestión emocional y creación de culturas organizacionales saludables.   |
| 6 ¿Ha observado alguna relación entre estilos de liderazgo específicos y el éxito o fracaso de las PYMES comerciales en el cantón Valencia? | Sí, he observado que las PYMES con líderes que adoptan un estilo de liderazgo transformacional o participativo tienden a tener más éxito a largo plazo. Estos estilos fomentan la innovación, el compromiso y la satisfacción de los empleados, lo que se traduce en una mayor productividad y mejores resultados empresariales. | La relación destacada en la entrevista sobre el liderazgo transformacional, así como entre el liderazgo autocrático, sugiere que los estilos de liderazgo más inclusivos y motivadores son más efectivos. Esto podría guiar a las PYMES en la selección y formación de sus líderes para maximizar el éxito. |
| 7 ¿Qué estrategias de liderazgo cree que son más efectivas para mejorar el desempeño laboral en las PYMES comerciales locales?              | Las estrategias de liderazgo más efectivas para mejorar el desempeño laboral en las PYMES locales incluyen la comunicación abierta y transparente, el reconocimiento y recompensa de los logros de los empleados, y la inversión en su desarrollo profesional.   | La efectividad de las estrategias mencionadas en la entrevista como la comunicación, reconocimiento, desarrollo profesional, colaboración, metas claras y retroalimentación, indica que una combinación de apoyo emocional y estructural es crucial para  |

---

---

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | mejorar el desempeño laboral.   |
| 8 | ¿Considera que las empresas que forman parte de las PYMES comerciales generen informes de desempeño y satisfacción con respecto al trato de los gerentes y superiores? | En mi experiencia, no todas las PYMES generan informes formales de desempeño y satisfacción sobre el trato de los gerentes y superiores, aunque cada vez más empresas están reconociendo la importancia de hacerlo. Aquellas que implementan estas prácticas generalmente ven beneficios significativos, como una mejor comprensión de las áreas que necesitan mejoras y una mayor satisfacción y retención de empleados. |

---

Elaborado por: Las autoras (2024).

### **Análisis y discusión de resultados.**

De acuerdo a las características mencionadas en la entrevista revela que los líderes efectivos en las PYMES de Valencia necesitan un equilibrio entre habilidades técnicas e interpersonales para dirigir con éxito sus organizaciones la adaptabilidad permite a estos líderes responder rápidamente a los cambios del mercado y a las necesidades internas, garantizando así la continuidad y el crecimiento del negocio, así como una comunicación clara es esencial para transmitir objetivos, expectativas y feedback, fomentando un ambiente de trabajo cohesionado y productivo. La visión proporciona una dirección estratégica que guía a la empresa hacia el logro de metas a largo plazo y la empatía, por su parte, facilita la comprensión y el apoyo a los empleados, mejorando su motivación y compromiso.

Por otro lado, el 14% de los empleados que consideran el liderazgo como autoritario indica la presencia de un estilo más controlado y menos inclusivo en algunas áreas. Aunque el liderazgo autoritario puede ser efectivo en situaciones de crisis o cuando se requiere una toma de decisiones rápida y decisiva, estudios como los de Lewin, Lippitt y White (1939) han demostrado que este estilo puede reducir la moral y la satisfacción laboral a largo plazo.

En conclusión, la predominancia de los estilos de liderazgo democrático, transformacional y participativo en las PYMES del estudio está alineada con las mejores prácticas recomendadas en la literatura sobre liderazgo organizacional. Estos estilos no solo son sinónimos de éxito, sino que también promueven un ambiente de trabajo positivo, mejoran la motivación y el compromiso de los empleados, y facilitan la innovación y la adaptación. No obstante, es importante que las empresas sean conscientes de los posibles efectos negativos del liderazgo autoritario y busquen equilibrar sus enfoques para maximizar los beneficios del liderazgo participativo.

La efectividad de las estrategias mencionadas en la entrevista, como la comunicación, el reconocimiento, el desarrollo profesional, la colaboración, las metas claras y la retroalimentación, indica que una combinación de apoyo emocional y estructural es crucial para mejorar el desempeño laboral, la comunicación abierta y honesta facilita la comprensión y resolución de problemas, mientras que el reconocimiento de los logros motiva a los empleados a mantener altos niveles de rendimiento, el desarrollo profesional, a través de la formación y oportunidades de crecimiento, asegura que el personal esté continuamente mejorando sus habilidades.

Además, Barberán (2024) “refuerza la idea de que los líderes que involucran a sus empleados en la toma de decisiones promueven una cultura de colaboración y compromiso, lo cual es esencial para el éxito sostenible de la organización” (p.34). Por último, Gómez (2021) argumentan “que los líderes efectivos son aquellos que pueden adaptarse a diferentes situaciones y contextos, y que la capacidad de consultar y tomar en cuenta las opiniones de los empleados es una característica clave de un liderazgo exitoso” (p.29).

Los resultados de la investigación indican que la empresa ha tenido éxito en establecer un ambiente laboral positivo para la mayoría de sus empleados. Sin embargo, para mantener y mejorar este estándar, es fundamental continuar evaluando y mejorando las condiciones laborales, atendiendo a las necesidades y sugerencias de todos los empleados. Esto no solo asegurará una alta satisfacción y productividad, sino que también fortalecerá la lealtad y el compromiso del personal hacia la organización.

Para potenciar el compromiso, es fundamental que la empresa identifique y aborde las necesidades y expectativas de aquellos empleados cuyo nivel de compromiso es menos elevado. Esto podría implicar la implementación de programas de capacitación, el fomento de una mayor

participación en la toma de decisiones y la mejora de las condiciones laborales. Briones et al. (2023) “sugiere que los empleados se sienten más comprometidos cuando perciben que su trabajo es significativo y que tienen el apoyo de sus superiores y compañeros” (p.32).

En conclusión, mientras que el nivel actual de compromiso entre una parte significativa de los empleados es alto y beneficioso para la organización, existe un claro potencial para mejorar aún más este compromiso. Abordar las áreas de oportunidad identificadas no solo fortalecerá el compromiso laboral en toda la empresa, sino que también mejorará la productividad y la calidad del trabajo, contribuyendo al éxito sostenido de la organización.

### **11.5. Medicación de la Satisfacción laboral y le ambiente de trabajo relacionado a los estilos de liderazgo**

Para la medición se procedió a transformar los diferentes factores: Frecuencia equipo + Factores desempeño y Motivación desempeño en la variable satisfacción laboral de la misma manera los diferentes factores: Consulta subordinados + Medio comunicación y delegación en la variable Ambiente trabajo. Una vez transformadas las variables se procedió a relacionarlas con los estilos de liderazgos mediante el Tau\_b de Kendall, que es un método no paramétrico que ayuda a medir la fuerza y dirección de la relación entre dos o más variables ordinales. “Los coeficientes de correlación que destacan en la aplicación de un análisis de datos corresponden al de Kendall y Spearman cuando las variables objeto de estudio son cualitativas con escalas de medidas de naturaleza ordinal” (Morales y Rodríguez, 2016).

Tabla 28

*Medición de la Satisfacción laboral y le ambiente de trabajo relacionado a los estilos de liderazgo.*

| Tau_b de Kendall     | Satisfacción laboral | Ambiente trabajo |
|----------------------|----------------------|------------------|
| Estilos de Liderazgo | ,938**               | ,784**           |
| Sig.                 | ,000                 | ,000             |
| N                    | 234                  | 234              |

Elaborado por: La auroras (2024).

Se muestra que existe una correlación fuerte y significativa entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral, pues el valor p de 0,000 es inferior al nivel de significancia de 0,01, por lo cual es relacionada estadísticamente. Esto debido sin duda que para que exista satisfacción laboral es necesario que se maneje adecuadamente el liderazgo en la organización. Por otra parte el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall (0,938) que ratifica la interpretación.

Además comparando los estilos de liderazgo con el ambiente de trabajo se una correlación fuerte y significativa pues el valor p de 0,000 es inferior al nivel de significancia de 0,01, por lo cual es relacionada estadísticamente. Por lo cual es necesario mantener un adecuado liderazgo y un tipo de liderazgo definido para poder generar un ambiente laboral adecuado. Ello se ratifica la interpretación pues, coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall (0,784).

Con el modelo se demuestra que los factores: Satisfacción laboral y el ambiente de trabajo se relacionan muy fuerte y significativa con los estilos de liderazgo, demostrado la oportunidad y la importancia del manejo adecuado en las empresas y con ello lograr las mejoras resultadas.

A continuación se presenta la tabla de medición del impacto cuya escala es del 1 al 5: 1 impacto bajo, 2 impacto medio, 3 impacto ajustable, 4 impacto severo y 5 impacto decisivo.

Tabla 29

*Matriz de medición de impacto.*

| <b>Dimensión</b>                       | <b>Indicador</b>                          | <b>Escala de evaluación</b> | <b>Observaciones</b>  |
|--|---|-----------------------------|---|
| <b>Decisiones del líder</b>            | Claridad y coherencia en las decisiones   | 4                           | Las decisiones del líder son generalmente claras y coherentes con los objetivos de la empresa, aunque ocasionalmente falta comunicación efectiva hacia todo el equipo   |
|  | Efecto de las decisiones en la estrategia | 3                           | Las decisiones apoyan la estrategia, pero a veces se percibe una falta de alineación con las metas a largo plazo.   |
| <b>Orientación a los colaboradores</b> | Apoyo en el desarrollo profesional        | 5                           | El líder dedica tiempo a guiar y apoyar el crecimiento profesional de los colaboradores, lo que ha resultado en una mejora significativa de las habilidades del equipo. |
|  | Disponibilidad para guiar y aconsejar     | 4                           | El líder está disponible para guiar a los colaboradores, aunque en momentos de alta carga de trabajo, puede ser difícil acceder a él/ella.                              |

|                             |  |   |   |
|-----------------------------|--|---|---|
| <b>Ambiente de trabajo</b>  | Promoción de un ambiente positivo                | 5 | El líder ha creado un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, lo que ha mejorado la moral del equipo y ha reducido el estrés laboral.  |
|                             | Gestión de conflictos                            | 3 | Aunque el líder gestiona bien los conflictos, algunas situaciones no se abordan con la rapidez necesaria, lo que puede afectar la dinámica del equipo.  |
| <b>Toma de decisiones</b>   | Participación de los colaboradores               | 4 | El líder generalmente involucra a los colaboradores en la toma de decisiones, lo que fomenta un sentido de pertenencia y compromiso, aunque algunos empleados desearían una mayor participación en decisiones clave |
|                             | Rapidez y efectividad en la toma de decisiones   | 3 | El líder toma decisiones efectivas, pero a veces la rapidez es un problema, especialmente en situaciones urgentes donde se necesita una respuesta más rápida.   |
| <b>Estilos de liderazgo</b> | Flexibilidad en los estilos de liderazgo         | 4 | El líder es flexible y ajusta su estilo según las necesidades del equipo, lo que ha permitido adaptarse a diferentes desafíos. Sin embargo, podría beneficiarse de una mayor variedad en sus enfoques.              |
|                             | Impacto del estilo de liderazgo en la motivación | 5 | El estilo de liderazgo del líder es altamente motivador para los colaboradores, lo que se refleja en una mayor energía y compromiso en el trabajo diario.   |
| <b>Desempeño laboral</b>    | Productividad en el equipo                       | 4 | El liderazgo ha tenido un impacto positivo en la productividad del equipo, aunque podría mejorar aún más.   |
|                             | Calidad del trabajo                              | 5 | La calidad del trabajo ha mejorado notablemente bajo la dirección del líder, con una mayor atención al detalle  |

Elaborado por: La auroras (2024).

El análisis de la matriz muestra que el liderazgo en la empresa tiene un impacto positivo en varias áreas clave, especialmente en el desarrollo profesional de los colaboradores y en la creación de un ambiente de trabajo positivo. El apoyo constante del líder en el crecimiento del equipo y su capacidad para motivar a los colaboradores han resultado en mejoras significativas en la calidad del trabajo y la productividad. Sin embargo, el liderazgo también enfrenta desafíos en la alineación estratégica y en la rapidez de la toma de decisiones.

Aunque el líder es generalmente claro y coherente en sus decisiones, existe la percepción de que algunas de estas decisiones no están completamente alineadas con las metas a largo plazo de la empresa. Además, la rapidez en la toma de decisiones podría mejorarse, especialmente en situaciones urgentes donde una respuesta más ágil es crucial. A pesar de estos desafíos, el liderazgo sigue siendo un factor motivador importante que impulsa la energía y el compromiso del equipo.

### 11.6. Evaluar el impacto del liderazgo en el desempeño laboral

Las variables de estudio se clasificaron de la siguiente manera:

Figura 20

*Variables.*



Elaborado por: La auroras (2024).

Acogiendo una prueba estadística de comprobación de hipótesis se evaluó la incidencia del estilo de liderazgo en el desempeño laboral, para esto se realizó el siguiente procedimiento:

Tabla 30

*Verificación de la normalidad.*

| Variables           | Gl  | Sig  | Estadístico |
|---------------------|-----|------|-------------|
| Estilo de liderazgo | 234 | ,000 | ,210        |
| Desempeño laboral   | 234 | ,000 | ,259        |

Elaborado por: La auroras (2024).

De acuerdo al resultado obtenido en la verificación de la normalidad de la muestra de los datos de la encuesta de los empleados de las pymes comerciales del cantón Valencia (ver resultado detallado en el anexo 12).

Se pudo constatar que los datos no presentan normalidad, es decir se caracterizan como de estadística no paramétrica, esto nos sirve para saber que índice debemos utilizar. Por eso se

utilizó el índice que es perteneciente para este tipo de muestra con datos que no tienen normalidad, que es Rho de Spearman (ver resultados detallado del cálculo en el anexo 13).

### Aplicación del índice Rho de Spearman

Tabla 31

*Resultado.*

|           |                             | Desempeño laboral |
|-----------|-----------------------------|-------------------|
| Liderazgo | Coefficiente de correlación | ,974**            |
|           | Sig. (bilateral)            | ,000              |
|           | N                           | 234               |

**Elaborado por:** *Las autoras*

Con la información obtenida se evidencia que existe impacto del liderazgo en las PYMES comerciales del cantón Valencia, ven medida que el liderazgo está relacionado estrechamente con otros factores que permiten mejorar le desenvolvimiento de las empresas y para ello es conveniente mantener capacitaciones y talleres de desarrollo para trabajadores con la finalidad se der más productivo. Entre los factores esta: motivación, estilo, calidad de trabajo y ambiente de trabajo.

Los resultados se analizan en base a la consideración de que los valores que tienen mayor proximidad a 1 presentan mayor relación, es decir que la variable independiente tiene la capacidad de influir sobre la dependiente. Llegando a concluir que el liderazgo incide sobre el desempeño laboral de los empleados de las pymes del cantón Valencia, provincia de Los Ríos, dado que el valor de correlación se estableció en (0,974) que se clasifica como una correlación positiva fuerte, mientras que el nivel de significancia resultó ser de ,000.

## **12. IMPACTOS (SOCIAL, TÉCNICO, ECONÓMICO)**

### **12.1. Social**

A nivel social, el proyecto contribuye al bienestar de los empleados, quienes estarán más satisfechos al contar con un buen ambiente laboral en donde no exista mucho estrés, se reduzca la ansiedad lo que denotaría mayor satisfacción laboral. El 72% de los gerentes que perciben su liderazgo como muy positivo destaca un impacto significativo en el clima social de la empresa, indicando que la mayoría de los líderes están contribuyendo de manera efectiva al fortalecimiento de las relaciones laborales y al bienestar del equipo.

Este alto porcentaje sugiere que la calidad del liderazgo es un factor determinante en la creación de un entorno de trabajo motivador y cohesivo, lo que a su vez puede mejorar la moral y la productividad de los empleados. Por tanto, el liderazgo positivo se presenta como un pilar esencial en el desarrollo de un ambiente laboral saludable y en el impulso del rendimiento organizacional. Un liderazgo efectivo dentro de las PYMES tiene un impacto directo en el bienestar de los empleados y, por extensión, de sus familias, cuando el liderazgo es fuerte, los trabajadores suelen experimentar un mayor grado de satisfacción laboral, lo que se traduce en un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.

Las PYMES lideradas de manera efectiva tienden a valorar la formación y el desarrollo continuo de sus empleados. Esto no solo mejora las habilidades y competencias de los trabajadores, sino que también eleva los estándares educativos dentro de la comunidad. Al fomentar la educación y la capacitación, estas empresas no solo mejoran su propio rendimiento, sino que también contribuyen a un mercado laboral más capacitado y competitivo en el cantón Valencia y los desafíos que presentan los líderes

El 75% se considera como una tasa alta tasa de involucramiento entre las decisiones de los líderes, esto hace que los empleados no solo están siendo escuchados, sino que también están adquiriendo habilidades críticas a través de su participación en procesos estratégicos. Al estar expuestos a la toma de decisiones, los trabajadores amplían su comprensión sobre la gestión empresarial, lo que enriquece su formación profesional y los prepara para asumir roles de mayor responsabilidad. Este enfoque en la capacitación continua contribuye al desarrollo de un equipo más competente y adaptable, lo que a su vez fortalece la competitividad de la empresa en el mercado.

## **12.2. Técnico**

A nivel técnico, las PYMES del cantón Valencia, podría implementar un programa de formación para líderes que les enseñe habilidades y técnicas para mejorar el desempeño laboral de sus equipos, así como reducir errores en los empleados, contribuye al desarrollo de herramientas y metodologías específicas para evaluar y mejorar las prácticas de liderazgo en el contexto de las pequeñas y medianas empresas. Esto puede incluir la creación de instrumentos de medición adaptados a las realidades locales, que permitan una evaluación más precisa.

El hecho de que el 59% de los empleados participe activamente en la toma de decisiones fundamentales está directamente relacionado con una mejora en los procesos técnicos dentro de las PYMES comerciales. Esta alta participación permite que los trabajadores, al estar involucrados, aporten su experiencia y conocimientos específicos, lo que se traduce en decisiones más acertadas y en una mayor eficiencia operativa. Además, esta colaboración estrecha entre empleados y gerentes facilita la identificación y resolución temprana de problemas técnicos, lo que optimiza el rendimiento de las herramientas y tecnologías utilizadas.

## **12.3. Económico**

A nivel económico contribuye con el aumento de los ingresos, así como una reducción de los costos lo que genera mayor rentabilidad para las microempresas del cantón, contribuyendo a un mejor desarrollo socioeconómico. El 59% de los empleados que participan activamente en la toma de decisiones fundamentales dentro de las PYMES comerciales sugiere un impacto positivo en el desempeño económico de estas empresas. Este nivel de involucramiento no solo fortalece la moral y el compromiso de los trabajadores, sino que también impulsa la productividad al fomentar un entorno donde las ideas y soluciones se generan de manera colaborativa.

En el contexto de las 589 PYMES comerciales analizadas, el 70% de los empleados que participa activamente en la toma de decisiones fundamentales tiene un impacto económico notable. Este alto nivel de involucramiento en el proceso estratégico no solo fomenta un entorno laboral más dinámico y colaborativo, sino que también permite a las empresas aprovechar el conocimiento y las habilidades de sus empleados para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones económicas. Al capacitar a los trabajadores en áreas clave y permitirles influir en las decisiones empresariales, las PYMES pueden optimizar sus operaciones, reducir costos y

promover una mayor innovación. Esto se traduce en una mayor competitividad y capacidad para adaptarse a las fluctuaciones del mercado, impulsando así el rendimiento económico general de la empresa.

En términos económicos, un liderazgo sólido se traduce directamente en una mayor rentabilidad y competitividad. Las PYMES que cuentan con líderes capaces de alinear sus decisiones estratégicas con los objetivos a largo plazo están mejor posicionadas para crecer y superar a sus competidores en el mercado local del cantón Valencia. Además, un enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social, promovido por un liderazgo visionario, no solo mejora la imagen de la empresa, sino que también garantiza su crecimiento y viabilidad a largo plazo.

### 13. PRESUPUESTO A ESTIMAR PARA EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Tabla 32

*Presupuesto a estimar para el proyecto.*

| <b>Objetivo Específico</b>                             | <b>Actividad a Realizar</b>  | <b>Valor Unitario (USD)</b> | <b>Valor Total (USD)</b> |
|--|--|-----------------------------|--------------------------|
| Identificar estilos de liderazgo                       | Diseño y distribución de encuestas (234 encuestas)                         | \$21.00                     | \$21.00                  |
|  | Realización de entrevistas (1 entrevista)                                  | \$20.00                     | \$20.00                  |
|  | Análisis de datos y elaboración de informe                                 | \$30.00                     | \$30.00                  |
| Evaluar el impacto del liderazgo en la productividad   | Recopilación de datos  | \$50.00                     | \$50.00                  |
|  | Análisis estadístico   | \$80.00                     | \$80.00                  |
|  | Elaboración de informe de resultados                                       | \$30.00                     | \$30.00                  |
| Medir la satisfacción laboral y el ambiente de trabajo | Diseño y distribución de encuestas de satisfacción laboral (234 encuestas) | \$25.00                     | \$25.00                  |
|  | Entrevistas de clima laboral (1 entrevista)                                | \$20.00                     | \$20.00                  |
|  | Análisis de datos y elaboración de informe                                 | \$50.00                     | \$50.00                  |
| <b>Total General</b>                                   |  |                             | <b>\$326.00</b>          |

Elaborado por: La auroras (2024).

## 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### 14.1. Conclusiones

- Mediante la investigación se demuestran que predomina el liderazgo transformacional y situacional tomando en cuenta que son fundamentales en las PYMES, ya que estos estilos destacan la adaptabilidad y la capacidad de inspirar a los empleados como elementos clave, se identifica que el liderazgo transformacional, con su énfasis en la motivación y la promoción del cambio positivo, permite que los líderes impulsen a sus equipos hacia la innovación y el crecimiento continuo, por otro lado, el liderazgo situacional, con su flexibilidad para ajustar el enfoque según las necesidades específicas del momento, asegura que las organizaciones puedan responder eficazmente a las circunstancias cambiantes y desafíos inesperados.
- Con el modelo se demuestra que los factores: satisfacción laboral y ambiente de trabajo se relacionan muy fuerte y significativa con los estilos de liderazgo, demostrado la oportunidad y la importancia del manejo adecuado en las empresas y con ello lograr las mejoras resultados. Ello se demuestra de forma cualitativa y cuantitativa a través de la tabulación de los datos y el uso del modelo estadístico Tau\_b de Kendall que da como resultado que los valores (0,938) en relación con la satisfacción laboral y de (0,784) con el ambiente de trabajo. Con ello se demuestra que los empleados deben estar motivados y comprometidos con su trabajo y que tienen las habilidades y el conocimiento necesarios para realizar sus tareas de manera efectiva.
- La evaluación del impacto del liderazgo en las PYMES comerciales del cantón Valencia, mediante el análisis de los resultados obtenidos a través de la investigación, ha demostrado que un liderazgo efectivo es un determinante crucial del desempeño laboral y el éxito organizacional, se toma en cuenta los resultados de la prueba estadística por lo que se concluye que el liderazgo influye sobre el desempeño laboral de los empleados de las pymes del cantón Valencia, provincia de Los Ríos, dado que el valor de correlación se estableció en 0,974 que se clasifica como una correlación positiva fuerte, mientras que el nivel de significancia resultó ser de ,000.

## 14.2. Recomendaciones

- Recomendamos que las PYMES del cantón Valencia realicen una revisión exhaustiva de sus estrategias de liderazgo, e identifiquen aquellas que están demostrando ser efectivas y refuércenlas. Al mismo tiempo, aborden de manera proactiva las áreas que necesitan ajustes.
- Dado el nivel positivo de desempeño laboral identificado en la evaluación, recomendamos que las PYMES refuercen y reconozcan el compromiso y motivación de sus empleados, a fin de establecer programas de reconocimiento, incentivos o actividades que celebren los logros y contribuciones de los empleados puede fortalecer aún más el compromiso y fomentar un ambiente laboral positivo.
- La propuesta de estrategias de liderazgo personalizadas debe ser diseñada considerando las particularidades y necesidades específicas de cada PYME, ante esto recomendamos que las empresas desarrollen programas de formación y desarrollo que aborden las áreas identificadas como oportunidades de mejora, para lograr que la personalización garantizará que las estrategias sean más efectivas y se adapten a la realidad laboral única de cada empresa en el cantón Valencia.

## 15. BIBLIOGRAFÍA

- Albán, G., Verdesoto, A. y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3).  
doi:<https://www.recimundo.com/index.php/es/article/download/860/1560?inline=1>
- Alvárez, L. (2023). El liderazgo digital. *Revista Científica Internacional*, 6, 61-72 P. Obtenido de <https://orcid.org/0009-0003-8999-5808>
- Andrade, M., Cobo, E., Rizzo, D. y Aguayo, V. (2019). Análisis del desempeño de las pymes del cantón Quevedo-Ecuador. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*.
- Áviles, S. y Benites, M. F. (2021). Evaluación del control interno de los procesos contable de las PYMES familiares en la ciudad de Guayaquil, periodo 2019 – 2020. *Repositorio Digital UCSG*.
- Barberán, N. (2024). *Estilos de liderazgo en el rendimiento financiero y no financiero de las empresas*. Zulia: Universidad de Zulia. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/41745/48307>
- Bracho, P. (2023). Habilidades de liderazgo en tiempos de cambio: Una mirada en las universidades de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 15. Obtenido de <https://orcid.org/0000-0003-3899-8163>
- Briones, L. M. y Villacreses, Á. G. (2023). Las relaciones laborales, el liderazgo y su influencia en el rendimiento del personal de las empresas públicas de Manta del periodo 2019. *Revista Científica de Educación Superior y Gobernanza Interuniversitaria Aula 24.*, 7(4).
- Campos, G. y Lule, E. (2022). La observacion, un método para el estudio de la realidad. *Redalyc*, 15-49.
- Cañar, J. N. y Hidalgo, A. A. (2021). *Modelos de gestión empresarial centrados en la innovación como ventaja competitiva. Una mirada a las PYMES de Manta*. Ecuador - Manabi: Polo del conocimiento.

- Capuñay, M. G. (2019). *Influencia del liderazgo en el clima organizacional de empresas pymes de lima metropolitana*. Perú: Universidad Esan.
- Castro, J., Gómez, L. y Camargo, E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Tecnura*, 27(75). doi: <https://doi.org/10.14483/22487638.19171>
- Cedeño, A. (2023). *El marketing digital y su incidencia*. Universidad Estatal de Manabí. doi:<https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/5184/1/Cede%C3%B1o%20Mendoza%20Bryan%20Inicio.pdf>
- Cedeño, A. (2023). *Técnicas de investigación aplicadas al mercado empresarial*. Ediciones Sánchez .
- Chiang, M., Salazar, M., Martin, M. y Nuñez, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos*, 11, 347-362 p. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Cortés, A. (2019). El control interno como proceso administrativo para las PYMES. *Revista FAECO sapiens*, 4.
- Cunalata, A. (2020). *Estudio de los estilos de la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas (pymes) manufactureras del sector gráfico, en la ciudad de Quito*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Delgado, G. D. y Chávez, P. G. (2018). Las pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J. y Carranza, L. (2022). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Universidad de Zulia*, 170 p. doi:<https://orcid.org/0000-0003-1811-607>
- Diaz, P., Moreno, L., Olvera, A. y Osorio, K. (2021). El control interno en las PYMES: Caso Empresa Noble L.G.A. *Visionario Digital* .

- Fabricio, V.-Z. (2024). Evaluación del Desempeño como parte de la Gestión de Recursos Humanos en Gobiernos Municipales de la Provincia de Manabí. *Digital Publisher CEIT*.
- Fernández, D. C. (2021). Factores economicos y financieros que inciden en el desarrollo de las pymes en el cantòn Quevedo, año 2020. Plan estratégico. *Repositorio de la Universidad técnica estatal de Quevedo*.
- Gómez, N. (2021). Liderazgo organizacional y su influencia en el desempeño laboral. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN.*, 6, 16 p. doi:<https://doi.org/10.46296/yc.v6i11edespnov.0240>
- Gonzales, W. y Vilchez, R. (2022). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento y gestión*, 1(51), 74 p. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64673386003>
- Gutiérrez, Á. y Castiblanco, L. (2019). La importancia del control interno en las pymes, caso Ferrin Petrol SAS. *Universidad de La Salle*.
- Herrera, M., Casanova, C. y Santander Erika, B. I. (2023). Análisis del desempeño de las pymes del cantón Quevedo-Ecuador. *Revista Código Científico*, 4(1).
- Hurtado, F. (2020). Fundamentos Metodológicos de la Investigación: El Génesis del Nuevo Conocimiento. *Revista Científica*, 5(16), 99-119 p. doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.16.5.99-119>
- INEC. (2021). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Letelier, A. C. (2021). Métodos tradicionales y Modernos de evaluación del desempeño. *UNEMI EN LINEA*, 15-10.
- Leyva, D. T., Caridad, M.-G. y Pérez, C. R. (2019). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*, 164-177.

- López, J., Coromoto, R. y Villegas, M. (2023). Liderazgo democrático transformador: la resolución posible de los problemas de la acción colectiva. *Revista Agora de Heterodoxias*, 65-82 p. doi:<http://doi.org/10.5281/zenodo.7855613>
- Maldonado, I., Vizcaíno, P. y Ricardo, C. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Larina Revista Multidisciplinaria*, 2(1). Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658/11620>
- Manosalvas, L. T., Manosalvas, C. y Quevedo, D. (2021). Liderazgo transformacional y transaccional en la autoeficacia emprendedora. *INNOVA*, 6(1), 17 p. Obtenido de <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>
- Márquez, I. (2020). *Desempeño laboral y su relación con el síndrome Burnout en los profesionales de la salud en la terapia intensiva neonatal en el Hospital General del Norte de Guayaquil Los Ceibos*. Universidad Católica Santiago de Guayaquil. doi:<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15060/1/T-UCSG-POS-MGSS-256.pdf>
- Mejía, A. A. y Meneses, K. (2019). ¿Quién se beneficia? Transferencias intergubernamentales, política subnacional y gasto local en Ecuador. *Regional & Federal Studies*, 219-247.
- Mendoza, M. F. y Bayón, M. (2019). El control interno y las pymes. 19-30.
- Mosquera, J. (2021). La medición de efectividad en las PyMES comerciales. *E-IDEA Journal of Engineering Science*, 45 p. doi:<https://doi.org/10.53734/esci.vol3.id178>
- Ortíz, G., Constantine, J., Martillo, O. y Raúl, S. (2024). Las PYMES en el Ecuador y su participación en el PIB. *Digital Publisher*, 736-743 p. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2273>
- OTI. (2018). *Oganización Internacional del Trabajo* .
- Palacios, L. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo. *Revista de Ciencias Sociales*, 484 p. doi:<https://orcid.org/0000-0002-1849-2782>

- Pavón, D., Andrade, L., Rueda, M. y Lomas, E. (20 de Mayo de 2019). Control interno de inventario como recurso competitivo en una PyME de Guayaquil. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87).
- Peschiera, L. y Rodríguez, A. (2021). *El estilo de liderazgo autocrático en la mejora de la productividad de las empresas*. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/660003/Peschiera\\_ML.pdf?sequence=3&isAllowed=yn](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/660003/Peschiera_ML.pdf?sequence=3&isAllowed=yn)
- Pisligua, C. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Prospel, E., Romero, L. y Jaya, I. (2022). Influencia del liderazgo en el desempeño laboral: caso práctico de la empresa Mcduck. *Revista Digital Publisher*, 7(3). Obtenido de [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/1112/1041](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1112/1041)
- Ramírez, V. (2023). Percepción del liderazgo en la implementación de estrategias organizacionales ante el Covid-19 en instituciones de educación media superior tecnológica. *Revista Educare*, 7, 20 p. doi:<https://doi.org/10.15359/ree.27-3.17213>
- Ramos, E. (2019). El liderazgo y su impacto en la gestión de calidad en las pequeñas y medianas empresas de Ecuador. *Revista de Investigación Enlace Universitario*, 18(1), 156- 164 p. Obtenido de <https://enlace.ueb.edu.ec/index.php/enlaceuniversitario/article/view/70/118>
- Ríos, O. (2021). Liderazgo situacional y transformacional. *Universidad Metropolitana de Educación*, 13 p. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/351010727\\_LIDERAZGO\\_SITUACIONAL\\_Y\\_LIDERAZGO\\_TRANSFORMACIONAL](https://www.researchgate.net/publication/351010727_LIDERAZGO_SITUACIONAL_Y_LIDERAZGO_TRANSFORMACIONAL)
- Rivera, G., & Delgado, N. (2021). La eficacia del liderazgo situacional y la gestión educativa en la unidad educativa San Benildo La Salle. *Digital Publisher*, 6(2), 76-97 p. doi:[doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.589](https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.589)

- Rodriguez, R. y Avilez, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *Digital publisher*, 10 p. doi:0. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>
- Ruiz, L., Herrera, M., Marcillo, A. y Baque, M. (2022). Análisis de factores que limitan el crecimiento económico en las PYMES de Quinindé periodo 2022. *Código científico*, 3(3), 316-333. p. Obtenido de <https://revistacodigocientifico.itslosandes.net/index.php/1/article/download/68/130/183>
- Saavedra, J., Tenecela, D. y Araujo, G. (2023). Análisis de la importancia de las pymes en la economía del Ecuador. *Visionario digital*, 7(4), 196-211 p. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v7i4.2779>
- Sanabria. (2021). Análisis del control interno en PYMES del Perú. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas/Multidisciplinary Journal Investigative Perspectives*, 9-13.
- Santana, M. (2022). *Clima laboral: influencia del liderazgo en el desempeño y eficiencia de los colaboradores en entidades públicas y privadas en la ciudad de Chitré, provincia de Herrera, República de Panamá*. Panamá: Visión Antataura. Obtenido de <https://revistas.up.ac.pa/index.php/antataura/article/view/2525/2281>
- Sumba, R., Choez, S. y Pico, Y. (2022). Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las Pymes. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), 262-279 p. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2570/5777>
- Torres, C. E. (2017). Fundamentos del márketing. *Colección de lecciones. Facultad de administración*.
- Tumbaco, E. M. y Carreño, O. N. (2022). Incidencia de la implementación del control interno basado en el método COSO, en la rentabilidad de las pymes del sector comercial de Guayaquil, Ecuador. *Cuadernos De Contabilidad*, 23. doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc23.iici>
- Valencia, L. (2022). Estilos de liderazgos y toma de decisiones. *Universidad Técnica de Ambato*, 9 p. doi: <https://orcid.org/0000-0001-9507-6144>

- Vargas, L. (2021). *El liderazgo democrático para desarrollar las habilidades sociales en los estudiantes de cuarto año de EGB de la escuela Jesus Infante de Riobamba*. UTI. Obtenido de <https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/2378/1/TRABAJO%20163%20-%20MEILE%208%2c%20VARGAS%20MARIN%20LUZ%20MIRIAN.pdf>
- Vega, L. (2021). *Estilos de liderazgo y desempeño laboral de los funcionarios de la*. Obtenido de Estilos de liderazgo y desempeño laboral de los funcionarios de la.
- Vega, L. (2022). *Estrategias de liderazgo y desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/33792>
- Vilcacundo, P. O. (2021). *El liderazgo y el clima organizacional en las empresas del tercer sector de Latacunga. Caso de estudio: Fundación "CACTU"*. LATACUNGA: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI.
- Villafuerte, J. y Verdezoto, J. (2021). El liderazgo transformacional y su impacto en las organizaciones: género y consecuencias a largo plazo. *Ciencia Latina revista multidisciplinar*, 21 p. Obtenido de [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.1074](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.1074)
- Villalba, M. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *Universidad Espiritu Santo INNOVA Research Journal* , 2, 8 p. Obtenido de <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Dialnet-ElLiderazgoDemocratico-5922017.pdf>
- Viteri, G. y Ramos, V. (2024). Percepción del Liderazgo y Desempeño Laboral en los Trabajadores de una. *Polo del conocimiento*, 1068-1087 p. Obtenido de <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- Zapata, J. (2021). Caracterización de métodos de evaluación de desempeño para equipos de desarrollo de software. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 21. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052021000100129>