



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de  
investigación previo a la obtención del Título de  
Ingenieros de Empresas**

**TEMA: “Cultura organizacional en el sector  
comercial: una aproximación al liderazgo y  
satisfacción laboral de las empresas del cantón  
Ambato”.**

**AUTORES:**

**Milton Patricio Moyolema Sailema**

**Julio Cesar Yugsi Yugsi**

**TUTOR: Ing. Montenegro Ramírez Arturo Fernando, Mg.**

**AMBATO – ECUADOR**

**Febrero 2024**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. Montenegro Ramírez Arturo Fernando, Mg.**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Cultura Organizacional en el sector comercial: una aproximación al Liderazgo y satisfacción laboral de las empresas del cantón Ambato**” presentado por los señores **Milton Patricio Moyolema Sailema** y **Julio Cesar Yugsi Yugsi** para optar por el título de Ingenieros de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 1 de febrero del 2024

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Arturo Fernando Montenegro Ramírez', is centered on the page.

**Ing. Arturo Fernando Montenegro Ramírez, Mg.**

**C.I. 1803845385**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotros, **Milton Patricio Moyolema Sailema** y **Julio Cesar Yugsi Yugsi** declaramos que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingenieros de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



**Milton Patricio Moyolema Sailema**

**C.I.0503269565**



**Julio Cesar Yugsi Yugsi**

**C.I.1804710521**

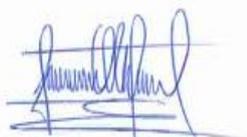
## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



**Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez, Mg.**

**C.I. 1205775461**



**Dr. Jorge Francisco Abril Flores, Mg.**

**C.I.1803035086**

Ambato, 1 de febrero del 2024

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizamos a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedemos los derechos en línea patrimoniales de nuestro proyecto con fines de difusión pública, además aprobamos la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando nuestros derechos de autores.



**Milton Patricio Moyolema Sailema**

**C.I.0503269565**



**Julio Cesar Yugsi Yugsi**

**C.I.1804710521**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va dedicado a mis padres a quienes amo con mi vida que han sabido formarme, guiarme con buenos valores, principios y disciplina lo cual me ha ayudado a seguir adelante a no rendirme en los momentos difíciles de mi vida.

A mis hermanos por sus consejos palabras de aliento que me ayudaron a seguir adelante y siempre estuvieron ahí y nunca me dejaron solo.

A mi Tutor por sus enseñanzas y tiempo dedicado en el presente trabajo.

**Patricio Moyolema**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico a mi madre Blanca Yugsi a mis hijos Doménica Yugsi y Martin Yugsi y a mis hermanos Sara, Floresmilo, Carmen, Luis, María, quienes que con su aliento me supieron apoyar tanto moralmente y económicamente, a pesar de tantas circunstancias que me ha pasado en la vida me ayudaron seguir adelante y rendirme jamás. Y a mi compañera de vida Julissa Andrade, quien ha estado a mi lado en las buenas y en las malas, quienes han sido mis pilares fundamentales para mi formación profesional y personal.

A todos y a todas quienes deciden creer que sus sueños se pueden efectuar que basta con amor y un gesto para poderlo cambiar todo y a todos los hombres que luchan por equilibrar las condiciones laborables.

A mi tutor por su enseñanza y aprendizaje que me ha, hecho posible culminar mi trabajo de titulación como Ingeniero de Empresas.

**Julio Cesar Yugsi**

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente agradezco a Dios todo poderoso y a la santísima virgen María quien me han cuidado, guiado y alejado de todo mal y me han dado la fortaleza para no rendirme y seguir adelante.

A mis padres Antonio Moyolema y María Sailema a quienes amo con todo mi ser y son el motivo de mi vida por su lucha constante por sus consejos sabios por su amor, cariño, paciencia y apoyo incondicional.

A mis hermanos Mario, Lida, Patricia, Wilson, Ramiro, Miguel, María que siempre estuvieron a mi lado y nunca me dejaron solo a lo largo de este camino apoyándome, motivándome a no rendirme.

A mis maestros quienes día a día me transmitieron sus enseñanzas gracias a cada uno de ustedes.

A mis compañeros de clase más que compañeros amigos de vida por el cariño y la amistad de todos estos años por apoyarnos mutuamente en nuestra formación profesional, Dios le pague a cada uno de ustedes.

A mi abuela mis tíos, primos, sobrinos, vecinos, amigos a personas que contribuyeron a este logro que están a mi lado y también a personas que de igual manera ya no lo están les deseo de todo corazón éxitos a cada uno de ustedes. Dios le pague

**Patricio Moyolema**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios por permitirme culminar con éxito esta etapa de mi vida, a la Virgen santísima ya que me cuida cada paso que doy, a mi madre a mis hermanos a mi esposa ya que son los promotores de mis sueños y por apoyarme a cumplir mi meta.

Un agradecimiento especial al ING Arturo Fernando Montenegro Ramírez por brindarme su apoyo y dar un rumbo determinante a este trabajo.

A la Universidad Técnica de Ambato por acogerme estos últimos años y brindarme las mejores experiencias académicas de mi vida, y finalmente mi gratitud a todas las personas que me supieron apoyar en las buenas y en las malas ya que sin ellos no lo hubiese logrado.

**Cesar Yugsi**

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR .....	v
DEDICATORIA .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	viii
AGRADECIMIENTO .....	ix
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv
ABSTRACT.....	xvi
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes Investigativos.....	1
1.2 Objetivos y descripción del cumplimiento de objetivos .....	4
1.2.1 Objetivo General .....	4
1.2.2 Objetivos Específicos .....	4
1.3 Problema de investigación .....	5
1.4 Justificación.....	8
1.5 Marco teórico .....	9
1.6 Hipótesis.....	21
1.6.1 Hipótesis nula .....	21
1.6.2 Hipótesis alternativa .....	21
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>22</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>22</b>
2.1 Métodos de investigación.....	22
2.1.1 Enfoque cuantitativo.....	22
2.2 Alcance de la investigación.....	23

2.2.1 Alcance correlacional .....	23
2.3 Modalidades de la investigación .....	<b>24</b>
2.3.1 Modalidad bibliográfica .....	24
2.3.2 Modalidad de campo .....	24
2.4 Población y muestra .....	<b>25</b>
2.4.1 Población de estudio.....	25
2.4.2 Muestra.....	26
2.5 Diseño del instrumento .....	<b>27</b>
2.5.1 Operacionalización de las variables .....	27
2.5.2 Confiabilidad del instrumento – Alfa de Cronbach.....	30
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>32</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>32</b>
3.1. Análisis y discusión de los resultados .....	<b>32</b>
3.1.1 Perfil demográfico de los microempresarios .....	32
3.1.2 Diagnóstico de los factores de la cultura organizacional y liderazgo .....	33
3.1.3 Determinación de factores de influencia .....	64
3.2. Verificación de hipótesis.....	<b>73</b>
3.1.4 Efecto de la hipótesis 1 .....	73
3.1.5 Efecto de la hipótesis 2.....	75
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>77</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>77</b>
4.1. Conclusiones .....	77
4.2. Recomendaciones.....	78
REFERENCIAS.....	80

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Muestra de estudio .....	26
<b>Tabla 2.</b> Operacionalización de variables .....	28
<b>Tabla 3.</b> Confiabilidad del instrumento.....	30
<b>Tabla 4.</b> Perfil sociodemográfico .....	33
<b>Tabla 5.</b> KMO y Prueba de Bartlett – Liderazgo .....	65
<b>Tabla 6.</b> KMO y Prueba de Bartlett – Cultura organizacional .....	66
<b>Tabla 7.</b> Matriz de varianza explicada – liderazgo.....	66
<b>Tabla 8.</b> Matriz de varianza explicada – Cultura organizacional .....	67
<b>Tabla 9.</b> Matriz de componentes rotados – liderazgo.....	70
<b>Tabla 10.</b> Matriz de componentes rotados – cultura organizacional.....	71
<b>Tabla 11.</b> Prueba de normalidad de datos – H1 .....	73
<b>Tabla 12.</b> Coeficiente de correlación de Spearman – H1 .....	74
<b>Tabla 13.</b> Prueba de normalidad de datos – H2 .....	75
<b>Tabla 14.</b> Coeficiente de correlación de Spearman – H2.....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Aspectos destacados del sector comercial .....	17
<b>Figura 2.</b> Sector comercial a nivel nacional .....	19
<b>Figura 3.</b> Liderazgo transformacional 1 .....	34
<b>Figura 4.</b> Liderazgo transformacional 2 .....	35
<b>Figura 5.</b> Liderazgo transformacional 3 .....	36
<b>Figura 6.</b> Liderazgo transformacional 4 .....	37
<b>Figura 7.</b> Liderazgo transformacional 5 .....	38
<b>Figura 8.</b> Liderazgo transaccional 6 .....	39
<b>Figura 9.</b> Liderazgo transaccional 7 .....	40
<b>Figura 10.</b> Liderazgo transaccional 8 .....	41
<b>Figura 11.</b> Dimensión cultura del clan 1 .....	42
<b>Figura 12.</b> Dimensión cultura del clan 2 .....	43
<b>Figura 13.</b> Dimensión cultura del clan 3 .....	44
<b>Figura 14.</b> Dimensión misión y cultura 1 .....	45
<b>Figura 15.</b> Dimensión misión y cultura 2 .....	46
<b>Figura 16.</b> Dimensión cultura adaptativa 1 .....	47
<b>Figura 17.</b> Dimensión cultura adaptativa 2 .....	48
<b>Figura 18.</b> Dimensión Cultura burocrática 1 .....	49
<b>Figura 19.</b> Dimensión Cultura burocrática 2 .....	50
<b>Figura 20.</b> Dimensión construyendo una visión compartida 1 .....	51
<b>Figura 21.</b> Dimensión construyendo una visión compartida 2 .....	52
<b>Figura 22.</b> Dimensión construyendo una visión compartida 3 .....	53
<b>Figura 23.</b> cooperación sistemática 1 .....	54
<b>Figura 24.</b> cooperación sistemática 2 .....	55
<b>Figura 25.</b> cooperación sistemática 3 .....	56
<b>Figura 26.</b> Dimensión dominio personal 1 .....	57
<b>Figura 27.</b> Dimensión dominio personal 2 .....	58
<b>Figura 28.</b> Dimensión dominio personal 3 .....	59
<b>Figura 29.</b> Dimensión dominio personal 4 .....	60
<b>Figura 30.</b> Dimensión cooperación sistemática 1 .....	61
<b>Figura 31.</b> Dimensión cooperación sistemática 2 .....	62

<b>Figura 32.</b> Dimensión cooperación sistemática 3 .....	63
<b>Figura 33.</b> Sedimentación de ítems – liderazgo .....	68
<b>Figura 34.</b> Sedimentación de ítems – cultura organizacional .....	69

## RESUMEN EJECUTIVO

En el contexto del sector comercial, la cultura organización puede influir en varios aspectos incluidos el liderazgo y la satisfacción laboral del empleado. No obstante, es importante que la empresa brinde oportunidades para el desarrollo profesional y el reconocimiento del desempeño destacado. Es así que, un ambiente laboral positivo y cultura organizacional bien establecida pueden aumentar la satisfacción de los empleados, mejorar la retención del talento y en última instancia, contribuir al éxito y crecimiento de la empresa en el competitivo sector comercial.

Por ello, el objetivo del trabajo consiste en analizar la relación de la cultura organizacional y el liderazgo, frente a la satisfacción laboral de los empleados del sector empresarial del cantón Ambato. Para ello, se tomó en cuenta como muestra de estudio a 306 empresas comerciales del cantón Ambato. Se utilizó un enfoque cuantitativo ya que, permitió describir, explicar, probar y predecir los problemas para crear conocimiento a partir de teorías.

Por tal motivo, se han utilizado aspectos probatorios; es decir, modelos teóricos que respalden la presente investigación. Igualmente, se utilizó la modalidad de investigación bibliográfica en virtud de que emplea fuentes de información secundaria de diverso tipo como son los resultados de investigaciones, documentación empresarial, revistas científicas, libros.

Como resultados se pudo evidenciar la alta relación del 91% entre la cultura organización y el liderazgo frente a la satisfacción laboral de los empleados del sector empresarial sugiere que existe una conexión significativa entre estos dos elementos.

**PALABRAS CLAVE:** INVESTIGACIÓN, CULTURA ORGANIZACIONAL, LIDERAZGO TRANSACCIONAL, LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, SATISFACCIÓN LABORAL.

## **ABSTRACT**

In the context of the commercial sector, organizational culture can influence various aspects including leadership and employee job satisfaction. However, it is important that the company provide opportunities for professional development and recognition of outstanding performance. Thus, a positive work environment and a well-established organizational culture can increase employee satisfaction, improve talent retention and ultimately contribute to the success and growth of the company in the competitive commercial sector.

Therefore, the objective of the work is to analyze the relationship between organizational culture and leadership, compared to the job satisfaction of employees in the business sector of the Ambato canton. For this, 306 commercial companies from the Ambato canton were considered as a study sample. A quantitative approach was introduced since it allowed describing, explaining, testing and predicting the problems to create knowledge from theories.

For this reason, evidentiary aspects have been used; that is, theoretical models that support the present investigation. Likewise, the bibliographic research modality was improved by it uses sources of secondary information of various types such as the results of investigations, business documentation, scientific journals, books.

As results, it was possible to demonstrate the high relationship of 91% between the organizational culture and leadership compared to the job satisfaction of employees in the business sector suggests that there is a significant connection between these two elements.

**KEY WORDS:** INVESTIGATION, ORGANIZATIONAL CULTURE, TRANSACTIONAL LEADERSHIP, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, JOB SATISFACTION.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Antecedentes Investigativos

#### *Mundial*

González et al. (2021) en su estudio ha tratado de investigar los tres tipos de cultura organizacional y su impacto en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados en el sector químico. El objetivo central del estudio es identificar el impacto de la cultura organizacional en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados en el para mejorar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados en su entorno laboral. Se utilizó un enfoque de investigación cuantitativa con una muestra de 303 encuestados que participaron en el estudio. Luego se recopilaron datos de los empleados que trabajan en el Sector. La confiabilidad se probó a través de la prueba de confiabilidad, que muestra que el 89,5% de nuestros datos de muestra son confiables. El análisis factorial se ha utilizado para mostrar la precisión de las variables independientes de los datos. Se ha utilizado un análisis de regresión adicional para determinar la relación entre la cultura organizacional de apoyo, la cultura organizacional innovadora y la cultura organizacional burocrática con la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados.

Los autores Márquez et al. (2020) en su estudio describe la influencia del estilo de liderazgo y la cultura organizacional con las variables mediadoras de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional. Los encuestados en este estudio fueron 74 empleados desde el nivel gerencial hasta el nivel de personal. Los resultados obtenidos son, en primer lugar, que el Estilo de Liderazgo no tiene un efecto significativo sobre la Satisfacción Laboral. Segundo, la Cultura Organizacional tiene un efecto significativo en la Satisfacción Laboral, y Tercero, la Satisfacción Laboral tiene un efecto significativo en el Compromiso Organizacional. Con base en los resultados de la investigación, se demuestra que la satisfacción laboral solo puede mediar la relación entre la cultura y el compromiso organizacionales, mientras que la relación entre el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional no puede ser mediada por la satisfacción laboral.

La investigación realizada por Cattleya et al. (2023) tuvo como objetivo estudiar la influencia del liderazgo, la cultura organizacional, la cotización emocional y la satisfacción laboral en el desempeño docente de la escuela secundaria superior en el municipio de Palopo South Sulawesi. En esta investigación participaron 78 docentes. Los resultados fueron: El liderazgo afecta directamente el desempeño docente; La cita emocional influye directamente en el desempeño docente; la satisfacción laboral afecta directamente el desempeño docente; El liderazgo afecta directamente la satisfacción laboral; la cultura organizacional afecta directamente la satisfacción laboral; La cotización emocional afecta directamente la satisfacción laboral. Con base en esta investigación, los factores de Liderazgo, Cultura Organizacional, Cotización Emocional y Satisfacción Laboral con el Desempeño Docente deben ser desarrollados por el Gobierno Central y Local, ya sea en Palopo o en Sulawesi del Sur, Indonesia.

#### *Latinoamérica*

Los autores Contreras et al. (2022) en su estudio analizó el clima organizacional en un supermercado y su influencia en el nivel de satisfacción laboral, desde el punto de vista de sus empleados, así como los principales factores vinculados con el tema, como la comunicación, el reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, entorno físico, toma de decisiones, objetivos de la organización, el compromiso, adaptación del cambio y delegaciones de actividades. El trabajo presentó un diseño no experimental descriptivo de corte cuantitativo a través de la aplicación de un cuestionario de la escala de Likert. Como resultados se evidenció que existe un clima adecuado para que el personal ejerza sus funciones de forma satisfactoria dentro de la organización.

Los autores González et al. (2021) en su investigación se basó principalmente en el análisis del vínculo que existe entre el liderazgo y la satisfacción laboral, también se conceptualizó la estrecha relación que estas dos variables tienen entre sí. La incidencia del liderazgo en la comunicación, su papel modulador y de confianza y como un buen liderazgo influye de manera positiva en la satisfacción que perciben los colaboradores. Finalmente, se ha realizado el análisis del estado actual de las variables identificando los factores que inciden en las mismas.

Los autores Flores et al. (2021) en su investigación analizaron los estilos de liderazgo en relación con los tipos de cultura con la finalidad de identificar como se relacionan estos dos aspectos y lograr que las empresas familiares continúen aportando a la economía. Para esto, se utilizó un método cuantitativo transversal a través de un cuestionario con 26 preguntas, posterior a eso se realizó estos resultados en el software estadístico SPSS. Los resultados encontraron que en las empresas existe otro tipo de liderazgo sobre el autocrático. Así mismo, al relacionar de cultura es mas probable que se ejerza un liderazgo democrático que uno autocrática. Finalmente se concluyó que tanto el liderazgo como la cultura organizacional se relacionan entre sí y son prueba de que las empresas sean de carácter familiar o no.

### *Nacional*

La investigación realizada por Kia et al. (2019) tuvo como objetivo corroborar la naturaleza de la relación de las variables en empresas representativas del sector de servicios de la ciudad de Guayaquil, para entender su estas podrían ser las razones de la baja productividad en el país. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, transversal y siguió un paradigma postpositivista. Los resultados evidenciaron que el estilo de liderazgo y la influencia sobre la satisfacción laboral realizan participación en la toma de decisiones organizacionales, ya que, busca una relación entre el líder u el empleado, el trabo en equipo y los logros de los colaboradores.

Los autores Álvarez et al. (2018) en su investigación menciona que el objetivo radica en identificar las respuestas de satisfacción laboral basado en los desafíos del clima organizacional en las entidades públicas de la provincia de Tungurahua para un mejoramiento organizacional durante el periodo 2022. Tuvo un enfoque cuantitativo, ya que se utilizó una encuesta la cual evaluó la estructura, la recompensa, responsabilidad, relaciones, desafíos, cooperación del ambiente laboral, para lo también se aplicó la técnica estadística multivariante de análisis factorial. Finalmente, los resultados reflejaron que el clima organizacional oferta un nivel de satisfacción alto a sus trabajadores. No obstante, en desafíos se identificó una relación moderadamente baja hacia el sistema de recompensas.

La investigación de Flores (2021) analizó el estilo predominante de liderazgo contemporáneo existente en los líderes de mandos medios y la influencia en la

satisfacción de los trabajadores de una empresa de la ciudad de Guayaquil. Se utilizó un enfoque mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo, también fue de tipo descriptivo correlacional de enfoque transversal. Para el tratamiento y el análisis de los datos se utilizó el software estadístico SPSS, ya que se aplicó la relación de Pearson. Finalmente, se concluyó que el liderazgo con la que cuenta la organización incide en la satisfacción laboral de los trabajadores a través de la aplicación del instrumento de escala de satisfacción laboral.

## **1.2 Objetivos y descripción del cumplimiento de objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar la relación de la cultura organizacional y el liderazgo, frente a la satisfacción laboral de los empleados del sector empresarial del cantón Ambato.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Sustentar el contexto teórico de la cultura organizacional, liderazgo y satisfacción laboral para el reconocimiento del modelo de evaluación de las variables de estudio.
- Diagnosticar los factores de la cultura organizacional y el liderazgo empresarial que influyen en la satisfacción laboral de las empresas comerciales del cantón Ambato.
- Comprobar si la cultura organizacional y el liderazgo influyen en la satisfacción laboral de las empresas comerciales de Tungurahua a través de la aplicación de un método de correlación para la denotación de los efectos de gestión empresarial del cantón Ambato.

En lo que se refiere al cumplimiento del objetivo general se debe expresar que se consiguió cumplir a cabalidad, gracias a la investigación realizada sobre la cultura organizacional y el liderazgo, y su relación frente a la satisfacción laboral de los empleados del sector comercial del cantón Ambato.

En cuanto tiene que ver con los objetivos específicos, se puede manifestar que se han cumplido convenientemente; en primer lugar, con la sustentación de los fundamentos teóricos necesarios para el reconocimiento del modelo de evaluación de las variables

de estudio requeridos en la investigación; al establecer un diagnóstico de los factores de la cultura organizacional y el liderazgo empresarial que influyen en la satisfacción del empleado de las empresas privadas del cantón Ambato; así como también, con la comprobación de la premisa que la cultura organizacional y el liderazgo influyen en la satisfacción del empleado dentro de la gestión empresarial.

### **1.3 Problema de investigación**

#### **1.3.1 Contexto empresarial del sector comercial de las empresas de la ciudad de Ambato**

El sector comercial de una ciudad se compone de diversas empresas que se dedican a la compra y venta de bienes y servicios. Estas empresas pueden incluir tiendas minoristas, supermercados, restaurantes, hoteles, centros comerciales, proveedores de servicios, entre otros.

En el caso de Ambato, que es una ciudad importante en Ecuador, es probable que haya una variedad de empresas comerciales en diferentes sectores. La ciudad puede tener un centro comercial o una zona comercial donde se concentran diversas tiendas y establecimientos.

Ambato es conocido por ser un centro comercial y de servicios para la provincia de Tungurahua y sus alrededores. Es probable que el sector comercial en Ambato esté impulsado por una combinación de negocios locales, regionales y nacionales. Algunas empresas locales pueden estar enfocadas en productos y servicios específicos de la región, como la artesanía, textiles, productos agrícolas o alimentos tradicionales.

Es posible que Ambato cuente con tiendas minoristas que ofrezcan una amplia variedad de productos, incluyendo ropa, electrónicos, electrodomésticos, artículos para el hogar, entre otros. También es probable que haya supermercados y establecimientos de alimentación que proporcionen productos frescos y alimentos básicos.

El sector de servicios también desempeña un papel importante en el sector comercial de una ciudad. En Ambato, se pueden encontrar servicios como bancos, agencias de seguros, empresas de transporte, restaurantes, hoteles, centros de entretenimiento, y más.

Es importante tener en cuenta que esta descripción es general y puede haber particularidades específicas en el sector comercial de Ambato que pueden haber surgido después de mi fecha de corte. Para obtener información más precisa y actualizada sobre el sector comercial en Ambato, le recomendamos consultar fuentes locales, como cámaras de comercio, asociaciones empresariales o sitios web especializados en la región

### **1.3.2 Descripción problemática**

El problema de investigación abordado se centra en las necesidades de comprender las dinámicas y las influencia que tiene la cultura organizacional en el sector comercial, específicamente en relación con el liderazgo y la satisfacción aboral de los empleados. No obstante, aunque la cultura organizacional es un tema estudiado, su aplicación y relevancia en el contexto empresarial aun presenta desafíos y aspectos por explorar, especialmente en el sector comercial, donde la competitividad y la productividad son fundamental para el éxito empresarial.

Otro aspecto del problema se refiere al liderazgo y su interacción con la cultura organizacional. Por lo que, es necesario estudiar cómo inciden los diferentes estilos en la promoción o supresión de determinados aspectos culturales en las empresas comerciales. Así mismo, comprender cómo el liderazgo da forma a la cultura y cómo eso afecta el desempeño de los empleados y el logro de los objetivos comerciales le permitirá desarrollar habilidades y competencias de liderazgo más efectivas que son relevantes para el contexto de su escena comercial.

Por otro lado, la cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, normas, creencias y comportamientos compartidos por los miembros de una empresa. Es la "personalidad" de la organización y afecta la forma en que se llevan a cabo las operaciones diarias, las interacciones entre los empleados y la toma de decisiones. Una cultura organizacional positiva y sólida promueve la cohesión, la colaboración y la identificación de los empleados con los objetivos y valores de la empresa. Sin embargo, los problemas en la cultura organizacional pueden surgir cuando hay una falta de comunicación efectiva, una falta de transparencia, falta de diversidad e inclusión, resistencia al cambio o una jerarquía rígida. Estos problemas pueden

generar una falta de motivación, conflicto entre los empleados y un ambiente de trabajo negativo.

El liderazgo desempeña un papel crucial en la configuración de la cultura organizacional y en el éxito general de una empresa. Un liderazgo efectivo implica la capacidad de inspirar, motivar y guiar a los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales. Desafortunadamente, muchas empresas comerciales enfrentan problemas de liderazgo, como la falta de líderes capacitados, la falta de habilidades de comunicación y la falta de visión clara. La falta de liderazgo puede resultar en una falta de dirección, confusión en los roles y responsabilidades, falta de reconocimiento y falta de oportunidades de desarrollo profesional. Esto puede llevar a la desmotivación de los empleados y al estancamiento del crecimiento y la innovación de la empresa.

La satisfacción laboral es otro aspecto crítico para el buen funcionamiento de las empresas comerciales. Los empleados que están satisfechos con su trabajo tienden a ser más comprometidos, productivos y leales a la organización. Sin embargo, cuando los empleados experimentan insatisfacción laboral, ya sea debido a la falta de reconocimiento, remuneración inadecuada, falta de oportunidades de crecimiento o un ambiente de trabajo tóxico, esto puede tener efectos negativos en su desempeño y en el clima laboral en general. Además, la insatisfacción laboral puede llevar a altos índices de rotación de personal, lo que resulta en costos adicionales para la empresa en términos de reclutamiento y capacitación de nuevos empleados.

En síntesis, los problemas de cultura organizacional, falta de liderazgo y la insatisfacción laboral son desafíos que enfrentan muchas empresas comerciales en la ciudad de Ambato. Estos problemas pueden afectar la productividad, el compromiso de los empleados y la capacidad de retener talento.

Por todo este planteamiento, resulta fundamental que, a nivel de este sector comercial, se reconozca la importancia de estos aspectos y se tomen medidas para mejorar la cultura organizacional, desarrollar líderes efectivos y promover la satisfacción laboral. Al hacerlo, podrán crear un entorno de trabajo positivo y productivo, lo que a su vez contribuirá al éxito y crecimiento sostenible a nivel empresarial de la ciudad de Ambato.

#### **1.4 Justificación**

Este estudio identifica el nivel de correlación entre el estilo del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Estos resultados permitirán diagnosticar como ejercen los líderes frente a sus colaboradores con la finalidad de establecer mejoras en las relaciones laborales, así como indicar el nivel de satisfacción de los mismos. Los resultados de esta investigación buscan beneficiar a los líderes como a los funcionarios de las empresas del sector comercial. Su importancia radicó en analizar en detalle la relación entre la cultura organización, el liderazgo y la satisfacción laboral en el sector comercial (Canales et al., 2021).

El trabajo de investigación fue de gran interés debido a su relevancia para mejorar la eficiencia y productividad de las empresas comerciales de la provincia de Tungurahua, así como para fomentar un ambiente laboral más saludable y satisfactorio para los empleados, dueños o gerentes de las organizaciones. Los resultados fueron de útil importancia, ya que, aportó valioso conocimiento para los líderes y tomadores de decisiones, permitiéndoles diseñar estrategias y políticas que promuevan una cultura organizacional positiva y un liderazgo efectivo.

Lo innovador de este estudio radicó en la combinación de tres elementos clave que, hasta el momento no habían sido estudiados de manera conjunta en el contexto del sector comercial. Si bien es cierto, cada uno de estos aspectos ha sido objeto de investigación especialmente, su enfoque integrado permitió obtener una visión más completa y holística de cómo se relacionan y difieren en el ámbito empresarial.

Los beneficiarios principales fueron las propias empresas del sector comercial, ya que, pueden implementar cambios y mejoras basadas en los resultados del estudio. No obstante, esto llevará a un aumento en la satisfacción en los empleados, una mayor retención de talento y también un crecimiento sostenible para las organizaciones. De tal modo, los empleados también se vieron beneficiados al experimentar un ambiente de trabajo as motivador y estimulantes, lo que influyó positivamente en su desempeño y bienestar laboral

## **1.5 Marco teórico**

### **Cultura organizacional**

#### **Cultura**

De acuerdo a Valencia & Narváez (2021) la cultura se refiere a las creencias, valores, normas, tradiciones y comportamientos compartidos por un grupo de personas. Es el conjunto de elementos que definen la identidad de una comunidad o sociedad y puede abarcar diversos aspectos como la religión, el arte, la música, la comida, el lenguaje y las costumbres. La cultura se va transmitiendo de generación en generación y evoluciona a lo largo del tiempo influyendo en la forma en que las personas perciben el mundo, se relacionan entre sí y toman decisiones.

La cultura muestra los valores, normas o creencias básicas que comparten todos los miembros de la organización, las cuales se construyen y utilizan como un medio para alcanzar las metas organizacionales. Eldridge y Crombie (1974) afirmaron que la cultura es una configuración única de normas, valores, creencias y formas de actuar que caracteriza las formas en que los grupos y los individuos se combinan para responder al significado contenido en la conversación transaccional (Furnham, 2006).

Edles (2002) analizó la cultura desde la perspectiva de los sustantivos y adjetivos. En la perspectiva nominal, la cultura es el mejor y más importante logro de una persona o civilización, mientras que, en la perspectiva adjetiva, cultura tiene el significado de sensibilidad estética, es decir, sensibilidad emocional o inteligencia sobre el arte y la belleza.

De acuerdo con Kroeber y Kluckhohn (1952), la cultura contiene patrones de conducta, tanto explícitos como implícitos, que se obtienen y transmiten mediante símbolos, institucionalizando las diferencias de logros dentro de los grupos humanos, incluida la institucionalización en los artefactos. Es un núcleo importante de la cultura que contiene ideas tradicionales históricamente transmitidas y elegidas y valores especiales inertes. La confianza es la creencia de que la otra parte busca buenas intenciones según compromisos explícitos o implícitos.

## **Organizacional**

La palabra organizacional hace referencia a todo lo relacionado con una organización, ya sea pública o privada con fines de lucro o sin ellos. Este término puede hacer referencia a la estructura de una empresa, a la forma en que se llevan a cabo las tareas o la cultura que prevalece en el lugar del trabajo.

Así mismo Enriquez & Calderón (2017) mencionan que es aquella en la que los empleados se sientan valorados y motivados, en la que se promueva la colaboración y la comunicación abierta. Sin embargo, una mala organización puede llevar a un alto nivel de estrés y desgaste entre los trabajadores, lo que se traduce en una menor productividad y en el peor de los casos, en problemas legales.

El autor menciona que se refiere a las normas, valores, creencias y comportamientos compartidos dentro de una organización. No obstante, es el conjunto de principios y prácticas que definen la identidad y el funcionamiento de una empresa, influyendo en la forma en que los empleos interactúan entre sí, toman decisiones y realizan su trabajo.

La palabra organización forma parte de una disciplina que se encarga de diseñar, planificar, implementar y evaluar las estructuras, procesos y cultura de una organización en áreas de mejorar su desempeño y alcanzar.

## **Cultura organizacional**

Cada persona se presenta con diversas características y estilos de comportamiento. Varias organizaciones comerciales también vienen con su cultura heredada para impactar la operación organizacional. (Castro et al., 2002) revelan que la cultura organizacional consta de dos capas de conceptos, a saber, características visibles e invisibles. La capa visible significa edificios externos, ropa, modos de comportamiento, normas, historias, mitos, lenguajes y ritos.

La capa invisible significa valores comunes, normas, fe y suposiciones de los miembros de la organización empresarial. La cultura organizacional, además de la capacidad de integrar las actividades diarias de los empleados para alcanzar las metas planificadas, también puede ayudar a las organizaciones a adaptarse bien al ambiente externo para una respuesta rápida y apropiada (Mcnae, 2014).

Porque la organización que aprende enfatiza la respuesta al cambio ambiental con la relación que implica con la satisfacción laboral de los empleados y las estrategias empresariales. Así tenemos la propuesta de (Civitaresi et al., 2015).

Punto de referencia 1: las formas flexibles y estables de satisfacer las demandas del entorno competitivo, y; Punto de referencia 2: el enfoque estratégico de elementos bidimensionales de empleados internos y clientes externos, dividimos los tipos de culturas organizacionales en cultura adaptativa (flexible/ externa), cultura de misión (estable/externa), cultura de clan (flexible/interna) y cultura burocrática (estable/interna), en total hay cuatro tipos de culturas organizacionales (Castro et al., 2002; Villasmil et al., 2021).

La cultura organizacional, además de la capacidad de integrar las actividades diarias de los empleados para alcanzar las metas planificadas, también puede ayudar a las organizaciones a adaptarse bien al entorno externo para una respuesta rápida y adecuada (Sutianingsih et al., 2021). Esto debido a que la cultura organizacional es un concepto lleno de significados abstractos (Karsikah et al., 2023).

La cultura organizacional también tiene relación con el aprendizaje individual, que constituye también un recurso del crecimiento empresarial. Así, es posible adquirir más información dentro de la explosiva sociedad de la información y habrá más ventajas. La capacidad de manejar la información significa un logro de aprendizaje. (Vélez-Romero et al., 2018) sostienen que el aprendizaje organizacional significa un procedimiento a través del cual se obtiene y crea conocimiento para mejorar los modos de comportamiento.

(Larios et al., 2013) argumentan que el aprendizaje organizacional es un tipo de conclusión de la experiencia, lo que significa un proceso para explorar y crear nuevos conocimientos, junto con la infusión sistemática del conocimiento de entrada a la cultura organizacional.

Schein (1985) explicó la importancia de la cultura organizacional en el desempeño organizacional dividiendo la cultura organizacional en tres partes: suposiciones, artefactos y valores. Las suposiciones reflejan reglas no oficiales pero importantes en la organización.

Los artefactos representan los elementos visibles de la cultura organizacional, incluido el proceso de trabajo, el entorno del lugar de trabajo y las estructuras organizacionales. Los valores representan las creencias de los miembros de la organización y su estrategia empresarial (Childress, 2013). Los tres elementos contribuyen a mantener una cultura eficaz en la organización.

### *Cultura organizacional positiva*

Los gerentes de negocios pueden desarrollar y mantener una cultura organizacional positiva para mejorar el desempeño organizacional y la productividad en la organización (Flamholtz & Ranle, 2011). Los hallazgos del estudio en el área de cultura organizacional mostraron que una cultura organizacional positiva como cultura funcional mejora el desempeño y la productividad en la organización (Childress, 2013). Inabinett y Ballaro (2014) encontraron la existencia de una relación positiva entre la cultura organizacional positiva y el desempeño

La cultura organizacional es uno de los componentes más relevantes de una organización, independientemente del estado de propiedad de una organización (es decir, si es pública, privada o copropiedad). La cultura organizacional y sus dimensiones constitutivas son temas que ocupan un lugar central en el debate académico del campo (Desson & Clouthier, 2010). Per se, la cultura es un concepto que remonta su ascendencia al campo de la antropología.

## **Liderazgo y satisfacción laboral**

### **Liderazgo**

El liderazgo existe predominantemente dentro de las personas y las organizaciones. Simplemente hablando, el liderazgo tiene la capacidad de afectar a otros. (Del Toro et al., 2011) suponen que el liderazgo significa la forma de crear una visión clara, llenando a sus subordinados de confianza en sí mismos, creada a través de la coordinación y la comunicación al detalle.

Los líderes transformacionales afectan a sus seguidores mediante una comunicación constructiva y definen una visión clara para todos en la empresa, Además, tratan de inspirar a los subordinados para que cumplan con las expectativas y actúen más para

la organización. Además, se definieron cuatro características principales de los líderes transformacionales como; Comportamientos idealizados, el lado carismático de los líderes, que implica ser modelo a seguir para los seguidores.

Se explica que la motivación inspiradora comprende su expectativa clara sobre la visión de la empresa, el futuro de los seguidores y sus conductas y comunicaciones positivas constantes. No obstante, la estimulación intelectual representa sus estímulos para asumir la responsabilidad de resolver problemas o ser innovadores en la empresa. Y, finalmente, la consideración individualizada incluye los comportamientos de los líderes para comprender las necesidades de los empleados y proporcionar capacitaciones de acuerdo con estas necesidades.

(Velarde, 2018) divide las teorías de liderazgo en tres etapas de discusión. La primera etapa es definir líderes (La teoría de las características del líder). La segunda etapa es investigar los comportamientos de los líderes (La teoría de los comportamientos de los líderes). La tercera etapa se centra en la interacción con el personal y se refiere a asuntos eventuales y materiales entre líderes y subordinados (La teoría del liderazgo de contingencia). En las últimas teorías de liderazgo, se las divide en liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

Del Toro et al., (2011) suponen que el liderazgo transaccional está orientado por demandas, con énfasis focal en la satisfacción básica y externa frente a las demandas. Se caracteriza por un proceso estándar razonable para el control, y significa un proceso de intercambio de beneficios con el fin de mantener la estabilidad organizacional.

(Cantón et al., 2021) sostienen que el liderazgo transaccional crea las orientaciones de objetivos a través de la clarificación de roles y la solicitud de tareas, también puede guiar y alentar a los subordinados a través de estas actividades. Es decir, los líderes afirmarán y recompensarán el esfuerzo de los subordinados y satisfarán sus demandas relevantes para alcanzar la estima y el apoyo de estas actividades. Siempre que los subordinados cometan un comportamiento inapropiado, se debe aplicar un castigo correctivo inmediato.

El liderazgo transaccional está orientado por demandas, con énfasis focal en la satisfacción básica y externa frente a las demandas (Astuti et al., 2023). Se caracteriza por un proceso estándar razonable para el control, y significa un proceso de

intercambio de beneficios con el fin de mantener la estabilidad organizacional. (Yunita & Budiana, 2021) sostienen que el liderazgo transaccional crea las orientaciones de objetivos a través de la clarificación de roles y la solicitud de tareas, y también puede guiar y alentar a los subordinados a través de estas actividades.

En cuanto a la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los empleados sobre la responsabilidad social empresarial; encontraron que la percepción positiva de los seguidores sobre la responsabilidad social corporativa de la empresa media parcialmente la relación entre el liderazgo transformacional y los esfuerzos adicionales de los empleados.

El liderazgo es adecuado para transformar el status quo de la organización a través del sistema de valores personales o colectivos, acceso a recursos e información, comunicación efectiva y confianza en uno mismo (Bass, 1997). Los líderes apoyan a los seguidores para que tengan una alta conciencia sobre la importancia de la producción y prioricen el interés del grupo en lugar del interés individual. También prestan atención a la necesidad del seguidor, como el orgullo y la autorrealización. TL es uno de los factores importantes para mejorar las actividades de KS entre los seguidores (Wang y Noe, 2010).

Es así que el liderazgo transaccional tiene efectos positivos más fuertes en la RSC y los resultados organizacionales en comparación con el estilo de liderazgo transformacional. Además, que los esfuerzos socialmente responsables de los líderes transformacionales en la empresa afectan positivamente el desempeño de los empleados

### **Satisfacción laboral**

(Sanín Posada & Salanova Soria, 2014) indican que la satisfacción laboral significa la satisfacción mental, física y ambiental del empleado y el grado de satisfacción laboral puede conocerse preguntando a los empleados sobre el grado de satisfacción laboral. Las definiciones académicas de satisfacción laboral se pueden dividir en tres tipos. A saber:

- Definición integral: esta definición enfatiza la actitud laboral de los trabajadores hacia el medio ambiente con atención focal en el cambio mental para la satisfacción laboral individual del empleado (2014, p. 9).
- Definición diferencial: enfatiza la satisfacción laboral y la diferencia entre la recompensa realmente merecida y la recompensa esperada de los empleados; la mayor diferencia significa la menor satisfacción (Sanín Posada & Salanova Soria, 2014, p. 9).
- Teoría de la estructura de referencia: enfatiza el hecho de que las características objetivas de las organizaciones o trabajos son los factores importantes para influir en la actitud y el comportamiento laboral de los empleados, pero la sensibilidad subjetiva y la explicación de los empleados que trabajan sobre estas características objetivas; dicha sensibilidad y explicación también se ven afectadas por las estructuras de autorreferencia del empleado individual (Sanín Posada & Salanova Soria, 2014, p. 9).

La satisfacción laboral es esencialmente un sentimiento positivo en el trabajo debido a una evaluación de las características o, en otras palabras, el sentimiento de complacer a alguien después de que alguien haya evaluado el trabajo o el trabajo relacionado (Villacis, 2022). Hay consecuencias si a los empleados les gusta el trabajo, y hay consecuencias cuando a los empleados no les gusta el trabajo.

La satisfacción laboral tiene seis dimensiones, a saber: el trabajo en sí con indicadores: tareas, oportunidades de aprendizaje y responsabilidades, asistencia; disciplina, ganas de estar siempre en el trabajo para trabajar, salario actual, con indicadores; nómina y sistema de justicia de nómina, oportunidades de promoción, con indicadores: oportunidades de promoción, supervisión, con indicadores: estilo de liderazgo, compañeros de trabajo y apoyo de colegas (Contreras et al., 2022).

La satisfacción laboral es algo importante para los empleados, donde pueden ayudar con un ambiente adecuado al puesto de trabajo y de acuerdo con los objetivos de la empresa u organización. La satisfacción laboral es mayor que cualquier individuo que sea positivo o negativo de los diversos factores de la tarea en el trabajo.

Con la satisfacción laboral pagada por los empleados, surgirá la lealtad de los empleados hacia la organización (C. Bravo, 2020). Lealtad significa la voluntad de los

empleados con la capacidad, las habilidades, los pensamientos y el tiempo para participar en el logro de los objetivos de la organización y guardar los secretos de la organización y no tomar medidas que mejoren la organización mientras la persona siga siendo un empleado.

### **Liderazgo y satisfacción laboral**

(Karsikah et al., 2023) indican que la satisfacción laboral significa la satisfacción mental, física y ambiental del empleado y el grado de satisfacción laboral puede conocerse preguntando a los empleados sobre el grado de satisfacción laboral. (Nurlina et al., 2023) manifiesta que el liderazgo significa el factor crítico para afectar el aprendizaje de la organización. Los líderes pueden mejorar la capacidad de aprendizaje de la organización al transmitir su visión y las oportunidades de aprendizaje creadas por las líderes permitidas para sus subordinados también pueden mejorar el aprendizaje de la organización.

El líder motiva a sus subordinados para que participen en la propiedad de la empresa y aumenten la lealtad de los empleados. Además de administrar la empresa, se requiere que un líder sirva a los subordinados, y se requiere que los subordinados participen activamente en la toma de decisiones al transmitir información, sugerencias y consideraciones.

El estilo de liderazgo es un comportamiento normal que aplica alguien cuando quiere influir en el comportamiento de los demás (González et al., 2021). Un líder al influir en sus subordinados o sus subordinados debe implementar un buen y correcto estilo de liderazgo, para que sus subordinados o subordinados puedan ser influenciados. El estilo de liderazgo también puede ser un factor determinante del éxito de un líder para motivar a sus subordinados.

La Satisfacción Laboral es un indicador para medir el nivel de satisfacción de un empleado con el trabajo realizado y también con la compensación otorgada (Márquez et al., 2020). No obstante, es un indicador importante para que la gerencia de la empresa evalúe si sus empleados experimentan satisfacción laboral, porque si los empleados no obtienen satisfacción laboral, se teme que la motivación de los empleados sea baja y que el desempeño de los empleados no sea óptimo.

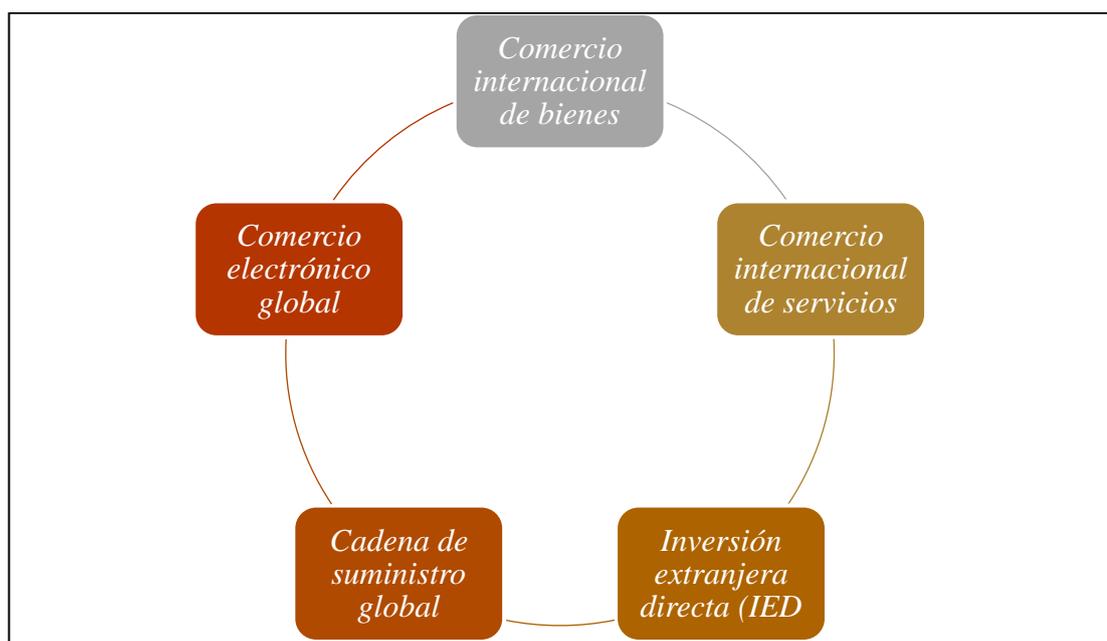
Y si alguien obtiene satisfacción laboral, tanto en términos de carga de trabajo, salario y cultura laboral, se puede determinar que el empleado tiene una fuerte motivación para maximizar el rendimiento del empleado (Del Toro et al., 2011). Con un buen desempeño de los empleados, por supuesto, tendrá un buen efecto en el desempeño de la empresa.

El compromiso del empleado es una condición en la que un empleado está listo para hacer el trabajo y obedecer las reglas existentes (O. Bravo & Gregor, 2022). Los compromisos generalmente se realizan al inicio de la labor del empleado, mediante la realización de un contrato de trabajo que contiene la carga de trabajo entregada, salario, beneficios y otros. Si el empleado está dispuesto a firmar el contrato de trabajo, significa que el empleado está comprometido con la organización o empresa y el líder.

### **Sector comercial de las empresas a nivel internacional**

El sector comercial de las empresas a nivel internacional es extremadamente amplio y abarca una amplia gama de actividades comerciales en todo el mundo (Hendeniya, 2022). Las empresas internacionales participan en el comercio transfronterizo de bienes, servicios y productos, presentan relaciones comerciales con socios de diferentes países. A continuación, se presentan algunos aspectos destacados del sector comercial a nivel internacional:

**Figura 1.** Aspectos destacados del sector comercial



### *Comercio internacional de bienes*

Las empresas internacionales participan en la importación y exportación de bienes en todo el mundo. Esto implica la compra y venta de productos manufacturados, materias primas, maquinaria, productos agrícolas, productos químicos, automóviles, productos electrónicos, entre otros (Hasyim & Ali, 2022). Las empresas pueden establecer relaciones comerciales directas con socios extranjeros o utilizar intermediarios como distribuidores, agentes o empresas de logística para facilitar el comercio.

### *Comercio internacional de servicios*

Además del comercio de bienes, las empresas internacionales también participan en el comercio de servicios (Dimiyati & Subagio, 2020). Esto incluye servicios financieros, servicios de consultoría, servicios de TI, turismo, transporte y logística, servicios educativos, servicios de salud, entre otros. Las empresas de servicios pueden expandirse a nivel internacional otorgar sucursales, filiales o mediante la prestación de servicios en línea.

### *Inversión extranjera directa (IED)*

Las empresas internacionales también realizan inversiones directas en otros países a través de la IED. Esto implica la adquisición o creación de filiales, sucursales o empresas conjuntas en el extranjero (Udo et al., 2008). La IED permite a las empresas acceder a nuevos mercados, aprovechar recursos locales y establecer una presencia comercial en diferentes países.

### *Cadena de suministro global*

Las empresas internacionales participan en cadenas complejas de suministro global. Esto implica la coordinación y gestión de actividades comerciales a lo largo de la cadena de suministro, que puede incluir proveedores, fabricantes, distribuidores, minoristas y clientes en diferentes países (Ogiemwonyi et al., 2020). Las empresas buscan maximizar la eficiencia y reducir los costos en sus operaciones comerciales a nivel global.

### *Comercio electrónico global*

Con el crecimiento de Internet y la tecnología, el comercio electrónico se ha convertido en un componente importante del sector comercial a nivel internacional (Munarko, 2022). Las empresas utilizan plataformas de comercio electrónico y market places en línea para llegar a clientes de todo el mundo y realizar transacciones comerciales en línea.

Es importante tener en cuenta que el sector comercial a nivel internacional está influenciado por una serie de factores, como acuerdos comerciales internacionales, políticas comerciales, regulaciones aduaneras, barreras arancelarias, tendencias económicas globales y condiciones políticas (Tang et al., 2022). Estos factores pueden afectar las estrategias comerciales de las empresas internacionales y el flujo de comercio entre los países.

### **Sector comercial de las empresas a nivel nacional**

El sector comercial en Ecuador a nivel nacional es diverso y abarca una amplia gama de actividades comerciales (Santana et al., 2022). Al ser un país con una economía en desarrollo, existen diferentes tipos de empresas comerciales que operan en todo el país. A continuación, se presentan algunos aspectos destacados del sector comercial ecuatoriano:

**Figura 2.** *Sector comercial a nivel nacional*



### *Comercio minorista*

El comercio minorista es uno de los segmentos más prominentes del sector comercial en Ecuador (Anandrao, 2022). Hay una variedad de tiendas minoristas que ofrecen productos como ropa, calzado, electrónicos, alimentos, productos de belleza, muebles y más. Estas tiendas pueden ser independientes, formar parte de cadenas nacionales o internacionales, o estar ubicadas en centros comerciales.

### *Supermercados e hipermercados*

Los supermercados e hipermercados desempeñan un papel crucial en la cadena de suministro de alimentos y productos básicos en todo el país (Ameen et al., 2020). Existen varias cadenas nacionales y extranjeras que operan en Ecuador, proporcionando una amplia variedad de productos y marcas.

### *Comercio electrónico*

El comercio electrónico ha experimentado un crecimiento significativo en Ecuador en los últimos años. Cada vez más empresas están incursionando en la venta en línea para llegar a un mercado más amplio (Landrum et al., 2009). Plataformas de comercio electrónico y market places facilitan la compra y venta de productos y servicios a través de Internet.

### *Mayoristas y distribuidores*

En el sector comercial ecuatoriano, también existen empresas mayoristas y distribuidoras que se dedican a la venta a granel de productos a otras empresas o comercios minoristas (Karmacharya, 2019). Estas empresas desempeñan un papel importante en la cadena de suministro y contribuyen a la distribución eficiente de productos en todo el país.

### *Servicios comerciales*

Además del comercio minorista, el sector comercial en Ecuador incluye una amplia gama de servicios comerciales, como banca, seguros, transporte y logística, publicidad y marketing, consultoría empresarial, entre otros (Burodo et al., 2022). Estos servicios son fundamentales para el funcionamiento de las empresas y el desarrollo del comercio en el país.

Es importante tener en cuenta que el sector comercial en Ecuador está sujeto a cambios y evoluciones constantes, influenciados por factores económicos, políticos y sociales (Richards, 2014). Para obtener información más precisa y actualizada sobre el sector comercial en Ecuador a nivel nacional, es recomendable consultar fuentes locales y especializadas, como cámaras de comercio, informes económicos y estadísticas gubernamentales.

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis nula**

H<sub>10</sub>. La cultura organizacional no influye en el liderazgo de los gerentes de las pymes del sector comercial del cantón Ambato.

H<sub>20</sub>. La cultura organizacional influye negativamente en la satisfacción laboral de los colaboradores del sector comercial del cantón Ambato.

### **1.6.2 Hipótesis alternativa**

H<sub>11</sub>. La cultura organizacional si influye en el liderazgo de los gerentes de las pymes del sector comercial del cantón Ambato.

H<sub>21</sub>. La cultura organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores del sector comercial del cantón Ambato.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

En esta sección del estudio se detalló la estrategia metodológica que aplicaron los investigadores sobre la cultura organizacional en el sector comercial con una aproximación al liderazgo y satisfacción laboral del cantón Ambato. Para ello, se ha previsto obtener la percepción de los gerentes/propietarios de este tipo de empresas con la finalidad de explicar cómo es la cultura en su organización.

#### **2.1 Métodos de investigación**

##### **2.1.1 Enfoque cuantitativo**

La investigación cuantitativa es una estrategia que se utiliza para medir y cuantificar los datos y su relación con otras variables (Villalobos, 2019). Se enfoca en la obtención de datos numéricos y estadísticos que se pueden analizar de manera objetiva, sin incluir la subjetividad que pueden tener otros enfoques de investigación.

De acuerdo a Hernandez (2010) el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, confían en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

Algunas ventajas de este enfoque de investigación son la precisión de los datos, la facilidad de la medición, la objetividad en la interpretación y la facilidad de replicación por parte de otros investigadores (Márquez et al., 2020). Sin embargo, esta estrategia también tiene algunas ventajas como su incapacidad para explicar la complejidad de ciertos fenómenos y la cantidad del equipo necesario para llevar a cabo algunos estudios.

Es por ello que se optó por utilizar este enfoque cuantitativo ya que, permitió describir, explicar, probar y predecir los problemas para crear conocimiento a partir de teorías (Mendoza & Ramírez, 2020). Por tal motivo, se han utilizado aspectos probatorios; es decir, modelos teóricos que respalden la presente investigación a través de resultados empíricos cuantificables y que sean de alta confiabilidad.

## **2.2 Alcance de la investigación**

### **2.2.1 Alcance correlacional**

Según Kivunja (2019) la investigación con alcance correlacional es una estrategia que se utiliza para estudiar la relación entre dos o más variables, sin necesariamente establecer una relación causal. El objetivo principal de este tipo de investigación es determinar la magnitud y la dirección de la relación entre las variables para poder predecir el comportamiento de una de ellas en función de la otra.

El alcance correlacional de una investigación hace referencia a su nivel de complejidad y abarcamiento que puede ser más restringido o amplio dependiendo del objetivo y la cantidad de variables involucradas (Alshenqeeti, 2014). Por ello, una investigación correlación puede tener un alcance exploratorio, descriptivo o explicativo según la profundidad y la complejidad de las relaciones investigadas.

Es importante tener en cuenta que la investigación correlacional no implica necesariamente la manipulación o control de variables, sino que se enfoca en la medición de las variables tal como son observadas o medidas en su ambiente natural. Es así que, el alcance correlacional puede ser de gran utilidad en estudios de ciencias sociales, psicología, etc., donde se requiere de análisis estadístico para evaluar las relaciones entre las variables que se investigan.

El nivel correlacionar permitió comprender el grado de satisfacción laboral de los empleados dentro de las organizaciones; además, permitió cuantificar los efectos relacionales; es decir, si son positivos o negativos (Ikechukwu, 2019). Con ello se explicará el funcionamiento de la organización provocado por el liderazgo y la cultura. Asimismo, se exploró la relación sobre la satisfacción laboral de los empleados afectados por el liderazgo, y la cultura organizacional.

La utilización del método correlacional pretende relacionar las variables *liderazgo* y sus dimensiones (liderazgo transformacional, liderazgo transaccional) la variable *cultura organizacional* a través de la dimensionalidad (Cultura del clan, misión y cultura, cultura adaptativa, cultura burocrática, visión compartida, cooperación sistemática y organización del aprendizaje). Dichos factores permitieron conocer el

grado de asociación que tienen los gerentes con dicho proceso de cultura organizacional en el sector comercial.

## **2.3 Modalidades de la investigación**

### **2.3.1 Modalidad bibliográfica**

La modalidad bibliográfica es una estrategia de investigación que se centra en la recopilación y el análisis de información procedente de diversos documentos y publicaciones (Pérez et al., 2015). En este enfoque, el objetivo es sintetizar y analizar la información existente sobre un tema de investigación, examinando las fuentes bibliográficas existentes haciendo un análisis crítico de los hallazgos.

La modalidad bibliográfica de investigación puede ser útil en casos en los que las fuentes de información primarias son inaccesibles o insuficientes cuando se requiere un análisis de la literatura existente sobre un tema específico (Sánchez, 2013). Esto permite a los investigadores ahorrar tiempo y recursos que se utilizarían en la recolección de datos primarios a través de entrevistas, encuestas o experimentos.

Una ventaja de la modalidad bibliografía es que los resultados que se obtienen están basados en una gran variedad de fuentes, lo que permite obtener una visión global del tema investigado (Padilla & Marroquín, 2021). Además, esta modalidad de investigación puede ser utilizada para explorar una gran cantidad de temas y puede ser una metodología útil para establecer relaciones entre los diferentes tópicos estudiados. No obstante, también es importante tener en cuenta que esta modalidad puede tener algunas limitaciones como la falta de control sobre la calidad y la veracidad de la información recopilada y la posible falta de novedad en los hallazgos obtenidos.

Es por ello que, el trabajo de investigación utiliza esta modalidad de investigación, en virtud de que emplea fuentes de información secundaria de diverso tipo como son los resultados de investigaciones, documentación empresarial, revistas científicas, libros, entre otros

### **2.3.2 Modalidad de campo**

Los autores Villalobos (2019) manifiesta que la modalidad de campo de investigación es un enfoque que se centra en la recolección de datos primarios a través de la

observación directa o la medición de variables en su ambiente natural. Este enfoque se utiliza en temas de investigación que requieren la compilación de información que no está disponible en fuentes secundarias o que necesita ser adaptada a un contexto específico.

La modalidad de campo se utiliza comúnmente en estudios cualitativos y cuantitativos donde se utilizan diferentes métodos para recopilar los datos como encuestas (Morales & Urrego, 2017). Además, esta modalidad se enfoca en la conexión de variables a partir de la experiencia directa, lo que permite establecer relaciones más precisas y veraces en el ámbito de estudio.

Entre las ventajas de la modalidad de campo de investigación se encuentra la posibilidad de obtener datos más precisos y ajustados a la realidad. Además, es posible establecer relaciones nuevas o inesperadas que no habrían sido posibles sin la obtención de datos primarios (Soto, 2021). No obstante, esta modalidad de investigación también presenta algunas limitaciones como la posibilidad de que los hallazgos sean ubicados para un contexto específico y que los datos recopilados puedan no ser generales o aplicables a otros contextos.

El trabajo de campo es uno de los métodos más utilizados en el contexto de la investigación ya que ofrece varias ventajas a la hora de la obtención de información (Hernández et al., 2014). Se diseñó, aplicó y obtuvieron los respectivos resultados de una encuesta que estuvo estructurada en función a los 3 ejes de evaluación; cultura organizacional, liderazgo empresarial, y satisfacción del servidor

## **2.4 Población y muestra**

### **2.4.1 Población de estudio**

La población de una investigación se refiere al conjunto completo de individuos, objetos, eventos o medidas que cumplen con ciertas características definidas previamente (Avalos, 2021). Esta población es el objeto de estudio de la investigación y puede ser de diferentes tamaños y dimensiones, dependiente del alcance y objetivo de la misma. La selección de una población adecuada es fundamental para que los resultados sean válidos y representativos del fenómeno que se estudia.

La presente investigación tomó como población a las empresas de la ciudad de Ambato, registradas en la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. De ellas, se registraron un total de 1.496 empresas en el año 2023. Por lo tanto, al ser un grupo extenso dentro del cantón Ambato se requirió procesar un método muestral para poder llegar a un grupo más específico

#### **2.4.2 Muestra**

De acuerdo a Marroquín (2021) una vez definida la población se puede llevar a cabo la selección de una muestra que es un subconjunto representativo de la población. La muestra se utiliza para realizar una estimación sobre las características de la población. La muestra se utiliza para realizar una estimación sobre las características de la población, una que es más fácil y práctico estudiar un grupo más pequeño de individuos. Si la muestra es seleccionada correctamente, los resultados obtenidos pueden generalizarse a toda la población.

Para escoger la muestra se aplicó un muestreo probabilístico que es un procedimiento muestral que da a cada elemento de la población objetivo y a cada posible muestra de un tamaño determinado, la misma probabilidad de ser seleccionado (Hernández Sampieri, 2010). Es por ello que se utilizó un nivel de error muestral del 5% y un margen de confianza del 95%. Una vez que se determinó la población, se calculó el tamaño de la muestra, utilizando la fórmula según (Bernal, 2010).

**Tabla 1.** *Muestra de estudio*

<b>Parámetros</b>	<b>Descripción</b>
<b>Población</b>	1496
<b>Entorno</b>	Empresas del sector comercial del cantón Ambato
<b>Método de captación</b>	Encuesta
<b>Procedimiento</b>	Población total
<b>Tipo de muestreo</b>	Probabilístico aleatorio – simple
<b>Margen de error</b>	5%
<b>Nivel de confianza</b>	95%
<b>Muestra de Estudio</b>	306

Nota: Elaboración propia

## **2.5 Diseño del instrumento**

### **2.5.1 Operacionalización de las variables**

Las operacionalizaciones de variables es un proceso fundamenta en la investigación, en especial, en la investigación cuantitativa. Aquí se trata de definir y medir de manera específica y concreta las variables de estudio (Padilla, 2021). De manera que, deben ser observables, medibles y replicables. Por tal, se puede analizar estadísticos y comparaciones empíricas de los datos obtenidos en la investigación.

La operacionalización de variables implica varias etapas de incluyen la definición conceptual de las variables, la selección del nivel de medición, la elección de los indicadores y la construcción de escalas de medición (Sánchez, 2013). No obstante, todo esto requiere una comprensión clara de la pregunta de investigación y de los datos que se quiera recopilar. Es así que, una operacionalización adecuada de las variables contribuye a validar la fiabilidad de la investigación, lo que aumenta su credibilidad con respecto a los resultados obtenidos.

Por ello, la encuesta se encuentra estructurada por 30 ítems de evaluación. Adicional a eso se sumaron preguntas de control como perfil sociodemográfico, cuenta con una escala de Likert que contiene 5 niveles. Por ello, el 1= Nunca; 2= Casi nunca; 3= A veces; 4= Casi siempre; 5= Siempre. Dichos factores evaluados fueron estructurados según la operacionalización de las variables con el diseño del instrumento.

**Tabla 2.** Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Ítem	Escala de evaluación	Instrumento/Técnica
Liderazgo	Liderazgo transformacional	1. Creo que mi jefe tiene la capacidad suficiente para superar las dificultades de los trabajos.	Escala de Likert de 5 puntos	Cuestionario - Encuesta
		2. Mi jefe puede compartir sus alegrías y dificultades conmigo.		
		3. Mi jefe puede animarme a tener el coraje suficiente para enfrentar los desafíos.		
		4. Mi jefe puede orientarme con un nuevo director y ayudarme a resolver problemas.		
		5. En el trabajo, no puedo mostrar mi sincero respeto y terminar las instrucciones de mi jefe.		
	Liderazgo transaccional	6. Mi jefe satisface mis demandas al pedirle apoyo personal.		
		7. Mi director me puede informar claramente sobre los objetivos de la tarea para alcanzar las recompensas.		
		8. Cada vez que termino mis objetivos especiales, mi director puede otorgarme las recompensas apropiadas.		
Cultura del clan	9. Mi empresa enfatiza mucho la humanidad y el respeto a cada miembro como una gran familia.			
	10. Mi empresa hace mucho hincapié en el desarrollo de los recursos humanos, siendo amable con los empleados y fomentando la cooperación en el trabajo en equipo.			
	11. El poder coherente de mi empresa es la lealtad y la devoción de los empleados hacia mi empresa y el alto énfasis en la cooperación en el trabajo en equipo.			
Misión y cultura	12. El poder coherente de mi empresa es un alto énfasis en el desempeño laboral y el logro previsto.			
	13. Todos los miembros de la empresa pueden prestar mucha atención al desempeño laboral y la orientación al logro.			
Cultura adaptativa	14. Todos los miembros de la empresa están investidos del espíritu de innovación y aventura.			
	15. Mi empresa realiza un esfuerzo agresivo de I+D para productos y estrategias novedosas con la esperanza de convertirse en la innovadora entre las industrias similares.			

Cultura organizacional	Cultura burocrática	16. Mi empresa está bien regulada y todos los miembros obedecen estrictamente los códigos de trabajo para las tareas diarias.		
		17. El poder de mejorar la coherencia de mi empresa es el alto énfasis de los códigos y políticas de la organización y el mantenimiento de la operación administrativa normal.		
	Construyendo una visión compartida	18. Mi empresa puede permitir el ajuste oportuno de la visión según el desarrollo de la empresa.		
		19. Mi empresa tiene planes claros para materializar las visiones paso a paso.		
		20. Mis colegas normalmente pueden trazar el futuro desarrollo de mi empresa a través de conferencias.		
	Cooperación sistemática	21. Todos mis compañeros de empresa pueden confiar mutuamente. Incluso en caso de desacuerdo de opinión, también puedo tratar a la contraparte como mi mejor compañero de trabajo		
		22. Mi director puede convertirse en un buen ejemplo para todos los miembros de la empresa y guiar a sus colegas para alcanzar las metas laborales.		
		23. Los compañeros de mi empresa pueden entender claramente el contenido del trabajo de cada puesto.		
	Organización de aprendizaje	Dominio personal		
25. El compañerismo entre compañeros.				
26. La organización lleva a cabo el método de la política.				
27. Ambiente de trabajo (bien ventilado, iluminación, equipo).				
Cooperación sistemática		28. Asumir el puesto de trabajo actual con capacidad y técnica propias.		
		29. Las oportunidades de instruir a otros en el trabajo.		
		30. Las oportunidades de servir a otros en el trabajo.		

### 2.5.2 Confiabilidad del instrumento – Alfa de Cronbach

Según Lira (2022) el coeficiente alfa de Cronbach es una medida estadística que se utiliza para evaluar la fiabilidad o consistencia interna de una escala o instrumento de medición. Dicho coeficiente varía entre 0 y 1, donde un valor más cercano a 1 indica una mayor consistencia interna entre los ítems que conforman la escala. Dicha herramienta se utiliza en diferentes ámbitos del conocimiento, como en la psicología, la educación, la medicina, entre otros.

Para calcular el alfa de Cronbach, se evalúa la correlación entre los ítems de una escala donde un valor elevado indica que los ítems miden la misma capacidad o constructo. También se puede interpretar como la fracción de la varianza total de los ítems que es común a todos ellos (Del Toro et al., 2011). No obstante, un valor de alfa mayor o igual a ,700 es considerado como aceptable para fines de investigación.

De igual manera González et al. (2021) expresan que esta herramienta se utiliza para evaluar tanto la consistencia interna del instrumento de medición multidimensional como unidimensional. En primer caso, se evalúa la consistencia interna entre las diferentes dimensiones o factores que conforman el instrumento. En segundo caso, se evalúa la consistencia interna entre los diferentes ítems que miden una única dimensión.

Ante lo mencionado anteriormente, se pudo visualizar que el alfa global del cuestionario fue del 97% lo que contrasta que la validez del instrumento es aceptable y apta para realizar procedimientos posteriores. Cabe resaltar que se realizó una prueba piloto a 30 trabajadores del sector comercial del cantón Ambato para conocer la confiabilidad y validez del mismo.

**Tabla 3.** *Confiabilidad del instrumento*

<b>Dimensión</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de ítems</b>
Liderazgo transformacional	,852	5
Liderazgo transaccional	,885	3
Cultura del clan	,905	3

Misión y cultura	,809	2
Cultura adaptativa	,868	2
Cultura burocrática	,843	2
Construyendo una visión compartida	,875	3
Cooperación sistemática	,823	3
Dominio personal	,882	4
Cooperación sistemática	,860	3
<b>Total del alfa</b>	<b>,976</b>	<b>30</b>

**Nota:** Resultados obtenidos del software estadístico SPSS.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección se presentarán los descubrimientos cuantitativos que se han logrado mediante la investigación llevada a cabo. La información se exhibe de forma nítida usando gráficos y tablas. Los resultados se expondrán en línea con los objetivos específicos que se propusieron previamente. Para ello, se desarrolló el diagnóstico de los factores de la cultura organizacional que influyen en el liderazgo empresarial y satisfacción del empleado a través de un análisis descriptivo e inferencial (análisis factorial exploratorio). Además, se comprobó la correlación que existe entre las variables de estudio a través del coeficiente Rho de Spearman.

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

##### **3.1.1 Perfil demográfico de los microempresarios que intervinieron en el estudio**

Las variables de control como el sexo, la edad y el nivel académico juegan un papel fundamental en la investigación y el análisis de datos, puesto que, aseguran que la muestra sea representativa de la población general, al considerar estas variables de control permiten que los resultados sean más generalizables y reflejen la diversidad de la población. Al tomar en cuenta estas variables, los investigadores pueden controlar y ajustar los posibles sesgos en el análisis. Por lo tanto, las variables de control como el sexo, la edad y el nivel académico son esenciales para la validez, precisión y equidad de la investigación, y su consideración puede llevar a insights más profundos y decisiones más informadas y justas.

Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta aplicado a las empresas comerciales del cantón Ambato evidenció que: el 52,1% correspondió al sexo masculino, mientras que el 47,9% al sexo femenino. Dentro del rango de edades el 12% retribuyó a menores a 22 años; el 55,6% de 23 a 28 años; el 28,9% de 29 a 35 años y el 4,3% mayores a 35 años. La formación académica de los encuestados reveló, el 0,9% finalizó sus estudios primarios; el 17,1% culminó el bachillerato; el 59% obtuvo estudios de pregrado y finalmente, el 23,1% estudios de posgrado.

**Tabla 4. Perfil sociodemográfico**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sexo</b>	Masculino	158	52,1
	Femenino	147	47,9
	Menor a 22 años	44	12
<b>Edad</b>	23 - 28 años	161	55,6
	29 - 35 años	81	28,2
	Mayor a 35 años	21	4,3
<b>Formación académica</b>	Primaria	9	0,9
	Bachillerato	51	17,1
	Pregrado	162	59
	Posgrado	84	23,1
		306	100%

**Nota:** Resultados obtenidos del software SPSS

### **3.1.2 Resultados del diagnóstico de los factores de la cultura organizacional y el liderazgo empresarial que influyen en la satisfacción laboral que generan las empresas comerciales del cantón Ambato**

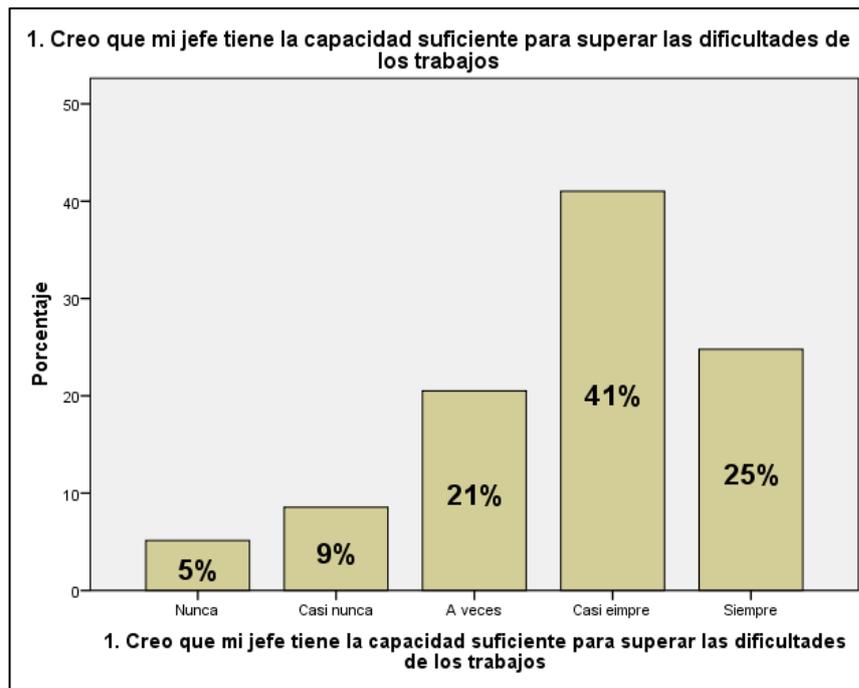
Los gráficos descriptivos en el análisis de resultados cumplen varias funciones esenciales que facilitan la interpretación y comunicación de los datos. Las figuras descriptivas presentan los datos de manera visual, lo que permite una rápida comprensión de las tendencias, patrones y relaciones clave en los resultados. Este protocolo es aplicado cuando se maneja una gran cantidad de datos, ya que ayudan a generar insights que pueden guiar decisiones futuras. Por tal razón, este proceso es útil para presentaciones a diferentes participantes de la investigación, como stakeholders, clientes o el público en general.

Las figuras son presentadas en secciones establecidas de acuerdo a la presentación de la encuesta, es decir, el orden es: a) Liderazgo transformacional, b) Liderazgo transaccional, c) Cultura del clan, d) Misión y cultura, e) Cultura adaptativa, f) Cultura burocrática, g) Construyendo una visión compartida, h) Cooperación sistemática, i) Dominio personal, y j) Cooperación sistemática. La razón principal es que pueden

detectar fácilmente anomalías o errores, como valores atípicos o inconsistencias en los datos. Esto es vital para garantizar la calidad y precisión del análisis.

### *Dimensión Liderazgo transformacional*

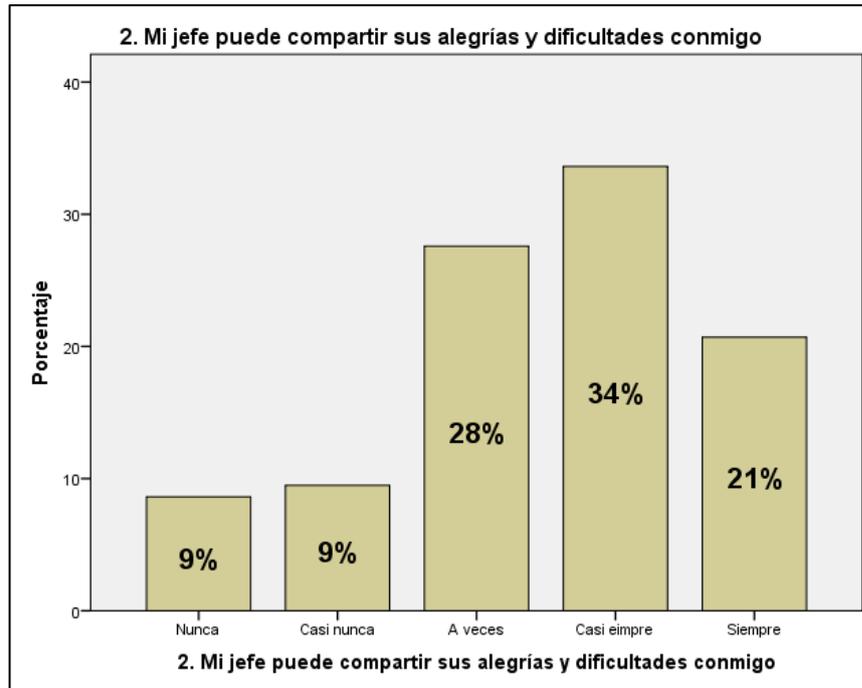
**Figura 3.** *Liderazgo transformacional 1*



Según los datos obtenidos en base a las encuestas se evidenciaron que el 25% siempre considera que el líder cuenta con habilidades adecuadas para enfrentar los desafíos laborales. Mientras que, el 21% manifiesta que a veces el jefe posee las capacidades necesarias para vencer los obstáculos en el ámbito laboral. No obstante, el 5% considera que nunca el supervisor tiene las habilidades necesarias para superar los desafíos de los trabajadores.

Para los autores Menéndez et al., (2021) mencionan que un enfoque de liderazgo se refiere a involucrar a los miembros del equipo en el proceso de toma de decisiones, de modo que se fomente un sentimiento de compromiso y responsabilidad para superar las dificultades que se presentan en el trabajo. En un entorno laboral los líderes promueven la participación mediante encuestas para obtener las opiniones de los colaboradores del equipo o consultándolos de manera regular acerca de los proyectos en desarrollo. De esta manera, buscan fortalecer la colaboración y el sentido de pertenencia del equipo.

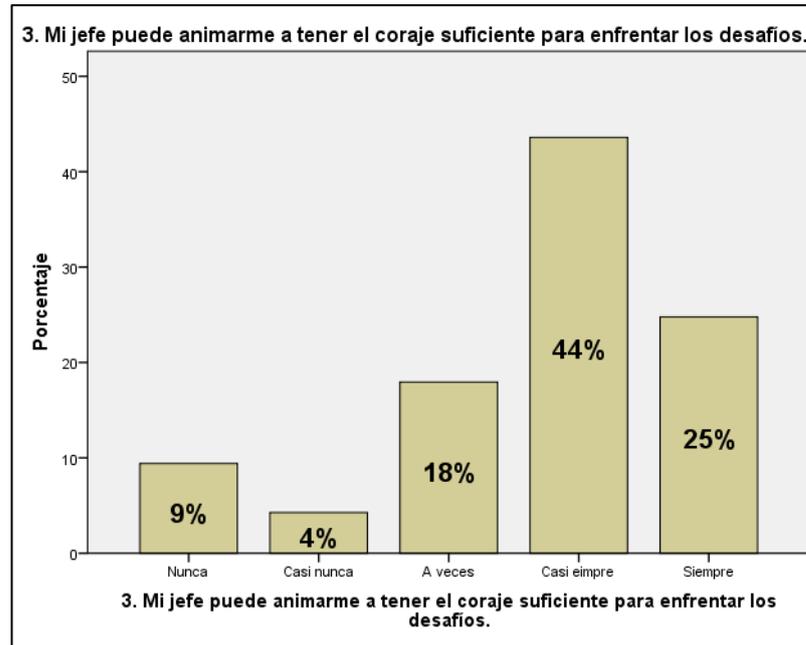
**Figura 4. Liderazgo transformacional 2**



De acuerdo a las respuestas obtenidas por parte de los trabajadores del sector comercial el 21% expresan que siempre el jefe inmediato comparte las alegrías y dificultades. En cambio, el 28% aluden que el líder comparte tanto sus momentos de felicidad como los desafíos que enfrentan. No obstante, el 9% indican que nunca el superior comparte los momentos de gozo como los obstáculos que se presentan con ellos.

Vargas & Gómez, (2021) mencionan que un jefe que supera las dificultades con sus colaboradores tiene habilidades que acceden a resolver los desafíos constantes de forma efectiva y veraz. Las cualidades idóneas que presenta un jefe son la flexibilidad, lo cual permite adaptarse y abordar los problemas que existen dentro del sector comercial. Para Noboa et al., (2020) manifiestan que el líder debe ser partícipe de una comunicación clara y efectiva donde debe ser capaz de superar las dificultades, explicar los desafíos, los objetivos y las estrategias para superar os obstáculos, de forma clara y abierta con los colaboradores.

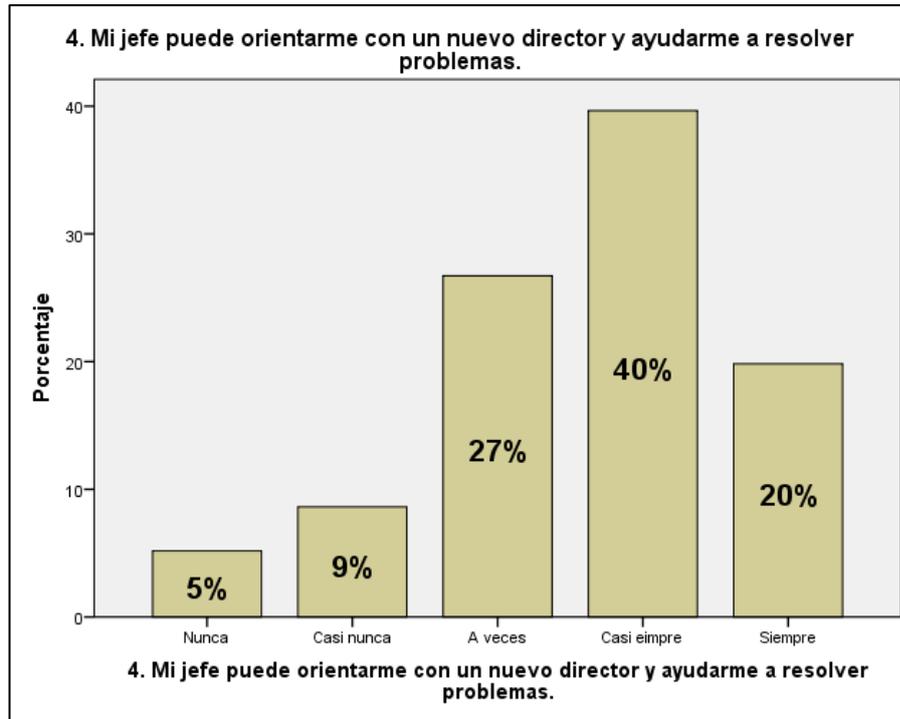
**Figura 5. Liderazgo transformacional 3**



Como parte de los resultados obtenidos por medio de la encuesta se evidenció que el 25% aluden que siempre su líder los anima para enfrentar a los desafíos que se presentan. Aun así, el 18% consideran que a veces el líder motiva a los colaboradores a tener la valentía necesaria para enfrentar a los retos. Sin embargo, el 9% evocan que nunca son partícipes por parte del jefe ser inspirados para afrontar obstáculos.

Díaz, (2021) aportan en su investigación que el líder debe tener un pensamiento estratégico, tenga una visión clara de los planes estratégicos con el fin de superar las limitaciones a largo plazo. Además, un líder debe evaluar las posibles secuelas y oportunidades antes de la toma de decisiones, fomentar la colaboración, la sinergia dentro del equipo, y motivar a los miembros a los colaboradores a trabajar juntos para superar las dificultades. Es necesario que el jefe muestre la disposición para adquirir nuevos conocimientos para estar capacitado en afrontar desafíos y descubrir enfoques novedosos para resolver problema.

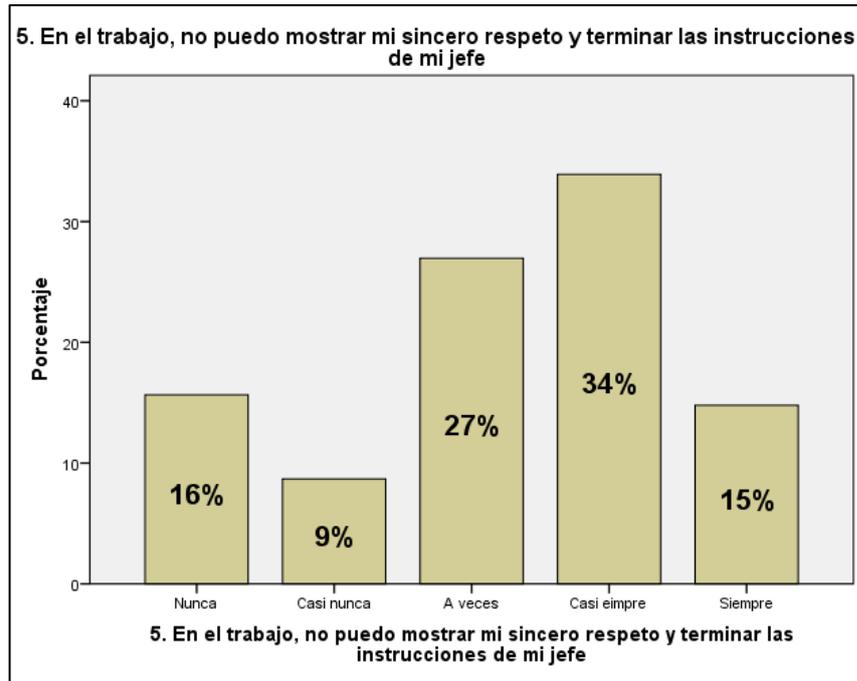
**Figura 6. Liderazgo transformacional 4**



De acuerdo a los resultados adquiridos por parte de los colaboradores del sector comercial se identifican que el 20% expresan que siempre el jefe está predispuesto para orientarse y solventar la dudas que puedan existir. A diferencia de, el 27% consideran que a veces el líder los conduce con un nuevo responsable para brindar apoyo a resolver dificultades.

Los autores Reina et al., (2022) mencionan que un buen líder puede brindar orientación y dirección a su equipo cuando se enfrentan a problemas. Pueden ayudar a definir claramente el problema, establecer metas claras y proporcionar un plan de acción para ejecutarlo. El jefe debe fomentar un ambiente colaborativo donde los colaboradores trabajen juntos para resolver problemáticas. Además, deben organizar reuniones de lluvia de ideas o sesiones de trabajo en equipo para generar soluciones creativas.

**Figura 7. Liderazgo transformacional 5**

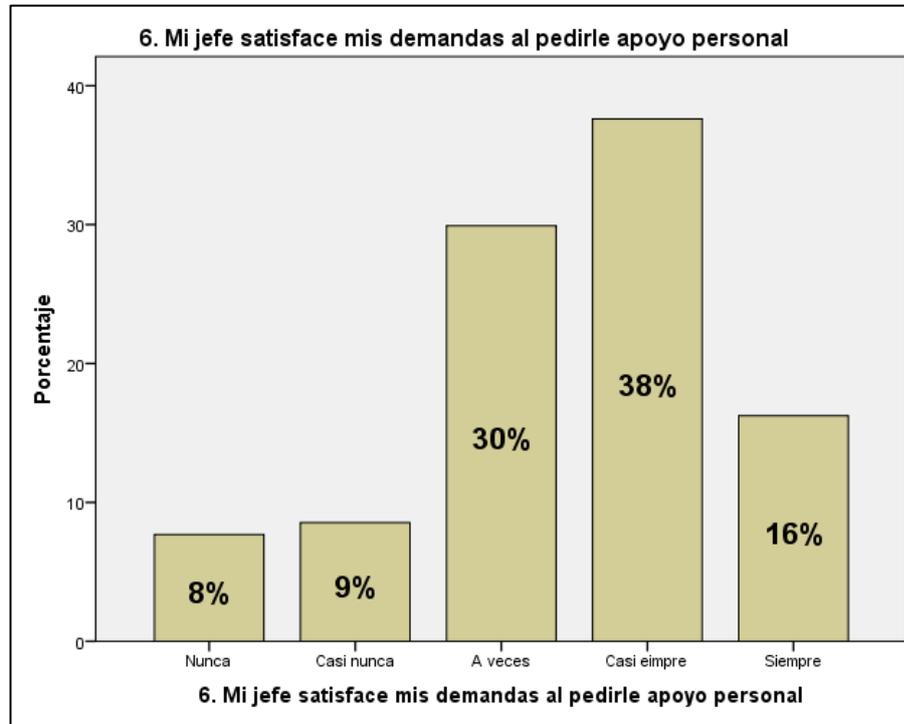


Conforme a los datos obtenidos mediante las encuestas el 15% hacen mención que siempre pueden demostrar el respeto al terminar las instrucciones que emite el líder. En cambio, el 27% expresan que a veces cumplen con las instrucciones indicadas por parte del jefe de forma respetuosa. Mientras que, el 16% aluden que nunca demuestran el reconocimiento y cumplen los procedimientos instruidos por parte del jefe inmediato.

Según los autores Maldonado et al., (2023) los trabajadores deben mostrar un auténtico respeto hacia el jefe en cada interacción, implica prestar atención a sus comentarios, apreciar sus decisiones y el trato debe ser con cortesía. Es importante evitar actitudes despectivas o desafiantes, en su cambio, mantener una comunicación profesional y respetuosa en todo momento. Por parte de Peñafiel et al., (2022) consideran que las instrucciones emitidas por el jefe son importantes, implica seguir sus directivas con diligencia, sin dejar cabos sueltos y asegurándose de cumplir con los plazos establecidos. Si hay alguna duda o ambigüedad en las instrucciones, los trabajadores deben buscar aclaraciones antes de proceder, en consecuencia, el trabajo es realizado de forma eficiente.

*Dimensión Liderazgo transaccional*

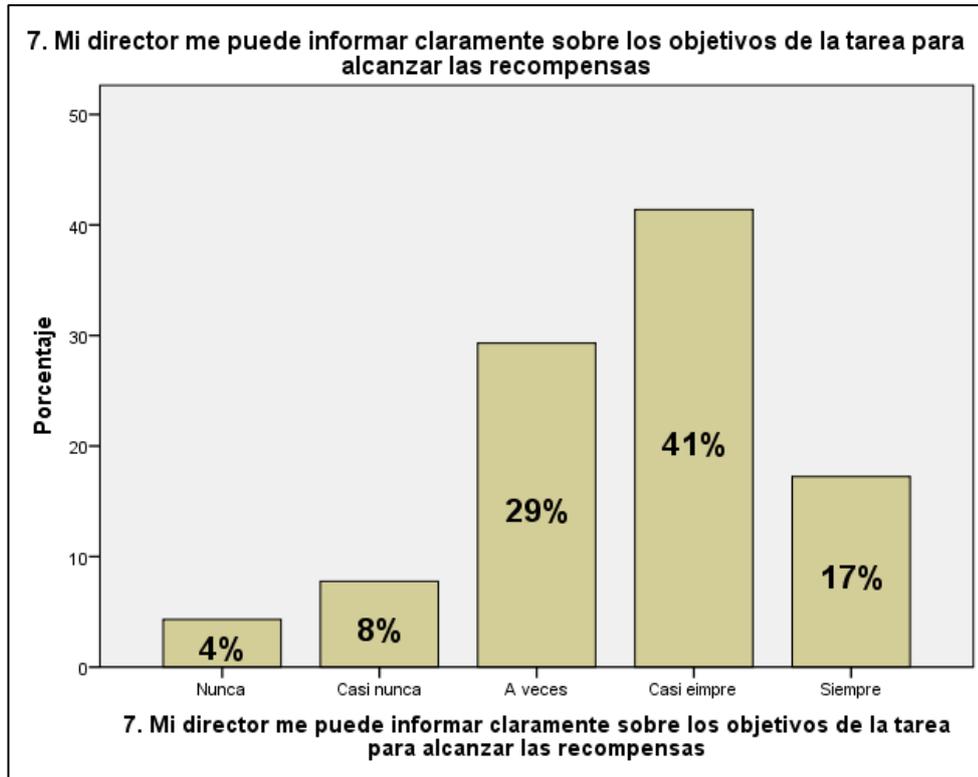
**Figura 8.** *Liderazgo transaccional 6*



En función de los resultados obtenidos por medio de las encuestas el 16% manifiestan que siempre el líder cumple con las solicitudes al buscar respaldo de manera individual. Sin embargo, el 30% aluden que a veces son considerados por parte del jefe las peticiones al buscar apoyo de forma personal. Finalmente, el 8% expresan que nunca el responsable satisface las preguntas que son solicitadas en cuestión al apoyo individual.

Para el autor Avalos, (2022) clarifica que, si los colaboradores necesitan apoyo personal, es fundamental abordar el tema con profesionalismo y discreción. Se debe elegir el momento, el lugar adecuado para hablar sobre contenidos personales con el jefe, de preferencia en un entorno privado y fuera del horario de trabajo. Cabe destacar, que al pedir apoyo personal al líder debe ser sensible a su tiempo, responsabilidades y con una comunicación de forma honesta y directa. Los trabajadores no deben hacer demandas excesivas o poner al jefe en una perspectiva incómoda.

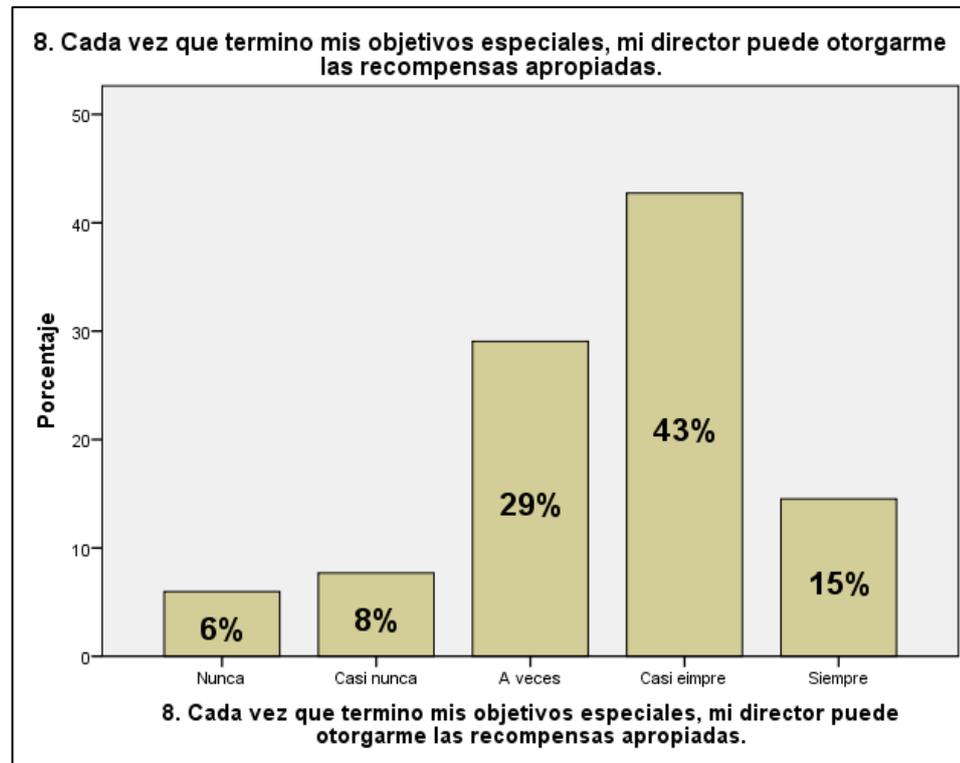
**Figura 9. Liderazgo transaccional 7**



De acuerdo a la información recopilada en las encuestas el 17% consideran que siempre el director transmite de forma clara las metas laborales, con el fin de alcanzar las recompensas previstas. Mientras que, el 29% menciona que a veces el director asegura una comunicación precisa acerca de los objetivos de la tarea, con el propósito de lograr las gratificaciones previstas. Finalmente, el 4% expresan que nunca el jefe garantiza una comunicación clara sobre los propósitos de la tarea, con el de alcanzar las recompensas planificadas.

Los autores Rozo et al.,(2019) mencionan que el director debe dar una comunicación clara y precisa, asegurándose que todos los miembros del equipo comprendan lo que se espera de ellos. El director debe resaltar las recompensas y beneficios que se obtendrán al alcanzar las metas establecidas. Esto puede incluir incentivos, reconocimientos o el impacto positivo que tendrá el logro en el sector comercial, en el desarrollo profesional del equipo de trabajo. Es indispensable que el director explique el propósito de la tarea para garantizar la viabilidad y pertenencia de resolver los problemas que se pueden presentar al realizarlas.

**Figura 10.** *Liderazgo transaccional 8*

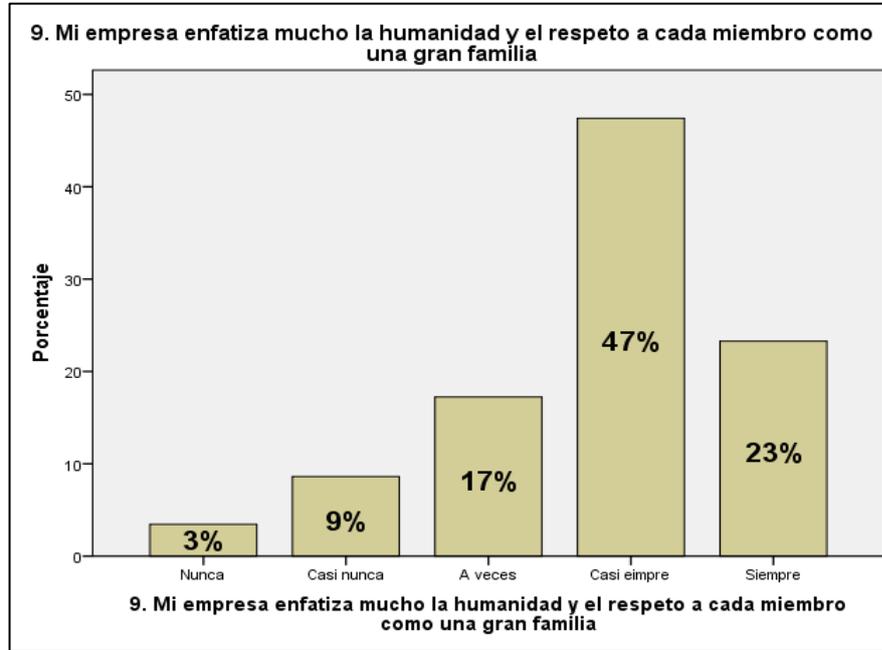


Conforme a los datos obtenidos mediante las encuestas el 15% menciona que siempre terminan los objetivos especiales, el director concede recompensas de acuerdo a los resultados obtenidos. Mientras que, el 29% expresan que a veces la relevancia personal permite que el director adquiere una conexión clara y desempeño laboral. No obstante, el 6% mencionan que nunca terminan los objetivos especiales, porque el director no cumple con las recompensas adecuadas con las tareas que fueron realizadas.

El autor Almengor, (2023) manifiesta que el director puede comenzar por expresar su reconocimiento y gratitud al grupo de trabajo que contribuyeron al logro de los objetivos. Un elogio personalizado y genuino tiene un gran impacto en la moral y motivación del equipo. En cambio, Cedeño et al., (2021) los incentivos financieros otorgar bonificaciones, comisiones u otros incentivos financieros para recompensar el esfuerzo y el desempeño sobresaliente. No obstante, las recompensas también pueden incluir oportunidades de desarrollo profesional, como asistir a conferencias, cursos de capacitación especializados o incluso ascensos dentro del sector comercial

*Dimensión cultura del clan*

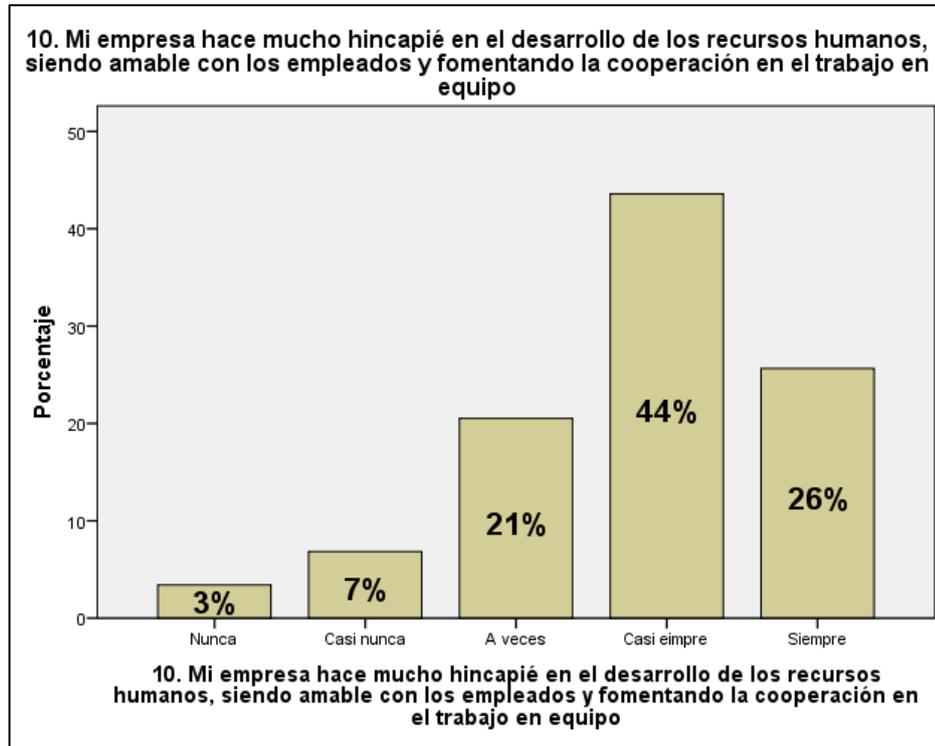
**Figura 11.** *Dimensión cultura del clan 1*



De acuerdo con la información obtenida de las encuestas, se puede concluir que el 23% siempre considera que la empresa pone un gran énfasis en la humanidad y el respeto hacia cada miembro, promueve un ambiente que todos son considerados como una gran familia. En cambio, el 17% aluden que a veces la compañía destaca la importancia de la humanidad y el respeto hacia todos sus miembros, fomentan un ambiente que se asemeja a una gran familia. Finalmente, el 3% menciona que nunca la organización se enfatiza fuertemente en los valores de humanidad y respeto hacia cada miembro, crean un ambiente que se asemeja a una gran familia.

Para Ulloa, (2019) expresa que la organización se dedica a resaltar la importancia de valores humanos como la empatía y el respeto, hacia cada uno de los colaboradores. Esto implica promover activamente un ambiente laboral en el que fomenten la colaboración, el apoyo mutuo, creación del sentido de unidad y pertenencia, similar al de una gran familia. Por otra parte, Ramos, (2021) aluden que una cultura organizacional inclusiva permite que las organizaciones valoren la humanidad y el respeto deber ser promovido por la equidad y consideración para fomentar la diversidad y reconocer las diferencias individuales.

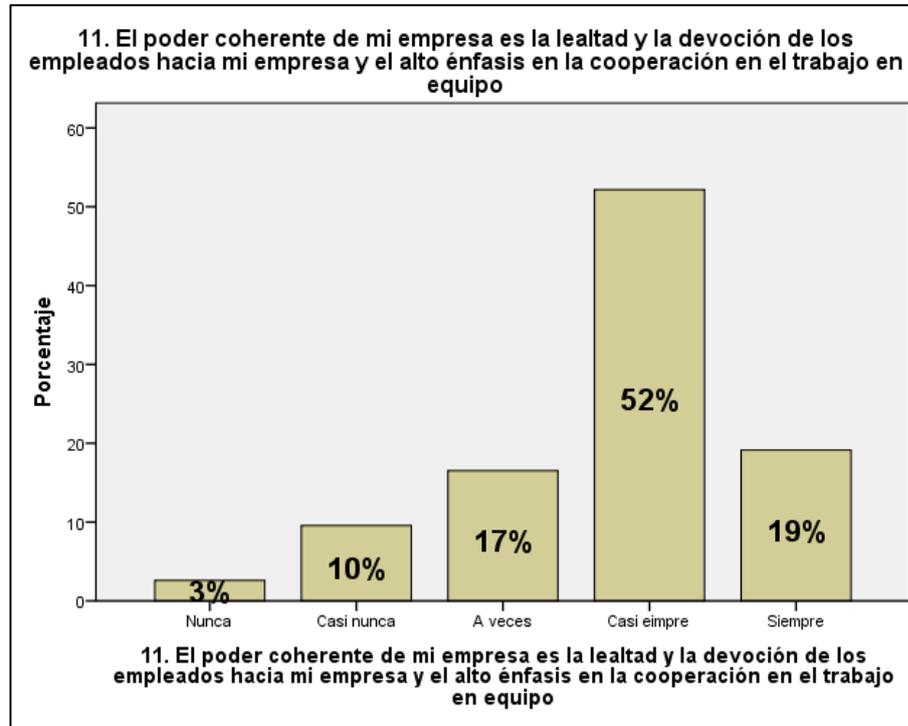
**Figura 12.** *Dimensión cultura del clan 2*



Según las respuestas proporcionadas por los empleados del sector comercial el 26% menciona que siempre la empresa pone un gran énfasis en el desarrollo de su capital humano, muestra amabilidad hacia los trabajadores y promueve la colaboración en el trabajo en equipo. Sin embargo, el 21% menciona que a veces la empresa destaca la importancia del desarrollo del personal, muestra una actitud amable hacia los empleados y fomenta la colaboración en el trabajo. Por último, el 3% refieren que nunca la organización enfatiza la relevancia del crecimiento del talento humano.

Armijos et al., (2019) consideran que las organizaciones se enfocan en el crecimiento, el desarrollo del capital humano, la colaboración, el trabajo en equipo, la cultura de cooperación y el apoyo constante entre los colaboradores. Es decir, el enfoque se centra en el talento humano del área de trabajo positivo y productivo, donde los colaboradores se sientan motivados y reconocidos para alcanzar los objetivos personales y organizacionales. Por otra parte, Roldán & Cabrales, (2021) mencionan que el desarrollo del talento humano aumenta la motivación y la satisfacción laboral, lo que permite la disminución de rotación de los colaboradores, en consecuencia, promueve la conservación del talento humano de la organización.

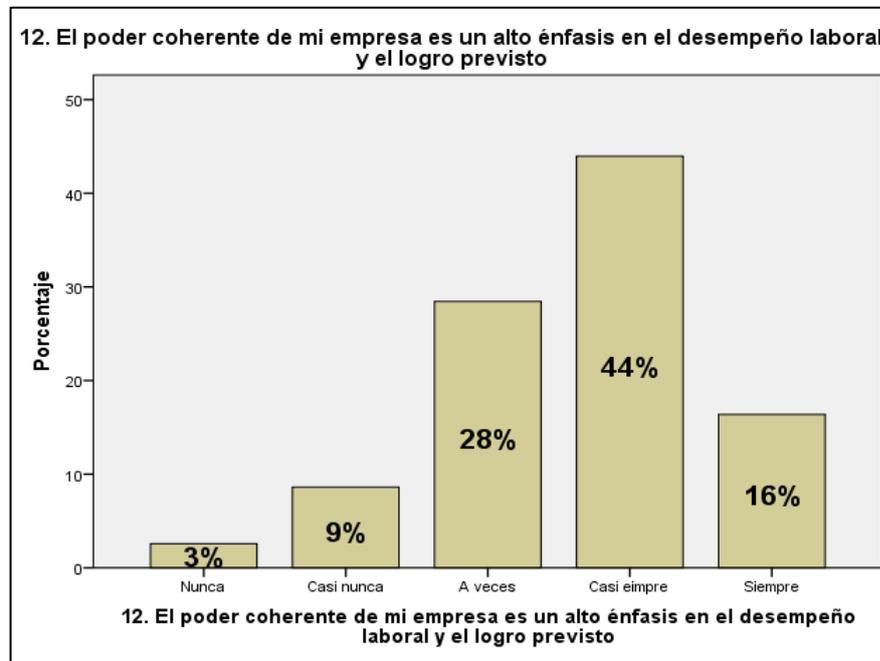
**Figura 13.** *Dimensión cultura del clan 3*



Conforme a los resultados proporcionados por los trabajadores del sector comercial el 19% aluden que siempre el núcleo coherente de la empresa reside en la lealtad y el compromiso que los empleados muestran hacia la organización, además, el enfoque significativo que fomenta la colaboración y el trabajo en equipo. Mientras que, el 17% consideran que a veces la esencia unificada radica en la lealtad y compromiso por parte de la empresa hacia el equipo de trabajo. No obstante, el 3% aluden que nunca el fundamento cohesivo de la empresa se encuentra en la lealtad y dedicación que los empleados demuestran hacia la organización.

Coronado et al., (2020) destacan que la esencia unificada de la organización se basa en la conexión profunda que los colaboradores tienen con la empresa, por medio de la lealtad y compromiso. La conexión fortalece con enfoque sólido en promover de forma activa la colaboración y el trabajo en equipo. Por parte de los trabajadores deben estar comprometidos con llegar al éxito colectivo, en consecuencia, permite superar retos para alcanzar los objetivos de forma efectiva y eficiente.

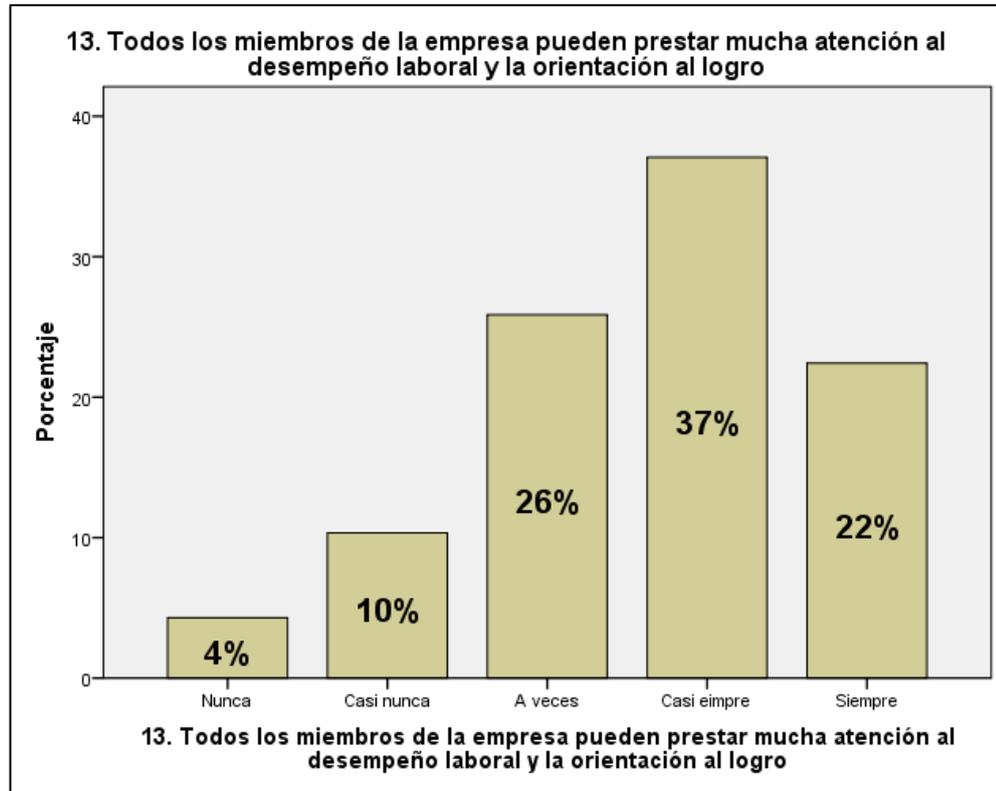
**Figura 14.** Dimensión misión y cultura 1



De acuerdo con la información recabada de los trabajadores del sector comercial el 16% señalan que siempre el poder consecuente de la organización radica en su enfoque significativo en el rendimiento laboral y el logro de objetivos proyectados. Sin embargo, el 28% destacan que a veces el factor que mantiene unida a la empresa es su fuerte énfasis en el desempeño laboral y la consecución de los objetivos previstos. En cambio, el 3% expresan que nunca La cohesión esencial de la empresa se encuentra en su enérgico enfoque hacia el rendimiento laboral y la consecución exitosa de los objetivos.

Para los autores Ramos & Aguilar, (2021) indican que la empresa con un poder coherente tiene una estructura bien definida, donde las responsabilidades, roles y funciones de cada colaborador están determinados. Es importante señalar, la empresa con poder coherente evita confusiones y asegura que todos los miembros del equipo tengan fijadas las actividades a realizar. Además, Olivera & Leyva, (2021) expresan que los líderes de la organización deben ser competentes, motivadores y guiar al equipo de trabajo para llegar al cumplimiento de metas planteadas. Es decir, la empresa debe establecer expectativas claras para proporcionar un enfoque coherente que permita alcanzar los resultados deseados.

**Figura 15.** Dimensión misión y cultura 2

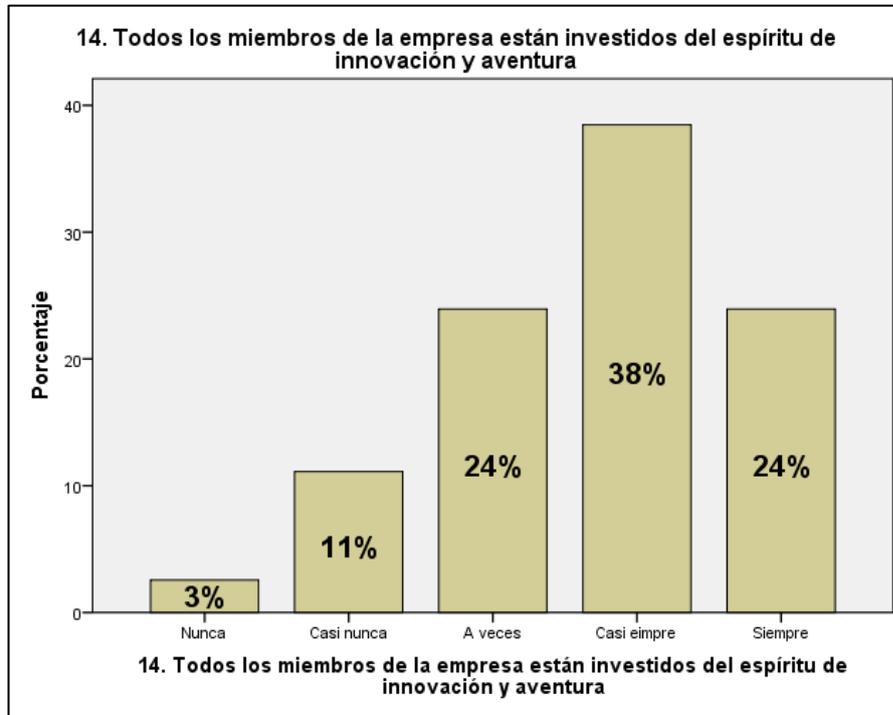


Siguiendo los datos recopilados de los empleados en el sector comercial se determina que el 22% siempre consideran que todos los empleados de la compañía pueden dedicar una gran atención al rendimiento en el trabajo y al enfoque en el logro. Por otra parte, el 26% aluden que a veces cada integrante de la empresa tiene la capacidad de poner una atención considerable en su rendimiento laboral y en la búsqueda de alcanzar sus objetivos. Por último, el 4% indican que nunca los colaboradores de la empresa tienen la capacidad de mostrar un elevado interés en su desempeño laboral y en el logro de sus metas propuestas.

Pineda et al., (2023) aportan que los colaboradores están preparados para tomar responsabilidades agregadas y afrontar nuevos desafíos con entusiasmo. Cabe mencionar, que el espíritu emprendedor es protegido por una cultura organizacional que valora el esfuerzo particular y reconoce los logros de manera normal. Es decir, la organización establece componentes de reconocimiento y recompensas que refuerzan la dedicación al rendimiento y dedicación para alcanzar las metas establecidas.

*Dimensión cultura adaptativa*

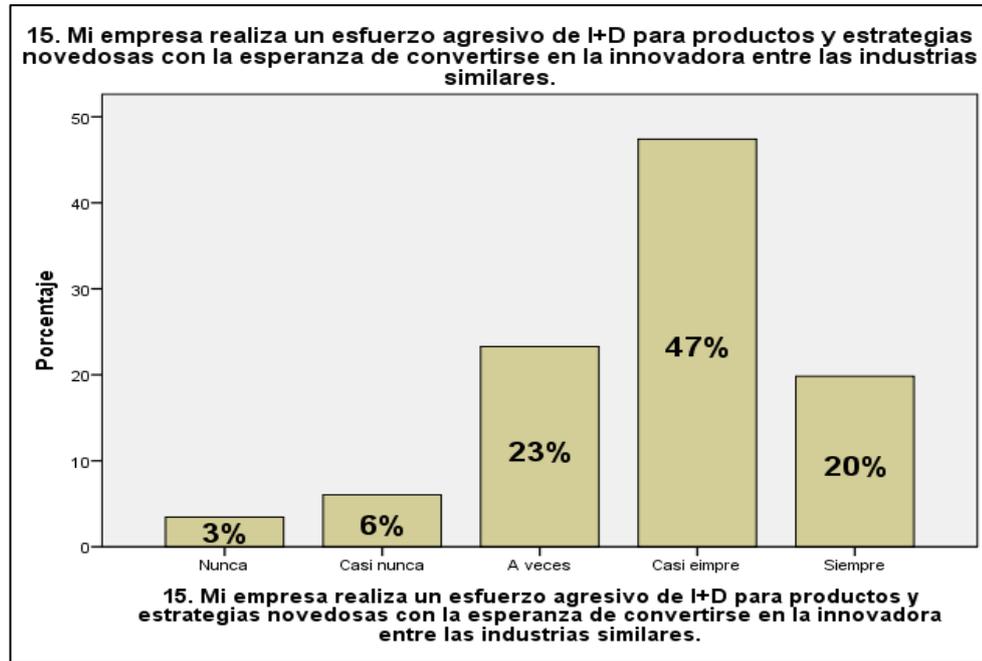
**Figura 16.** *Dimensión cultura adaptativa 1*



En base a los datos obtenidos de los empleados en el ámbito comercial se encontró que el 24% siempre los integrantes de la empresa están con un espíritu de creatividad e iniciativa, dispuestos a abrazar la innovación y asumir nuevos desafíos con entusiasmo. Por otro lado, el 24% expresan que a veces los compañeros de la organización se caracterizan por su mentalidad creativa y proactiva, mostrándose abiertos a la innovación para enfrentar nuevos desafíos. Finalmente, el 3% mencionan que nunca los integrantes del trabajo exhiben una actitud proactiva y creativa, donde muestran una disposición para adoptar la innovación y el entusiasmo.

Los autores Salazar et al., (2020) expresan que la organización valora la cultura del emprendimiento y la exploración, lo que contribuye a que cada integrante del grupo se sienta empoderado para colaborar con ideas que ayuden a cumplir los objetivos trazados. Así mismo, la alta motivación se refleja en que los colaboradores no temen salir de su zona de confort, puesto que están dispuestos a asumir riesgos para alcanzar resultados sobresalientes.

**Figura 17. Dimensión cultura adaptativa 2**

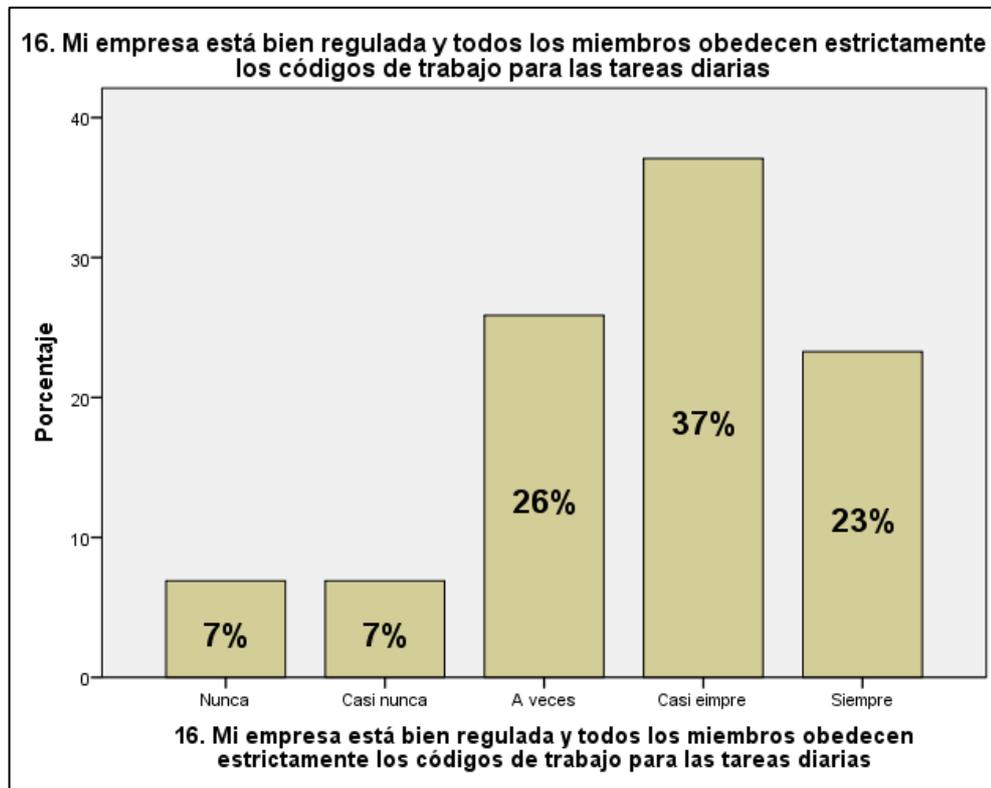


Según la información recopilada de los colaboradores que trabajan en la sección comercial se identificaron que el 20% siempre se dedica a llevar a cabo una estrategia de innovación y desarrollo muy ambiciosa, con la búsqueda constantemente de productos y estrategias novedosas con la meta de posicionarse como líder en innovación dentro de su industria y destacar entre sus competidores. En cambio, el 23% aluden que a veces la empresa se esfuerza agresivamente en innovación y desarrollo, con el objetivo de introducir productos y estrategias innovadoras. Finalmente, el 3% menciona que nunca la empresa busca liderar la industria mediante una fuerte apuesta por la innovación y el desarrollo de productos y estrategias vanguardistas.

Según los autores Mielles et al., (2021) en su investigación consideran que la visión de la organización es convertirse en un referente en la industria, además, establece como la opción preferida por los clientes debido a su capacidad para ofrecer soluciones únicas y revolucionarias. Para lograrlo, no dudan en tomar riesgos y se exponen preparados a indagar nuevas oportunidades, con el fin de generar un marca significativa en el mercado. En cambio, Borja et al., (2020) mencionan que la empresa promueve la colaboración entre varios departamentos, alienta la generación de pensamientos y brinda recursos para completar los proyectos espera

*Dimensión Cultura burocrática*

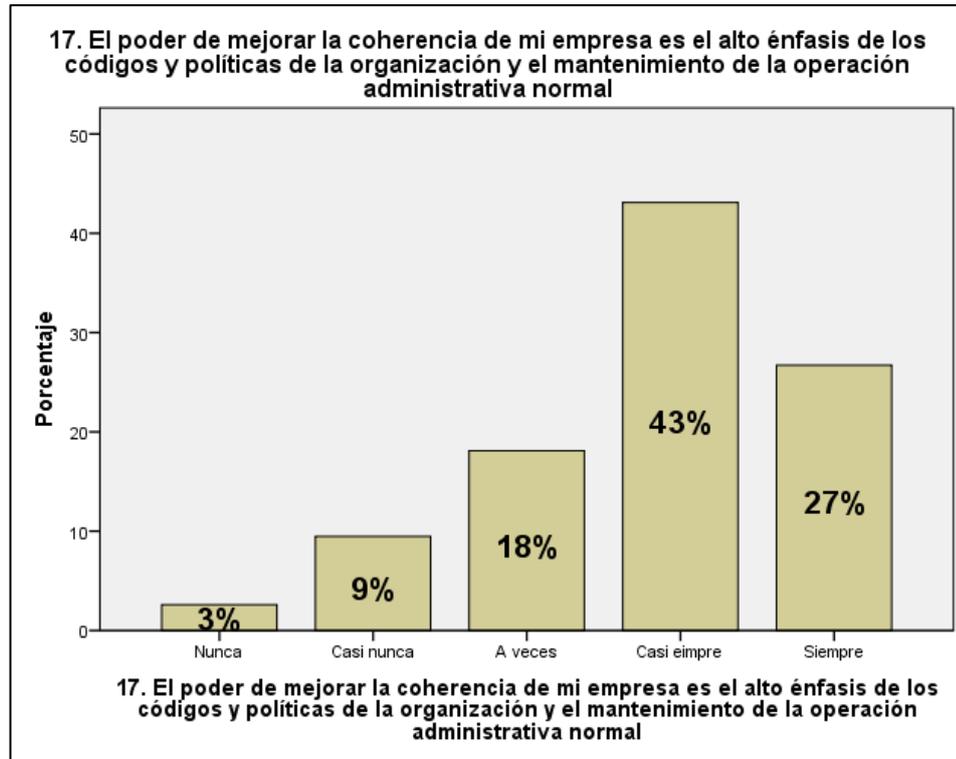
**Figura 18.** *Dimensión Cultura burocrática 1*



De acuerdo a la dimensión cultura burocrática el 37% de los representantes casi siempre las empresas comerciales están bien reguladas y todos los miembros obedecen estrictamente los códigos de trabajo para las tareas diarias. No obstante, el 26% respondió que únicamente a veces los colaboradores hacen caso a los códigos establecidos en la institución. Finalmente, el 7% respondió que su empresa nunca está regulada, ya que, sus miembros no toman en cuenta las indicaciones que realiza la organización.

Por ello, se expresa la gran importancia de que las empresas estén bien reguladas, ya que, la legislación laboral es crucial para proteger los derechos de los trabajadores y garantizar condiciones de trabajo justas y seguras. Además, un ambiente laboral correctamente regulado promueve la productividad y la eficiencia de la empresa. Es responsabilidad de todas las partes involucradas cumplir con las normas y regulaciones laborales para asegurar un ambiente laboral saludable y mejorar para todos (Xuan, 2022).

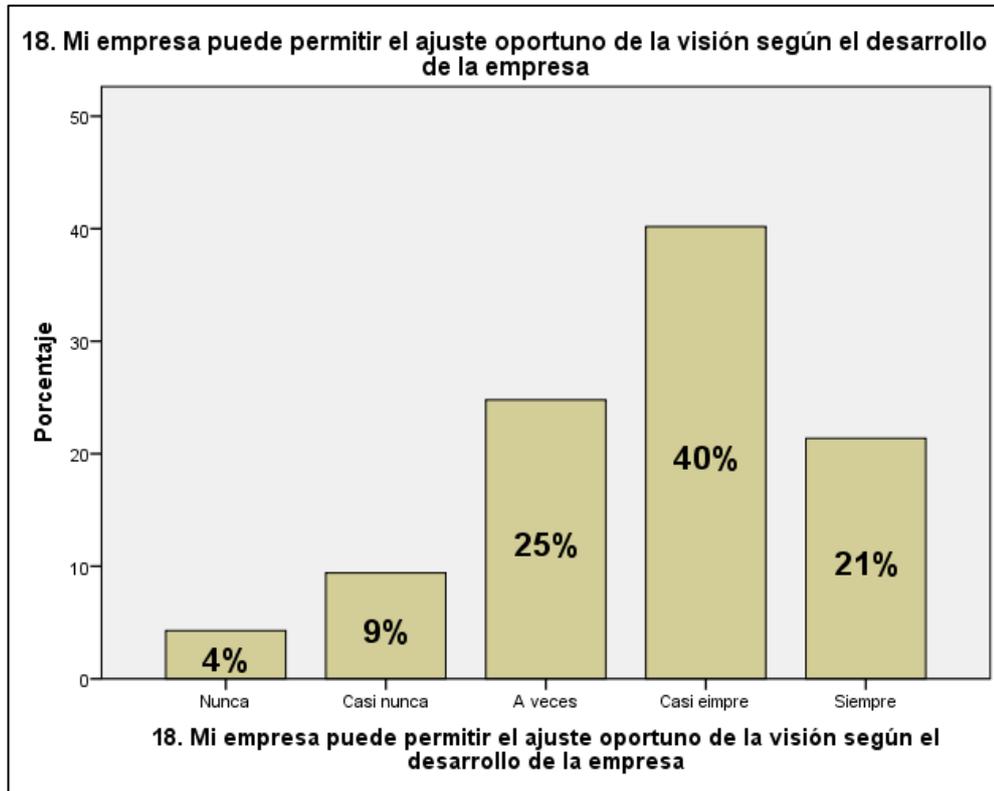
**Figura 19.** *Dimensión Cultura burocrática 2*



El 43% de los representantes de las empresas comerciales manifestaron que el poder de mejorar la coherencia casi siempre es alto, ya que se pone en énfasis los códigos y políticas de la organización y el mantenimiento de la operación administrativa normal. No obstante, el 18% respondió que solamente a veces la empresa tiene el poder de mejorar la administración operativa. No obstante, el 27% respondió que la empresa si tiene el poder de mejorar dichas operaciones. Es así que, el cumplimiento de las normas internas de la empresa no solo garantiza un ambiente de trabajo justo y seguro para los empleados, sino que también ayuda a mejorar la productividad y eficiencia de la empresa en conjunto.

Cabe mencionar que el mantenimiento adecuado de la operación administrativa ayuda a asegurar que todos los recursos de la empresa, incluyendo los recursos humanos, financieros y tecnológicos se utilicen de manera optimizada y efectiva para lograr las metas y los objetivos organizacionales (Ramírez et al., 2021).

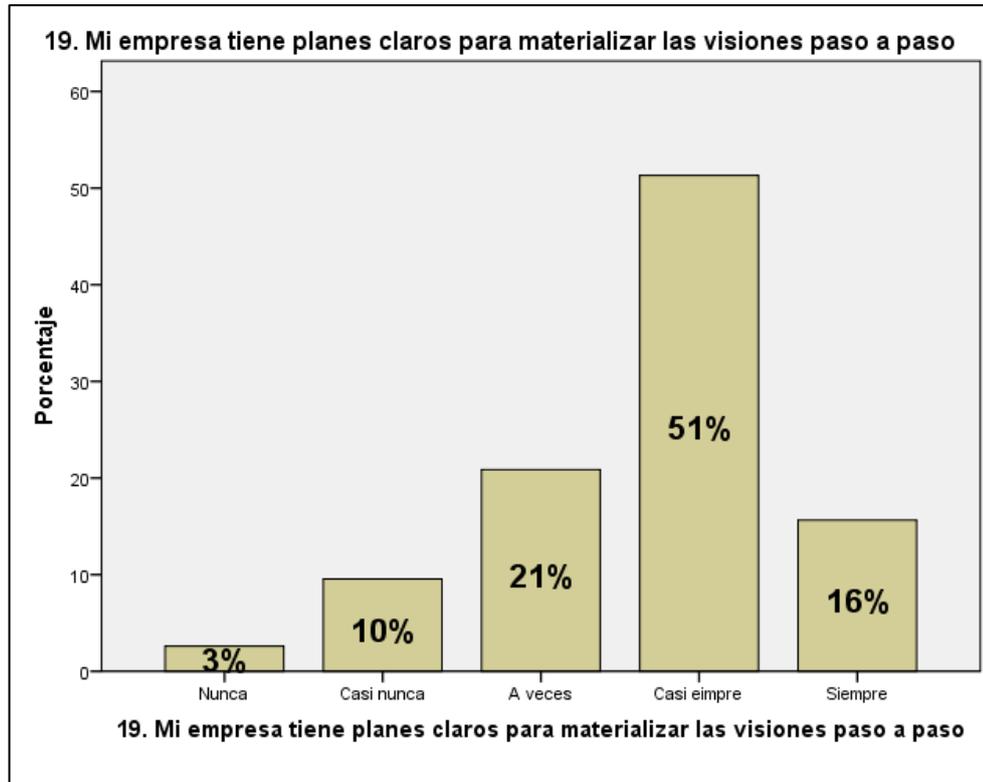
**Figura 20.** *Dimensión construyendo una visión compartida I*



De acuerdo a la información recolectada al 25% de las empresas comerciales del cantón Ambato se visualizó que solamente a veces la organización permite el ajuste oportuno de la visión según el desarrollo empresarial. No obstante, el 40% respondió que casi siempre dan el paso de desarrollar la visión de acuerdo a los logros. Finalmente, el 9% respondió que casi nunca y el 4% respondió que nunca. Es importante que la organización realice dichas actividades, ya que, a medida que la empresa evolucione pueden surgir nuevas oportunidades y desafíos que requieran ajustes a la planificación estratégica.

Por ello, se destaca la importancia de que la empresa tenga la capacidad de ajustar su visión y estrategia de forma oportuna para aprovechar estas nuevas oportunidades o enfrentar los nuevos desafíos (González et al., 2021). La adaptabilidad y la capacidad de respuesta son casualidades importantes de una empresa exitosa.

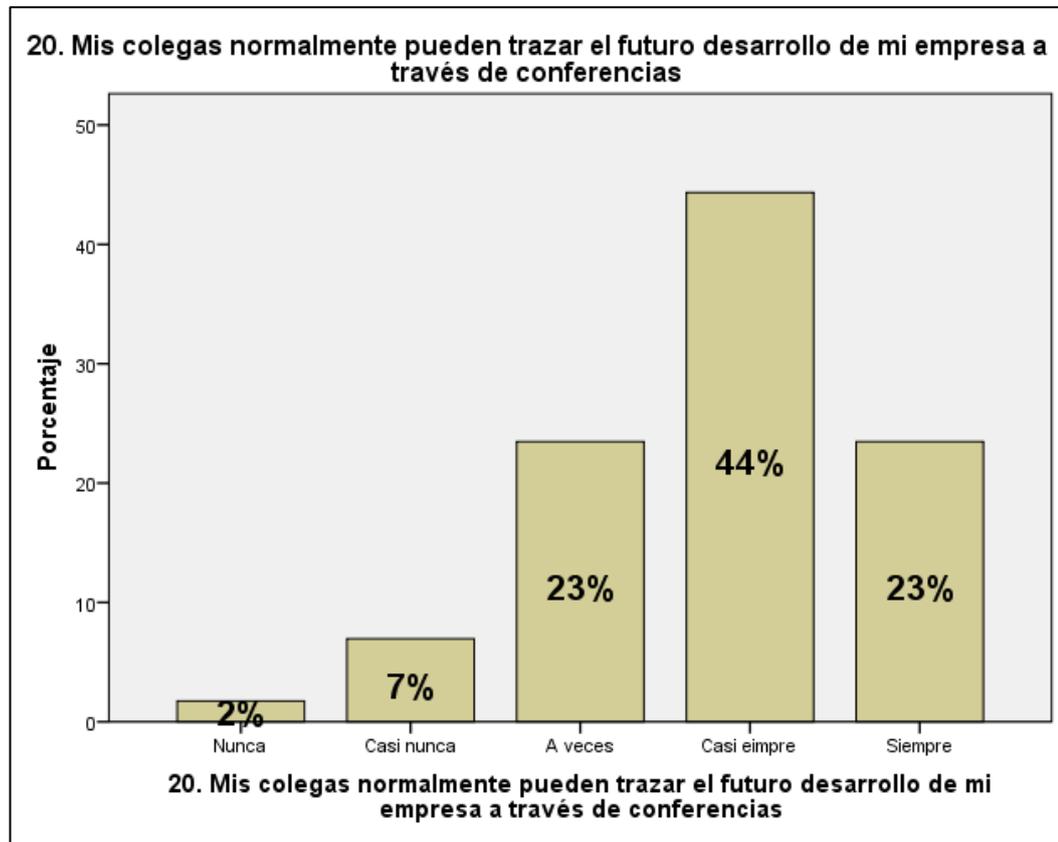
**Figura 21.** *Dimensión construyendo una visión compartida 2*



De acuerdo a la dimensión construyendo una visión compartida, el 51% de los encuestados manifestaron que la empresa casi siempre tiene planes claros para materializar las visiones paso a paso. Mientras que el 21% respondió que casi nunca existen planes organizacionales para llevar a cabo los objetivos establecidos. Finalmente, el 16% respondió que la organización siempre sabe cuáles son los planes a seguir para lograr un objetivo fijo. Los planes bien diseñados ayudan a lograr objetivos y metas estratégicas de una manera eficiente y efectiva.

La creación de planos detallados y bien definidos permite a la empresa abordar los proyectos de manera clara y organizada lo que hace que el proceso de ejecución sea más fácil y menos probable a errores caros (Monte et al., 2022). Además, los planos paso a paso permiten a la empresa medir y evaluar el progreso hacia la visión final, lo que a su vez ayuda a ajustar los planes para garantizar un crecimiento exponencial.

**Figura 22.** Dimensión construyendo una visión compartida 3

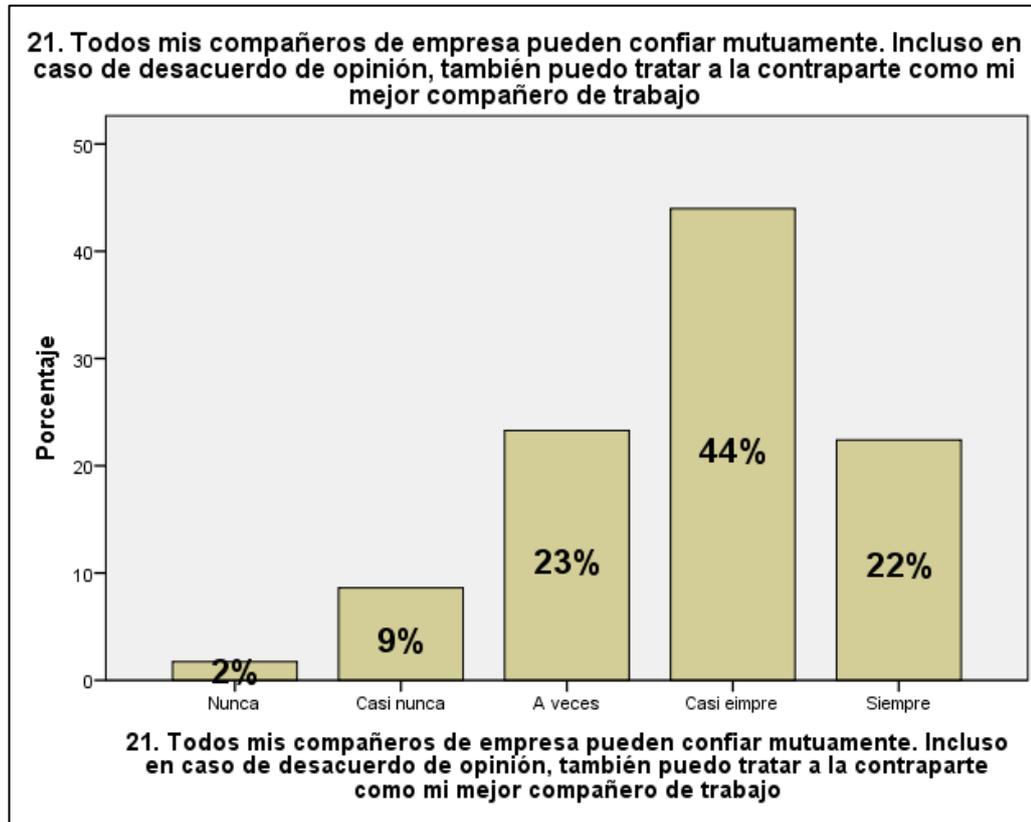


De acuerdo a la dimensión construyendo una visión compartida se evidenció que el 23% de los representantes de las empresas comerciales manifestaron que los trabajadores de la organización a veces pueden trazar el futuro desarrollo a través de conferencias. Mientras que el 44% respondió que casi siempre, lo que demuestra que con conferencias de capacitación los trabajadores pueden lograr el entendimiento en ciertas áreas que desconocen. Solamente el 2% expresó que nunca. Asistir a conferencias no solo permite que los colegas se mantengan actualizados y aprendan cosas nuevas, sino que también brinda la oportunidad de establecer relaciones.

No obstante, los colegas pueden compartir ideas y conocimientos que pueden ser valiosos para el desarrollo futuro de la empresa (Álvarez et al., 2018). Por lo tanto, las conferencias pueden ser un medio muy valioso para que la empresa se mantenga al día y siga siendo competitivas en su campo y también para trazar el futuro organizacional.

*Dimensión cooperación sistemática*

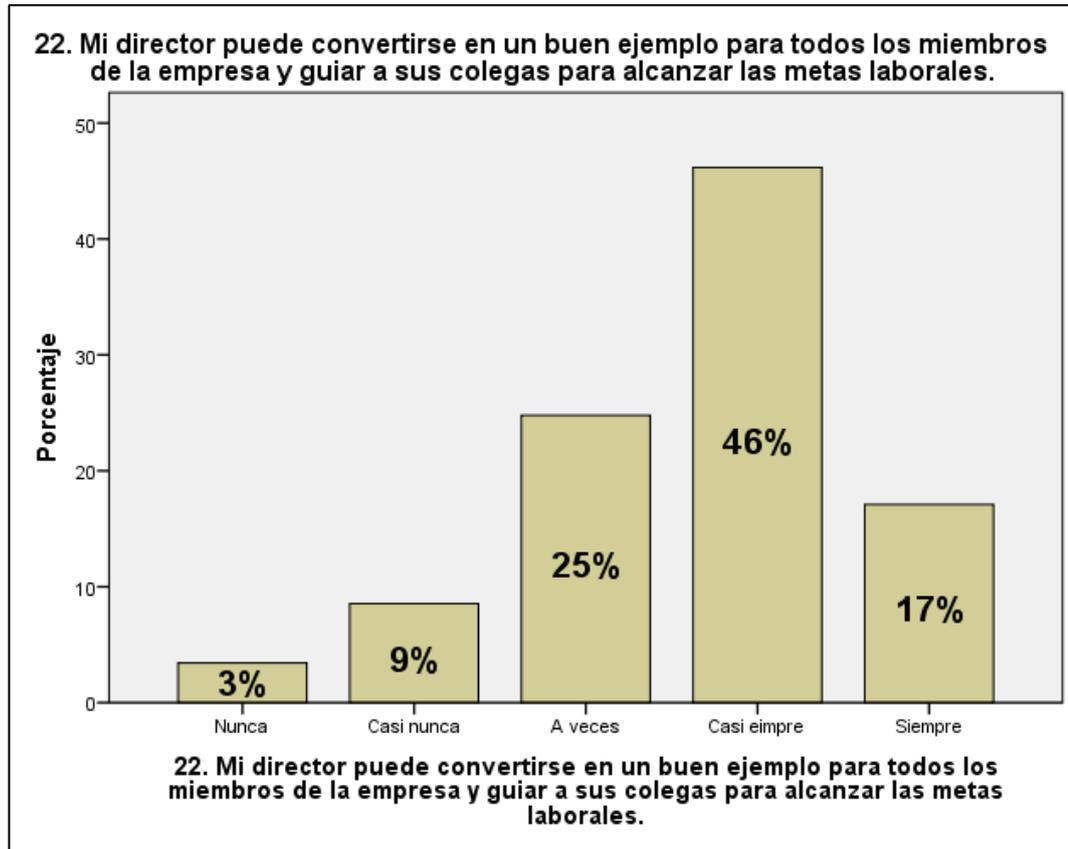
**Figura 23.** *cooperación sistemática I*



De acuerdo a la dimensión cooperación sistemática el 44% de los representantes de las empresas comerciales evidenció que todos los compañeros de empresa casi siempre pueden confiar mutuamente. Mientras que el 23% respondió que solamente a veces. Finalmente, el 2% respondió que nunca pueden confiar en sus compañeros de trabajo incluso en caso de desacuerdo de opinión, también puede tratar a la contraparte como su mejor amigo o compañero de trabajo.

La confianza permite que los miembros del equipo trabajan juntos con eficacia y eficiencia permitiéndoles colaborar abierta y honestamente (Ramírez et al., 2021). Cuando los empleados confían entre sí están más dispuestos a pedir ayuda cuando la necesitan a ofrecer apoyo y a aceptar responsabilidades compartidas para alcanzar un objetivo en común.

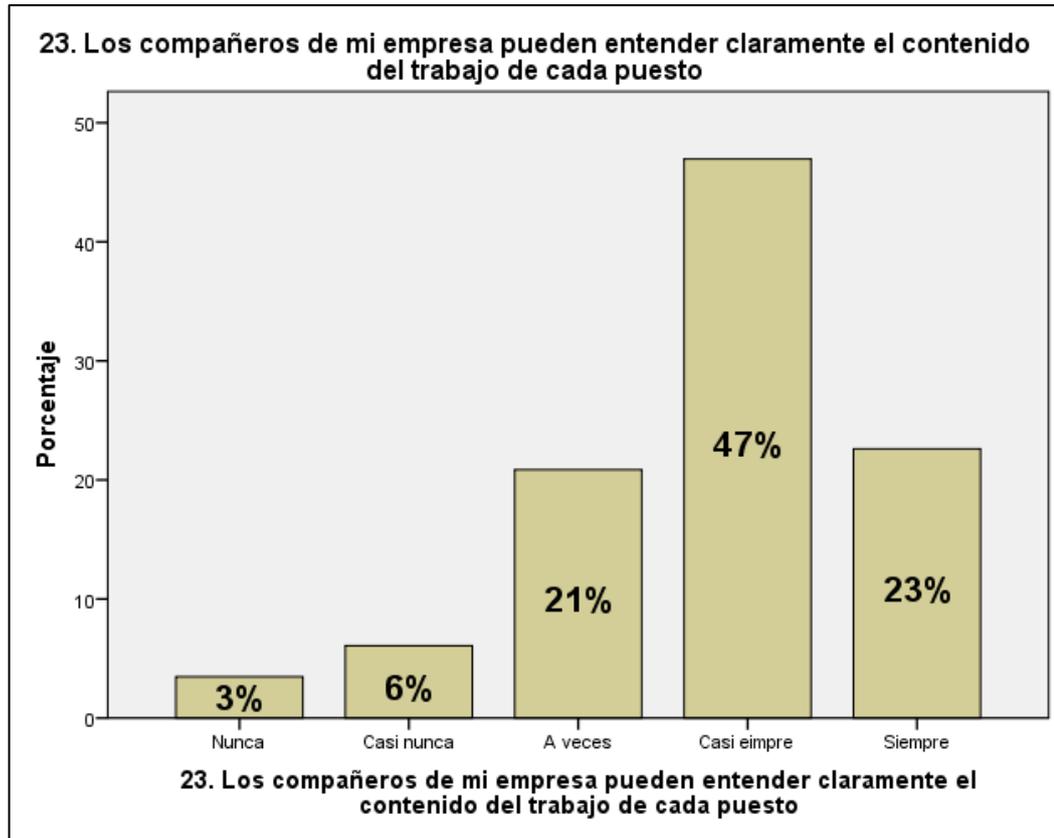
**Figura 24.** cooperación sistemática 2



De acuerdo a la dimensión cooperación sistemática el 46% de los representantes de las empresas comerciales del cantón Ambato manifestaron que su director casi siempre puede convertirse en un buen ejemplo para todos los miembros de la organización. No obstante, el 25% respondió que únicamente a veces el director les inspira confianza como para tener un lazo de compañerismo. Finalmente, el 3% respondió que nunca.

Un líder efectivo inspira a los empleados a trabajar juntos en equipo aporta una visión clara para la empresa y guía a su equipo para lograr las metas y objetivos laborales de forma más efectiva y eficiente (Deroncele, 2020). Si el director es un buen ejemplo para sus colegas esto puede fomentar a un ambiente laboral positivo y productivo en el que los empleados se sientan motivados a dar lo mejor de sí mismos.

**Figura 25.** cooperación sistemática 3



El 47% con respecto a la pregunta 23 de la dimensión cooperación sistemática respondió que existe compañerismo casi siempre y pueden entender claramente el contenido del trabajo de cada puesto. No obstante, el 21% respondió que únicamente a veces los trabajadores pueden entender los contenidos de otras áreas y pueden desempeñarse de manera eficiente. Finalmente, el 23% respondió que siempre puede realizar estas actividades.

Si los empleados comprenden claramente lo que se espera de ellos pueden trabajar más eficientemente y tomar decisiones informadas sobre cómo abordar los desafíos laborales. Además, la comprensión clara del contenido del trabajo también puede mejorar la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo, lo que puede ayudar a mejorar la calidad del trabajo y aumentar la satisfacción laboral (Yunita & Budiana, 2021)

*Dimensión dominio personal*

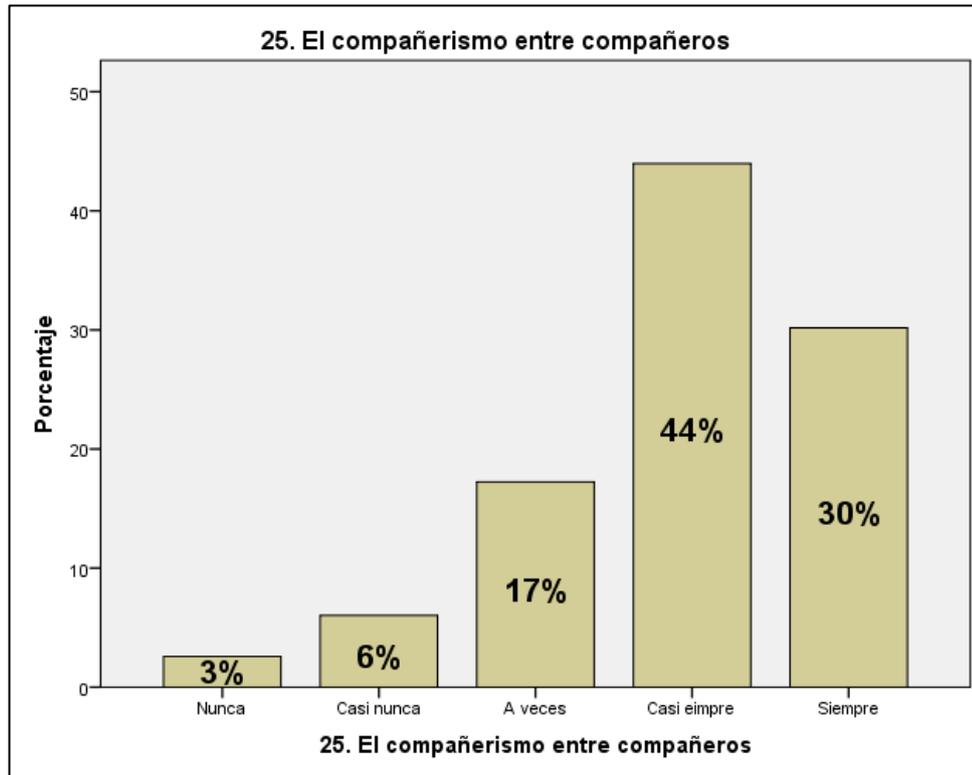
**Figura 26.** *Dimensión dominio personal 1*



De acuerdo a la dimensión dominio personal, se pudo visualizar que la actitud del 28% de los supervisores de las empresas encuestadas únicamente a veces es la adecuada. Mientras que el 43% respondió que casi siempre toman una actitud adecuada frente a alguna problemática y finalmente, el 3% expresó que nunca tienen una actitud positiva con sus subordinados lo que ocasiona una desconformidad en su lugar de trabajo.

Un supervisor que tiene una actitud positiva y apoya a los subordinados puede motivarlos a dar lo mejor de sí mismos y hacerlos sentir valorados y respetados. Esto aumenta la productividad y reduce el ausentismo y la rotación de empleados. Por otro lado, un gerente negativo puede crear un ambiente de trabajo estresante y negativo, lo que puede reducir la productividad y aumentar la rotación de empleados (Rendra et al., 2023).

**Figura 27.** Dimensión dominio personal 2



De acuerdo a la dimensión dominio personal, se pudo visualizar que en el 44% de las empresas comerciales del cantón Ambato existe compañerismo entre colaboradores, lo que hace un ambiente más saludable en el lugar de labores. Mientras que el 17% respondió que únicamente a veces se ha visualizado dicho compañerismo. Finalmente, el 3% respondió que no existe compañerismo en el sitio de trabajo.

La importancia de la amistad en una empresa es que puede crear un ambiente de trabajo positivo y saludable, garantizar una mejor cooperación y comunicación entre los miembros del equipo y puede aumentar la eficiencia y la productividad de la empresa. Además, la camaradería puede aumentar la satisfacción laboral de los empleados y reducir el ausentismo y la rotación, proporcionando beneficios financieros a la empresa (Nurlina et al., 2023). En conclusión, la amistad es esencial para construir relaciones saludables y sólidas dentro de una empresa, mejorar el desempeño y mejorar la satisfacción y retención de los empleados.

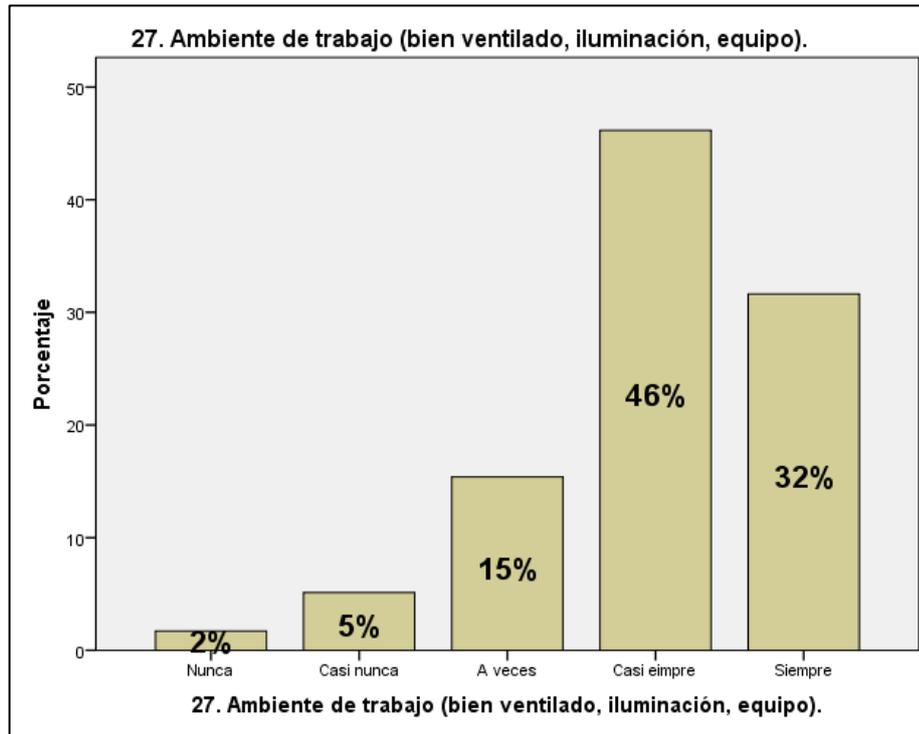
**Figura 28.** Dimensión dominio personal 3



De acuerdo a la dimensión dominio personal, se pudo visualizar que en el 38% de las empresas comerciales casi siempre lleva a cabo el método de la política. Mientras que el 21% respondió que únicamente la organización respeta las políticas establecidas en su sitio de trabajo. Finalmente, el 28% respondió que siempre. La importancia de la organización en la implementación de la política implementada radica en el hecho de que brinda la oportunidad de determinar una dirección clara y coherente de la empresa.

Las políticas establecidas guían el comportamiento, las decisiones y las acciones de los empleados y, por lo tanto, mantienen una gestión coherente y eficaz de los recursos de la empresa. Además, contar con una política también puede ayudar a mejorar la calidad del trabajo y la satisfacción laboral de los empleados, ya que saben lo que se espera de ellos (Arif & Hidayah, 2023). El cumplimiento de la política también puede mejorar las relaciones de la empresa con los clientes, proveedores y otras partes interesadas, lo que genera beneficios financieros y fortalece la reputación de la empresa.

**Figura 29.** Dimensión dominio personal 4

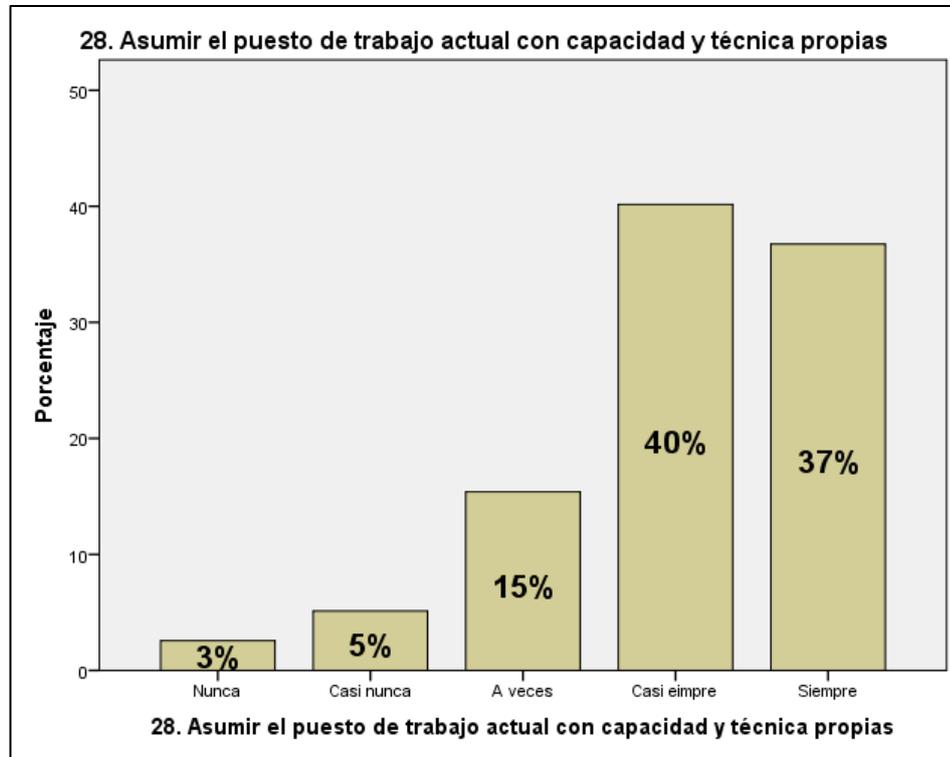


Con respecto al ítem 27 de la dimensión dominio personal se pudo evidenciar que en el 46% de las empresas comerciales del Cantón Ambato su ambiente de trabajo está bien ventilado, iluminado y equipado. Mientras que, el 15% respondió que solamente a veces existe estas adecuaciones en su lugar de trabajo. Finalmente, el 2% respondió que no trabaja en un lugar adecuado para poder desenvolverse adecuadamente.

La importancia de un ambiente de trabajo bien ventilado, bien iluminado y bien equipado es que mejora las condiciones de trabajo de los empleados, lo que a su vez aumenta la productividad, la calidad y seguridad del trabajo, así como la satisfacción laboral. Un ambiente de trabajo bien ventilado asegura suficiente flujo de aire fresco, lo que ayuda a prevenir la propagación de enfermedades, especialmente en la pandemia actual. Además, un entorno de trabajo bien iluminado puede mejorar el entorno laboral general y reducir la fatiga visual, lo que puede mejorar la concentración y reducir la probabilidad de cometer errores en el trabajo (Rezeki, 2023).

*Dimensión cooperación sistemática*

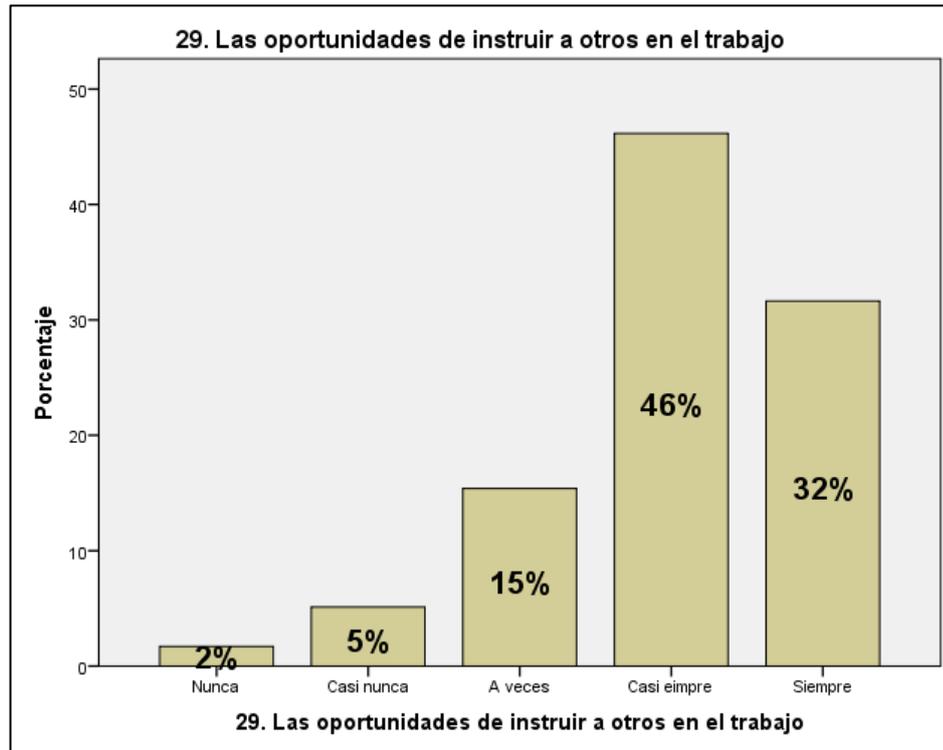
**Figura 30.** *Dimensión cooperación sistemática I*



Finalmente, la encuesta dirigida a las empresas comerciales del cantón Ambato terminó con la dimensión cooperación sistemática, el que evidenció que el 40% de estas organizaciones casi siempre asumen el puesto de trabajo actual con capacidad y técnicas propias. Sin embargo, el 3% respondió no poder corresponder de manera adecuada a desempeñar actividades que corresponden a otro departamento alejado al que pertenece. Finalmente, el 37% respondió que si podría hacerlo sin ningún problema.

Cuando los empleados tienen las habilidades y el conocimiento necesarios para hacer su trabajo de manera efectiva, pueden cumplir con las expectativas laborales y las necesidades de la empresa. Además, los empleados que se sienten empoderados y confiados en su trabajo tienden a tener una mayor satisfacción laboral y una menor rotación de empleados (Sutianingsih et al., 2021). En resumen, es importante que los empleados cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar con éxito sus puestos de trabajo actuales, lo que puede mejorar la productividad, la calidad del trabajo y la satisfacción en el trabajo.

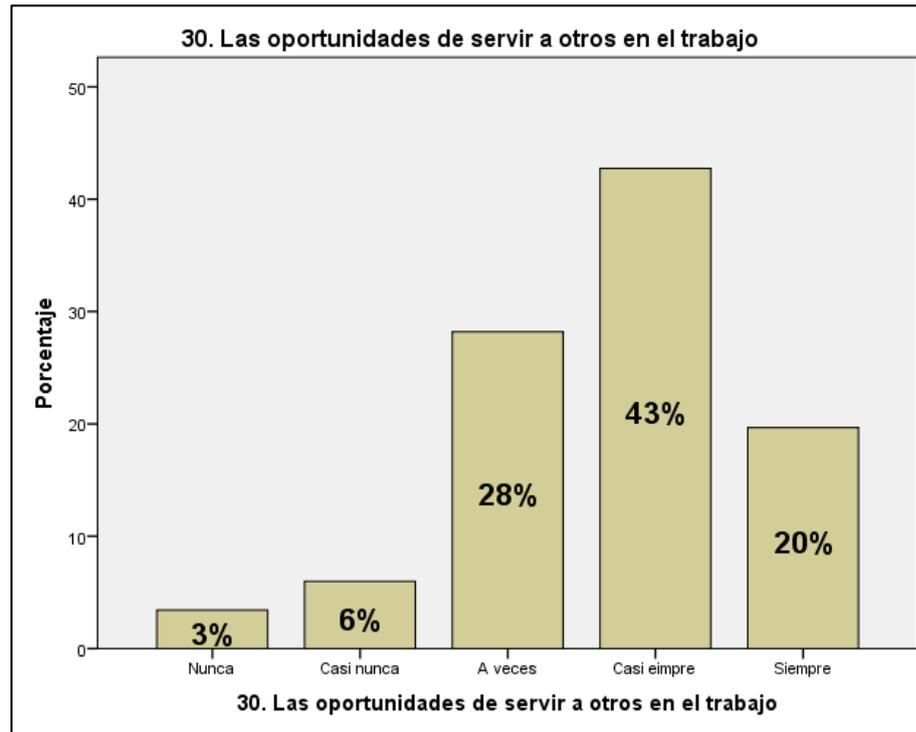
**Figura 31.** *Dimensión cooperación sistemática 2*



El 46% de las empresas encuestadas manifestaron que casi siempre tienen la oportunidad de instruir a otros en el trabajo, ya sea porque recién ingresó o a compañeros de otras áreas de trabajo. Mientras que el 15% mencionó que únicamente a veces se les ha dado esta oportunidad para enseñar sus conocimientos. Finalmente, el 2% respondió que nunca lo han hecho. Cuando los empleados tienen la oportunidad de capacitar a otros, pueden dominar mejor los conceptos y las habilidades necesarias para el trabajo, lo que también les permite mejorar sus habilidades de comunicación y liderazgo.

Además, los empleados que han asumido las funciones de coaching y formación también tienen la oportunidad de participar en la toma de decisiones importantes y contribuir a la mejora continua de la organización, lo que puede aumentar el sentido de pertenencia y satisfacción en su trabajo. En conclusión, poder capacitar a otros empleados puede mejorar la calidad del trabajo, aumentar la productividad y aumentar el compromiso y la satisfacción de los empleados (Astuti et al., 2023).

**Figura 32.** *Dimensión cooperación sistemática 3*



Para finalizar, el 43% de las empresas comerciales respondieron que casi siempre han tenido la oportunidad de servir a otros en el trabajo. Mientras que, el 28% expresó que solamente a veces han tenido dicha oportunidad de ayudar a alguien más. Mientras que el 20% respondió que siempre lo hacen sin importar el área o la circunstancia. No obstante, ser capaz de ayudar a otros en el lugar de trabajo puede mejorar la colaboración, la motivación y la imagen de la empresa, lo que puede contribuir a un entorno laboral más positivo y productivo.

Es esencial crear oportunidades para que los empleados sirvan a los demás en el lugar de trabajo, ya que esto puede ayudar a crear un ambiente de trabajo colaborativo y positivo. Cuando los empleados tienen la oportunidad de ayudarse unos a otros y trabajar juntos hacia un objetivo común, puede aumentar la motivación, la creatividad y la calidad del trabajo (Karsikah et al., 2023). Además, servir a los demás también puede ayudar a mejorar la imagen de una empresa y fortalecer las relaciones positivas con los clientes y el público en general.

### **3.1.3 Determinación de factores de influencia a través del Análisis factorial exploratorio**

El análisis factorial es una técnica estadística que permite identificar patrones en conjunto de datos. Su objetivo radica en reducir la complejidad de los datos buscando relacionar variables que se correlacionan entre sí para poder entenderlas de una manera más sencilla (Marroquín, 2021). Este método se aplica en la psicometría, ciencias sociales, marketing, gestión de productos, entre otras disciplinas.

Así mismo, el análisis factorial extrae información importante sobre los datos y reduce el número de variables a considerar, lo que permite simplificar la comprensión de la información contenida en varias variables puede ser resumida en un número menor de factores que son constructos latentes o variables no observables (Padilla, 2021). Por tanto, el análisis permite reducir la complejidad de los datos, identificar patrones y simplificar la interpretación de los mismo.

Según Sánchez (2013) para realizar los resultados de análisis factorial se utilizó el software estadística SPSS a partir del cual se determinó la prueba KMO y Bartlett, determinando la factibilidad del modelo. Por tanto, la interpretación del modelo se realiza determinando las cargas factoriales con cierta importancia en la matriz de varianzas explicadas. Además, se agregó una figura de sedimentación para mostrar el número óptimo de factores correlaciones. Adicional a ello, se generó una matriz de componentes en espacio rotado para determinar si existe una relación entre las ubicaciones de los ítems estimados y las medidas representativas. A continuación, se va detallar el paso a paso del análisis factorial:

#### **Coeficiente KMO y Prueba de esfericidad de Bartlett**

##### *Liderazgo*

La prueba KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett son dos métodos ampliamente utilizados en estadísticas para evaluar la idoneidad del análisis factorial en conjunto de datos (González et al., 2021). El KMO significa Kaiser-Meyer-Olkin, y es encargado de medir la adecuación de los datos para reducir a factores latentes y estima la proporción de varianzas en los datos que pueden explicarse mediante el análisis

factorial. Los valores van de 0 a 1 y valores superiores a ,600 se consideran adecuados para proseguir con los análisis.

Por otro lado, la prueba de esfericidad de Bartlett evalúa la hipótesis nula de que la matriz de correlación de los datos es la matriz de identidad, lo que significa que las variables no están correlacionadas entre sí (Arias et al., 2022). No obstante, si se rechaza dicha hipótesis puede deducirse que existe una correlación significativa entre las variables, lo que es un requisito necesario para el análisis factorial. Es importante destacar la importancia de la prueba de Bartlett, ya que, solo se una cuando se supone que las variables observadas son evaluativas. (Ver tabla 5)

**Tabla 5.** *KMO y Prueba de Bartlett – Liderazgo*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.917
	Aprox. Chi-cuadrado	1049.882
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	78
	Sig.	.000

**Nota:** Resultados obtenidos del software estadístico SPSS.

Al analizar los resultados se tomó en cuenta el liderazgo y la cultura organizacional. Por ello, el KMO de la variable liderazgo evidenció que tiene una adecuación muestral del ,917 esto significó que las variables del cuestionario diseñado se relacionaron en un 91% lo que resulta útil para estudios posteriores. De igual manera la Prueba de Esfericidad de Bartlett tuvo un nivel de significancia del ,000 lo que corroboró la fiabilidad de los factores del constructo para continuar con el estudio.

#### *Cultura organizacional*

Como se denotó en la tabla anterior, la medad Kaiser-Meyer-Olkin de cultura organizacional obtuvo un coeficiente del ,913 lo que da como resultado que es considerado como adecuados para proseguir con el análisis factorial. Por tal razón, se visualizó una correlación del 91%. No obstante, el nivel de significación de la prueba de esfericidad de Bartlett mostró una adecuación de ,000 lo que corrobora al KMO. Cabe mencionar que este es un requisito importante, si es rechazada no sirve para los estudios posteriores (Ver tabla 6).

**Tabla 6.** *KMO y Prueba de Bartlett – Cultura organizacional*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.913
	Aprox. Chi-cuadrado	636.579
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	21
	Sig.	.000

**Nota:** Resultados obtenidos del software estadístico SPSS.

### **Matriz de varianza explicada**

La matriz de varianza explicada es una herramienta estadística utilizada en el análisis factorial con la finalidad de determinar la cantidad de información contenida en cada factor (Tiffinny et al., 2023). Esta matriz muestra la cantidad de varianza total de una variable medida que es explicada por cada factor. Cabe mencionar que es esencial para realizar estudios posteriores, ya que, permite establecer la cantidad de factores latentes necesarios para explicar adecuadamente los datos del estudio establecidos.

Para calcular la matriz de varianza explicada se deben ordenar los factores según su importancia explicativa. El factor más importante explica la mayor cantidad de varianza de las variables observadas mientras que el factor menos importante explica la menor cantidad de varianza explicada por cada factor, lo que permite identificar los factores más significativos (Hernandez, 2010). Hay que tener en claro que esta información es esencial para interpretar los resultados del análisis factorial y determinar la cantidad de factores latentes que se necesitan (ver tabla 7).

**Tabla 7.** *Matriz de varianza explicada – liderazgo*

Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado
Liderazgo transformacional	4.817	37.055	37.055
Liderazgo transaccional	4.022	30.939	67.994

**Nota:** Resultados obtenidos del software estadístico SPSS.

Esta matriz se utilizó para reducir los datos y poder identificar el número de factores agrupados que explique la varianza observada en su totalidad. Para ello, se demostró que los representantes de las empresas comerciales de Tungurahua asimilaron una relación en las dimensiones liderazgo transformacional y liderazgo transaccional con un porcentaje acumulado de 67%. Esta información es útil para determinar cuanta información se está conservando al reducir la dimensionalidad del conjunto de datos mediante el análisis de factores (ver tabla 7).

### *Cultura organizacional*

**Tabla 8.** *Matriz de varianza explicada – Cultura organizacional*

Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado
Cultura del clan	5.112	73.022	73.022

**Nota:** Resultados obtenidos del software estadístico SPSS.

En la matriz de varianza explicada de la variable cultura organizacional se puede visualizar que las empresas comerciales encuestadas en la provincia de Tungurahua encontraron relación únicamente en la dimensión cultura del clan con un porcentaje acumulado del 73%, dejando de lado a las demás dimensiones. Por ello se denota la importancia de que promuevan valores familiares y una sensación de pertenencia entre los trabajados. Por lo que, es de vital importancia el trabajo en equipo y la colaboración, lo que puede mejorar la comunicación interna y reduce la competencia interna (ver tabla 8).

La relación de la cultura del clan fomenta la innovación y la flexibilidad, lo que puede ayudar a las empresas a adaptarse a los cambios del mercado y a desarrollar nuevas ideas y soluciones. No obstante, este factor también puede mejorar la satisfacción de los empleados, lo que puede llevar a un mayor compromiso y lealtad a la empresa.

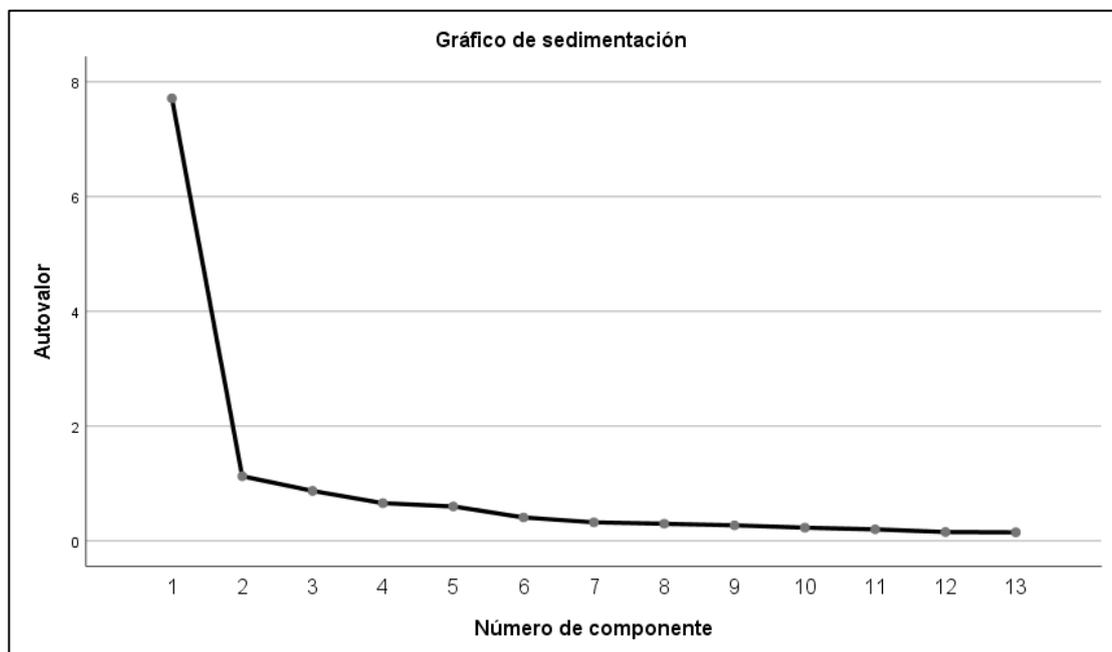
### **Gráfico de sedimentación**

El gráfico de sedimentación es una herramienta utilizada en el análisis factorial para determinar la distribución de los ítems en una muestra. Esta grafica ordena los valores propios desde el más pequeño hasta el más alto (Guggemos, 2021). Es por ello que los

valores propios de la matriz de correlación son iguales a las varianzas de los componentes principales.

Cabe mencionar que el número óptimo de elementos a retener generalmente se elige en el punto donde hay codo. Aquello propone que los factores previos al codo representan la mayor parte de la varianza y fueron más significativos. Mientras que los factores posteriores al codo fueron menos importantes y proporcionan menos información para el constructo establecido (ver figura 33).

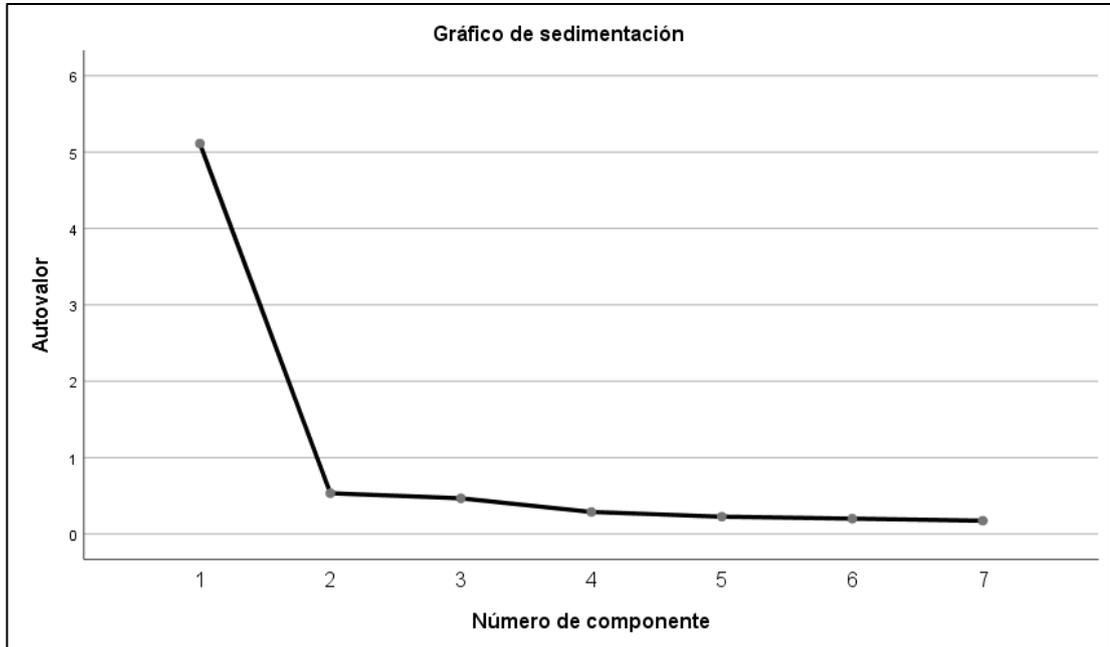
**Figura 33.** *Sedimentación de ítems – liderazgo*



**Nota:** Resultados obtenidos del software estadístico SPSS.

La figura de sedimentación fue útil para identificar el punto en el que la varianza ajustada por factores se detiene rápida y uniformemente, lo que indica que los factores sucesivos agregan información menos significativa a la estructura de datos subyacentes. Por tal razón, en la figura 33 se puede observar que a partir del ítem 2 que forma parte de la dimensión de liderazgo transformacional empieza a formar un codo que se extiende hasta el ítem 13 que corresponde a liderazgo transaccional.

**Figura 34.** Sedimentación de ítems – cultura organizacional



**Nota:** Resultados obtenidos del software estadístico SPSS.

La figura de sedimentación de la variable cultura organizacional se pudo visualizar que a partir de del ítem dos se empieza a formar un codo lo que indica que existen factores sucesivos agregando un valor significativo (ver figura 34).

### **Matriz de componentes rotados**

La matriz de componentes rotados se refiere a una técnica de análisis multivariante utilizada para reducir la cantidad de variables que se utilizan para describir un conjunto de datos (Álvarez et al., 2018). En dicho proceso, las variables originales se combinan para formar unas pocas variables más nuevas y significativas, llamadas componentes que son más fáciles de interpretar y describir. Cuando se utiliza la técnica, las nuevas variables resultantes se seleccionan para maximizar la varianza explicada y minimizar la correlación entre ellas. Además, estas nuevas variables se rotan para que sean más interpretables y fáciles de explicar. A continuación, en la tabla 9 se puede visualizar los factores agrupados en la matriz de componentes rotados de la variable liderazgo:

**Tabla 9.** Matriz de componentes rotados – liderazgo

	Componente	
	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional
<i>LT1</i>	.704	.451
<i>LT2</i>	.752	.271
<i>LT3</i>	.780	.365
<i>LT4</i>	.820	.301
<i>LT5</i>	.470	.152
<i>LS1</i>	.762	.382
<i>LS2</i>	.734	.331
<i>LS3</i>	.748	.382
<i>VC1</i>	.372	.769
<i>VC2</i>	.346	.761
<i>VC3</i>	.383	.814
<i>MC1</i>	.279	.790
<i>MC2</i>	.304	.800

**Nota:** Resultados obtenidos del software estadístico SPSS.

De acuerdo a la tabla 10 se pudo visualizar que la dimensión liderazgo transformacional se agrupó con los ítems: Creo que mi jefe tiene la capacidad suficiente para superar las dificultades de los trabajos (LT1); mi jefe puede compartir sus alegrías y dificultades conmigo (LT2); mi jefe puede animarme a tener el coraje suficiente para enfrentar los desafíos (LT3); mi jefe puede orientarme con un nuevo director y ayudarme a resolver problemas (LT4); en el trabajo, no puedo mostrar mi sincero respeto y terminar las instrucciones de mi jefe (LT5); mi jefe satisface mis demandas al pedirle apoyo personal (LS1); mi director me puede informar claramente sobre los objetivos de la tarea para alcanzar las recompensas (LS2); cada vez que

termino mis objetivos especiales, mi director puede otorgarme las recompensas apropiadas (LS3). Estos factores son pertenecientes a las dimensiones liderazgo transformacional y transaccional. No obstante, las empresas comerciales encuestadas encontraron una correlación significativa positiva, por lo que, se muestra que ambos estilos de liderazgo tienen una gran importancia en las empresas y su elección depende en gran medida de la situación, el equipo y los objetivos específicos de las organizaciones. La combinación de ambos estilos puede ser muy efectiva, equilibrando la motivación y el trabajo en equipo con la consecución de los objetivos a corto y largo plazo.

Del mismo modo, la dimensión liderazgo transaccional abarcó los ítems: Mi empresa puede permitir el ajuste oportuno de la visión según el desarrollo de la empresa (VC1); mi empresa tiene planes claros para materializar las visiones paso a paso (VC2); mis colegas normalmente pueden trazar el futuro desarrollo de mi empresa a través de conferencias (VC3); el poder coherente de mi empresa es un alto énfasis en el desempeño laboral y el logro previsto (MC1); todos los miembros de la empresa pueden prestar mucha atención al desempeño laboral y la orientación al logro (MC2). Estos ítems pertenecieron a las dimensiones misión y cultura y cultura burocrática; por tal razón, obtuvieron un grado de correlación alta. Por lo que, los representantes de las organizaciones comerciales revelan que es importante que la organización encuentre el equilibrio adecuado entre estos elementos para lograr objetivos a corto y largo plazo. Ya que, estos tipos de cultura puede ser útil para las organizaciones de alta complejidad técnica o regulada, pero no es adecuada para aquellas que se enfocan en la innovación y la creatividad.

*Cultura organizacional*

**Tabla 10.** *Matriz de componentes rotados – cultura organizacional*

<b>Componente</b>	
Cultura del clan	
<i>(LC3)</i>	.855
<i>(DC2)</i>	.857

<i>(DC3)</i>	.893
<i>(CA1)</i>	.833
<i>(CA2)</i>	.873
<i>(CB1)</i>	.772
<i>(CB2)</i>	.893

**Nota:** Resultados obtenidos del software estadístico SPSS.

De acuerdo a la matriz de componentes rotados de cultura organizacional, se pudo verificar que abarcó a los ítems: Cada vez que termino mis objetivos especiales, mi director puede otorgarme las recompensas apropiadas (LS3); mi empresa hace mucho hincapié en el desarrollo de los recursos humanos, siendo amable con los empleados y fomentando la cooperación en el trabajo en equipo (DC2); el poder coherente de mi empresa es la lealtad y la devoción de los empleados hacia mi empresa y el alto énfasis en la cooperación en el trabajo en equipo (DC3); todos los miembros de la empresa están investidos del espíritu de innovación y aventura (CA1); mi empresa realiza un esfuerzo agresivo de I+D para productos y estrategias novedosas con la esperanza de convertirse en la innovadora entre las industrias similares (CA2); mi empresa está bien regulada y todos los miembros obedecen estrictamente los códigos de trabajo para las tareas diarias (CB1); el poder de mejorar la coherencia de mi empresa es el alto énfasis de los códigos y políticas de la organización y el mantenimiento de la operación administrativa normal (CB2). Estos ítems se vincularon con dimensiones liderazgo transaccional, cultura del clan, y cultura burocrática. Los coeficientes de correlación son moderados – altos. Lo que evidencia que es muy importante en las empresas ya que establece los valores, la identidad y la dirección que debe tomar la organización. Además, sirve como guía para la conducta y las decisiones de los miembros de la organización (ver tabla 10).

## 3.2. Verificación de hipótesis

### 3.1.4 Efecto de la hipótesis 1 de relación entre la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión de las empresas comerciales del cantón Ambato.

Se llevó a cabo la determinación de la suma de los ítems relacionados con las variables de liderazgo (p1-p8), cultura organizacional (p9-p23), y satisfacción laboral (p24-p30) en conformidad con el objetivo específico 3, con el fin de analizar cómo estas variables están correlacionadas entre sí. Previo a la elección del coeficiente estadístico de correlación a utilizar, se realizó una prueba de normalidad de los datos para seleccionar la técnica estadística más adecuada para el estudio.

#### Pruebas de normalidad de datos

La prueba de normalidad reveló que el test de Kolmogórov-Smirnov es el adecuado para utilizar, ya que se aplica cuando las muestras son iguales o mayores a 50. A partir de esta evaluación, se determinó que los datos no siguen una distribución normal ( $p=0,000$ ), lo cual llevó a la elección de una prueba no paramétrica para analizar las relaciones entre los datos recolectados y proceder con la verificación de las hipótesis del estudio (ver tabla 11).

**Tabla 11.** Prueba de normalidad de datos – H1

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Cultura organizacional	,305	306	,000	,823	306	,000
Liderazgo	,280	306	,000	,797	306	,000

#### Coefficiente de correlación no paramétrico – Rho de Spearman

El coeficiente de correlación de Spearman es una métrica estadística que mide la relación lineal entre dos variables continuas. Su objetivo es identificar si hay una conexión y cuán fuerte es esa conexión entre ambas variables. Este coeficiente puede fluctuar dentro de un rango que va desde -1 hasta 1. A continuación, se describen los rangos típicos de interpretación para este coeficiente de correlación:

- **-1.0 a -0.8 Correlación negativa muy fuerte**
- -0.8 a -0.6 Correlación negativa fuerte
- -0.6 a -0.4 Correlación negativa moderada
- -0.4 a -0.2 Correlación negativa débil
- -0.19 a 0.01 Correlación negativa muy débil
- **0.00 Ausencia de correlación o correlación nula**
- 0.01 a 0.19 Correlación positiva muy débil
- 0.2 a 0.4 Correlación positiva débil
- 0.4 a 0.6 Correlación positiva moderada
- 0.6 a 0.8 Correlación positiva fuerte
- **0.8 a 1.0 Correlación positiva muy fuerte**

La hipótesis de la investigación propuesta es la siguiente:

H1<sub>0</sub>. La cultura organizacional no influye en el liderazgo de los gerentes de las pymes del sector comercial del cantón Ambato.

H1<sub>1</sub>. La cultura organizacional si influye en el liderazgo de los gerentes de las pymes del sector comercial del cantón Ambato.

**Tabla 12.** *Coeficiente de correlación de Spearman – H1*

Cruce de variables		Cultura organizacional	Liderazgo
Cultura organizacional	Correlación de Spearman	1	,619**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	306	306
Liderazgo	Correlación de Spearman	,619**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	306	306

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados recolectados mostraron una correlación fuerte ( $\rho=0,619$ ;  $p=0,000$ ) entre las variables examinadas. De este modo, se llegó a la decisión de aceptar la hipótesis alternativa, que establece que la cultura organizacional sí tiene un impacto en el liderazgo de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas en el sector comercial de Ambato (ver tabla 12).

La fuerte correlación encontrada subraya la importancia de la cultura organizacional en el liderazgo efectivo dentro de las pymes del sector mencionado. Esta relación podría reflejar cómo los valores, normas y creencias de una organización moldean el estilo y las prácticas de liderazgo. En el contexto de Ambato, esto podría tener implicaciones particulares, como la necesidad de alinear la cultura organizacional con las demandas y características locales. La investigación futura podría explorar más a fondo cómo estos aspectos de la cultura interactúan con diferentes estilos de liderazgo, y cómo las intervenciones dirigidas a la cultura podrían mejorar la eficacia del liderazgo en las pymes.

### **3.1.5 Efecto de la hipótesis 2 de relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en la gestión de las empresas comerciales del cantón Ambato.**

La segunda hipótesis propuesta planteó el siguiente escenario:

H2<sub>0</sub>. La cultura organizacional influye negativamente en la satisfacción laboral de los colaboradores del sector comercial del cantón Ambato.

H2<sub>1</sub>. La cultura organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores del sector comercial del cantón Ambato.

Ante ello, se identificó que la prueba de normalidad de datos a aplicarse fue Kolmogórov-Smirnov, debido a los factores antes mencionados en la hipótesis 1. De esta forma, se confirmó que los datos no siguen una distribución normal ( $p=0,000$ ), lo que determinó que debe aplicarse una prueba no paramétrica para analizar las relaciones entre los datos recolectados y proceder con la verificación de las hipótesis del estudio (ver tabla 13).

**Tabla 13.** Prueba de normalidad de datos – H2

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Cultura organizacional	,280	306	,000	,797	306	,000
Satisfacción laboral	,258	306	,000	,801	306	,000

Los resultados de la tabla 14 mostraron una correlación positiva fuerte ( $\rho=0,742$ ;  $p=0,000$ ) lo cual demuestra que la relación es significativa. Por tal razón, se decidió aceptar la hipótesis alternativa, pues enunció que la cultura organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores del sector comercial del cantón Ambato.

**Tabla 14.** *Coficiente de correlación de Spearman – H2*

Cruce de variables		Cultura organizacional	Liderazgo
Cultura organizacional	Correlación de Spearman	1	,742**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	306	306
Satisfacción laboral	Correlación de Spearman	,742**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	306	306

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 14 sintetizó una correlación sólida entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en el cantón Ambato resalta la esencial conexión entre la forma en que una organización es dirigida y cómo se sienten los empleados en su trabajo. La cultura organizacional que promueve la inclusión, el reconocimiento y el desarrollo podría ser un factor clave en la mejora de la satisfacción laboral. La implicación práctica podría ser que las empresas en este sector podrían invertir en desarrollar una cultura organizacional positiva para aumentar no solo la satisfacción laboral, sino también la productividad y la retención de empleados. La investigación adicional en esta área podría ofrecer una visión más detallada de los elementos específicos de la cultura organizacional que son más influyentes, permitiendo intervenciones más dirigidas y efectivas.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

En relación al objetivo general se concluye que la alta relación del 91% entre la cultura organización y el liderazgo frente a la satisfacción laboral de los empleados del sector empresarial sugiere que existe una conexión significativa entre estos dos elementos. Esto implica que una cultura sólida y efectivo tiene un impacto positivo en los empleados. Además, un liderazgo efectivo que inspire, guie y apoye a los empleados puede contribuir a un clima laboral favorable.

La conclusión del *objetivo específico 1* sostuvo que, el contexto teórico de la cultura organización, liderazgo y satisfacción de los empleados es fundamental para el reconocimiento y aplicación efectiva del modelo de evaluación. Ya que, al establecer una base sólida es estas áreas los investigadores y profesionales pueden comprender de mejor manera las interacciones complejas que existen entre estos elementos dentro del entorno empresarial. Esto puede traducirse en un ambiente laboral más positivo, una mayor retención de talento y aumento de la productividad contribuyendo al éxito sostenible de la empresa a largo plazo.

La conclusión del *objetivo específico 2* diagnosticó a través del análisis factorial se pudo evidenciar que los factores de la cultura organizacional fueron cultura del clan con el 73%, lo que demuestras que este factor connotó caracterización por ser un enfoque de colaboración, participación y el sentido de comunidad dentro de la organización, puesto que, pudo fomentar un ambiente positivo y de apoyo que aumenta la satisfacción de los empleados. Por otro lado, los factores que influyen en el liderazgo fue el liderazgo transformacional y el transaccional con el 63% ya que, inspira e influye en los empleados para que alcancen su máximo potencial y se sientan comprometidos con una visión compartida.

En conclusión, al *objetivo específico 3*, se determinó que la cultura organizacional si ha generado un impacto positivo hacia el liderazgo de los gerentes del sector comercial ( $\rho=0,619$ ;  $p=0,000$ ). De similar forma, se identificaron efectos positivos fuertes

hacia la satisfacción laboral ( $\rho=0,742$ ;  $p=0,000$ ) que generan estas empresas. Es por ello que, esta relación refleja cómo los valores, normas y creencias de una organización comercial moldean el estilo y las prácticas de liderazgo. En el contexto de Ambato, esto podría tener implicaciones particulares, como la necesidad de alinear la cultura organizacional con las demandas y características de desarrollo local. Asimismo, la satisfacción laboral en el cantón Ambato resalta la esencial conexión entre la forma en que una organización es dirigida y cómo se sienten los empleados en su trabajo. Es por ello que, la cultura organizacional debe promover la inclusión, y el reconocimiento como un factor clave en la mejora de la satisfacción laboral.

#### **4.2. Recomendaciones**

En base a las conclusiones, se establece las siguientes recomendaciones:

La recomendación a la conclusión 1 hacia el sector comercial de la ciudad de Ambato es fomentar una cultura sólida, ya que, las empresas deben identificar sus valores y creencias fundamentales para integrar a sus empleados en todos los aspectos de la organización. No obstante, promover la cultura del clan que promueva la colaboración, el trabajo en equipo y la participación puede ser especialmente beneficioso para mejorar la satisfacción de los colaboradores.

La recomendación a la conclusión 2 se direcciona a que los líderes en el sector comercial deberían adoptar un enfoque participativo y transformacional en su estilo de liderazgo. Esto implica involucrar a los empleados en la toma de decisiones, fomentar la creatividad, la innovación y empoderar a los equipos para que asuman responsabilidades y desafíos. De tal manera que, los líderes transformacionales pueden inspirar a los empleados a alcanzar su máximo potencial y generar un clima laboral ms motivador y positivo.

La recomendación a la conclusión sugiere que las empresas deben invertir en programas de capacitación y desarrollo para sus empleados. Brindar oportunidades para adquirir nuevas habilidades y conocimientos, así como para avanzar en sus carreras, puede aumentar significativamente la satisfacción laboral y la retención del talento. Además, el desarrollo profesional mejora la capacidad de liderazgo interno, puesto que, permite a los empleados asumir roles de mayor responsabilidad dentro de la empresa.

Al seguir estas recomendaciones pueden las empresas del sector comercial cultivar una cultura organización positiva y efectiva, mejorar la calidad del liderazgo en todos los niveles y aumentar la satisfacción laboral de los empleados. Esto no solo se beneficia directamente a los trabajadores, sino que también contribuye al éxito y crecimiento sostenible de la empresa en el competitivo entorno comercial.

## REFERENCIAS

- Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a Data Collection Method: A Critical Review. *English Linguistics Research*, 3(1), 39–45. <https://doi.org/10.5430/elr.v3n1p39>
- Álvarez, B., Alfonso, D., & Indacochea, B. (2018). El desempeño laboral: Un problema social de la ciencia. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 9(2), 147–158. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6596591>
- Ameen, A., Osama, I., & Mohammed, F. (2020). Examining relationship between service quality, user satisfaction and performance impact in the context of smart government in UAE. *International Journal of Electrical and Computer Engineering (IJECE)*, 10(6), 6026–6033. <https://doi.org/10.11591/ijece.v10i6.pp6026-6033>
- Anandrao, J. (2022). Service Quality and Customer Satisfaction in Banking Sector: A Review. *Research Chronicler, International Multidisciplinary Refereed Peer Reviewed Indexed Research Journal*, 10(4), 1–5.
- Arias, L., Pardo, K., Saenz, J., & Rodriguez, S. (2022). Estrategias metodológicas para mejorar la comprensión lectora de los estudiantes de cuarto grado básico. *Revista Universidad de Guayaquil*, 134(1), 12–33. <https://doi.org/10.53591/rug.v134i1.1416>
- Arif, M., & Hidayah, N. (2023). Factors that affect the quality of financial reports. *Jurnal syntax idea*, 5(2), 205–210.
- Astuti, D., Efendi, Z., & Syahputra, R. (2023). The effect of compensation and transformational leadership on employee commitment through job satisfaction as a mediation variable. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 6(1), 334–349.
- Bravo, C. (2020). Estrategia De Marketing Relacional Para Lograr La Fidelización De Los Estudiantes De Artes & Diseño Gráfico Empresarial De Una Universidad. *Revista Tzhoecoen*, 12(3), 334–347. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i3.1331>
- Bravo, O., & Gregor, S. (2022). Aplicación del modelo Servperf para la definición de satisfacción del usuario sobre la calidad del servicio en centros de salud. *Revista*

*Carácter*, 10(1), 1–13.

- Burodo, M., Adeniran, A., & Ibrahim, F. (2022). Assessing the Effect of Electronic Banking Services Quality on Customer Satisfaction: Empirical study from Selected Deposit Money Banks in Katsina. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 4(5), 2679–2690. <https://doi.org/10.35629/5252-040526792690>
- Cattleya, M., Novita, R., Nugraha, I., Dewi, S., Condro, Y., & Syaifullah, H. (2023). Assessment of Motor Vehicle Repair Shop Service Quality Perception Using the SERVPERF Model and Lean Service. *Tibwana Journal of applied Industrial Engineering-University of PGRI AdiBuana*, 6(1), 7–11.
- Contreras, O., Polo, J., & Montoya, G. (2022). Revisión de la Literatura sobre Gestión de Inventario en la Industria Textil. *Qantu Yachay*, 2(1), 26–40. <https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v2i1.19>
- Del Toro, J., Salazar, M., & Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral trabajadores de una PYME de servicios de y su relación con el desempeño laboral en ingeniería. *CLIO América*, 5(10), 204–227. <file:///C:/Users/VAI0/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalSatisfaccionLaboralYSuRelacionC-5114801.pdf>
- Deroncele, A. (2020). Paradigmas de investigación científica. Abordaje desde la competencia epistémica del investigador. *Arrancada*, 20(37), 211–225. <https://revistarrancada.cujae.edu.cu/index.php/arrancada/article/view/331%0Ahttps://revistarrancada.cujae.edu.cu/index.php/arrancada/article/download/331/233/931>
- Dimiyati, M., & Subagio, A. (2020). Impact of Service Quality, Price, and Brand on Loyalty with the mediation of Customer Satisfaction on Pos Ekspres in East Java. *Mediterranean Journal of Social Sciences MC SER Publishing*, 7(4), 74–86. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n4p>
- Enriquez, M., & Calderón, J. (2017). El Clima Laboral y su incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador. *Podium*, 1, 131–143.

<http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/viewFile/77/76>

- Flores, C., Huanca, R., Quispe, I., & Apaza, J. (2021). Desempeño laboral y su relación con la planificación de personal en la empresa Cineplanet S.A. Juliaca. *Polo del Conocimiento*, 6(9), 282–301. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i9.3024>
- Gil-Monte, P. R., Espejo, B., Checa, I., Gil-LaOrden, P., Angeline J, K., Carlotto, M. S., Converso, D., Deroncele-Acosta, Á., Figueiredo-Ferraz, H., Galarza, L., Gómez-Ortiz, V., Grau-Alberola, E., Labarthe, J., Llorca-Pellicer, M., Mekala V, C., Misiolek-Marín, A., Román-Cao, E., Salas-Blas, E., Schoenenberger, S., ... Viotti, S. (2022). Factor Structure and Measurement Invariance of the Spanish Burnout Inventory Among Professionals Across 17 Countries and Regions. *Applied Research in Quality of Life*. <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10108-1>
- González, J., Ramirez, R., Teófilo, N., & Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157–1170. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.318](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318)
- Guggemos, J. (2021). On the predictors of computational thinking and its growth at the high-school level. *Computers and Education*, 161(October 2020), 104060. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.104060>
- Hasyim, U., & Ali, H. (2022). Reuse intention models through customer satisfaction during the covid-19 pandemic: cashback promotion and e-service quality case study: ovo electronic money in jakarta. *Dinasti International Journal of Digital Business Management (DIJDBM)*, 3(3), 440–450. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i3>
- Hendeniya, F. (2022). Impact of internet service quality on customer satisfaction special reference to internet service providers during covid – 19 period. *Sri Lanka of Marketing*, 8(7), 61–91.
- Ikechukwu, K. (2019). Igwebuiké: An African Journal of Arts and Humanities. *IGWEBUIKE: An African Journal of Arts and Humanities*, 3(6), 41–52.
- Karmacharya, B. (2019). Impact of Service Quality Dimensions on Customer Satisfaction in Nepalese Financial Institutions based on SERVPERF Model. *The*

*Journal of Nepalese Business Studies*, 11(1), 11–26.

- Karsikah, Kambara, R., Ramdansyah, A., & Haryadi, D. (2023). Determinants of job satisfaction: internal communication relationships in improving employee performance. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6), 4692–4697.
- Kia, A., Asaloei, S., & Werang, B. (2019). Job satisfaction and performance of elementary school teachers. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 8(4), 575–580. <https://doi.org/10.11591/ijere.v8i4.20264>
- Kivunja, C. (2019). Innovative Methodologies for 21st Century Learning, Teaching and Assessment: A Convenience Sampling Investigation into the Use of Social Media Technologies in Higher Education. *International Journal of Higher Education*, 4(2), 1–26. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v4n2p1>
- Landrum, H., Prybutok, V., Zhang, X., & Peak, D. (2009). Measuring IS System Service Quality with SERVQUAL: Users' Perceptions of Relative Importance of the Five SERVPERF Dimensions. *Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 12(4), 18–35. <http://www.inform.nu/Articles/Vol12/ISJv12p017-035Landrum232.pdf>
- Lira, C. (2022). Nivel de satisfacción y desempeño laboral del personal de enfermería. *Más Vita. Revista de Ciencias de Salud Volumen*, 4(4), 206–216.
- Márquez, L., Cuétera, L., Cartay, R., & Labarca, N. (2020). Desarrollo y crecimiento económico: Análisis teórico desde un enfoque cuantitativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1), 22. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i1.31322>
- Mendoza, A., & Ramírez, J. (2020). Aprendiendo metodología de la investigación. En *Editorial Grupo Compás*. <http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/523>
- Morales, O., & Urrego, Z. (2017). La enseñanza por medio del juego para un mejor aprendizaje. *Praxis Pedagógica*, 2(20), 123–136. <http://biblioteca.uniminuto.edu/ojs/index.php/praxis/article/viewFile/1483/1430>
- Munarko, A. (2022). Determinants of service quality: efficiency and workspace. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 2(3), 136–144. <https://ojs.pseb.or.id/index.php/jmh/article/view/478%0Ahttps://ojs.pseb.or.id/in>

dex.php/jmh/article/download/478/385

- Nurlina, N., Widayatsih, T., & Lestari, N. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Motivation on the Organizational Commitment. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 8(1), 26–39. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v8i1.10029>
- Ogiemwonyi, O., Harun, A., & Rahman, A. (2020). The Relationship between Service Quality Dimensions and Customer Satisfaction towards Hypermarket in Malaysia. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(5), 2062–2071. <https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i5/pr201904>
- Padilla-Avalos, C.-A., & Marroquín-Soto, C. (2021). Enfoques de Investigación en Odontología: Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. *Revista Estomatológica Herediana*, 31(4), 338–340. <https://doi.org/10.20453/reh.v31i4.4104>
- Padilla, & Marroquín. (2021). Enfoques de Investigación en Odontología: Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. *Revista Estomatológica Herediana*, 31(4), 338–340. <https://doi.org/10.20453/reh.v31i4.4104>
- Pérez, M., Ocampo, F., & Sánchez, K. (2015). Aplicación de la metodología de la investigación. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(11), 796. <https://doi.org/10.23913/ride.v6i11.130>
- Ramírez, R., Ruiza, C., Gonzáles, J., Terán, N., Cáceres, J., & Palomino, G. (2021). Clima organizacional en los gobiernos locales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1198–1208. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.321](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.321)
- Rendra, Y., Saputra, K., Nafisa, L., & Nainggolan, H. (2023). The Role of Transactional Leadership, Compensation and Working Environment on Employee Job Satisfaction in Fertilizer Industry. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 9(2), 251–259.
- Rezeki, F. (2023). The Influence Of Transformational Leadership Style, Organizational Culture and Organizational Communication On Employee Job Satisfaction. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 3(1), 698–714.
- Richards, J. C. (2014). *Approaches and methods in language teaching*. Cambridge

University Press.

Sampieri Hernandez. (2010). Metodología de la investigación. *McGraw-Hill.*, 4(1), 1–379.

[https://www.academia.edu/6399195/Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_5ta\\_Edicion\\_Sampieri](https://www.academia.edu/6399195/Metodologia_de_la_investigacion_5ta_Edicion_Sampieri)

Sánchez, M. (2013). Metodología de investigación en pedagogía social (avance cualitativo y modelos mixtos). *Pedagogia Social Revista Interuniversitaria*, 17(22), 75–89. <https://doi.org/10.7179/PSRI>

Santana, C., Ballerini, A., & Galhardi, A. (2022). Analysis of Tourist Services with the Servperf Instrument in the Receptive Agencies of Circuito das Frutas – SP. *Brazilian Journal of Development*, 8(2), 13369–13382. <https://doi.org/10.34117/bjdv8n2-326>

Sutianingsih, Budiyanto, & Suwitho. (2021). Mediation Role of Job Satisfaction on the Influence of Non-Financial Compensation and Transactional Leadership on Employee Performance. *The International Journal of Business & Management*, 9(7), 79–84. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2021/v9/i7/164651-399192-1-sm>

Tang, R., Tan, Y., Tan, Z., Tan, Y., Almawad, G., & Alosaimi, A. (2022). A study of courier service quality and customer satisfaction. *International Journal of Applied Business and International Management*, 7(1), 137–150. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v7i1.1447>

Tifinny, Azazi, A., Daud, I., Christiana, M., & Shalahuddi, A. (2023). Investigating the Impact of Job Insecurity and Burnout towards Employee Performance in Mitsubishi Pontianak: The Mediating Role of Work Engagement. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 23(3), 49–62. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2023/v23i3925>

Udo, G., Bagchi, K., & Kirs, P. (2008). Assessing web service quality dimensions: the e- servperf approach. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 9(2), 313–322. [https://doi.org/10.48009/2\\_iis\\_2008\\_313-322](https://doi.org/10.48009/2_iis_2008_313-322)

Valencia, B., & Narváez, C. (2021). La gestión de riesgos financieros y su incidencia en la toma de decisiones. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación,*

*Ciencia y Tecnología*, 7(2), 691–722. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.526>

- Villacis, J. (2022). El principio de irrenunciable de derechos laborales frente a los derechos de utilidades. En *Universidad Regional Autónoma de los Andes* (Número 85). <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/autism-spectrum-disorders>
- Villalobos, L. (2019). Enfoques y diseños de investigación social: cuantitativos, cualitativos y mixtos. *Educación Superior*, 18(27), 96–99. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7023094&info=resumen&idoma=SPA%0Ahttps://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7023094>
- Xuan, T. (2022). Impacts of Financial Management on Innovation and Efficiency of Higher Education in Vietnam. *Review of International Geographical Education Online*, 19(1), 1697–1718. <https://rigeo.org/submit-a-menucript/index.php/submission/article/download/4123/3189>
- Yunita, Y., & Budiana, D. (2021). The Influence of Leadership Style and Work Stress on Employee Job Satisfaction. *Almana : Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(3), 474–483. <https://doi.org/10.36555/almana.v5i3.1727>

## Anexos

### Encuesta



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**OBJETIVO:** Estimado encuestado, reciba un cordial saludo, de antemano agradecemos el tiempo que usted brinda para responder esta encuesta, el propósito de este trabajo es de fines académicos.

#### INSTRUCCIONES:

- Solo puede elegir una alternativa en cada pregunta.
- El tiempo de duración es de 5 minutos

#### Liderazgo

1. Indique el grado de frecuencia de la dimensión liderazgo transformacional (1=Nunca 5= Siempre).

Liderazgo transformacional		1	2	3	4	5
1	Creo que mi jefe tiene la capacidad suficiente para superar las dificultades de los trabajos					
2	Mi jefe puede compartir sus alegrías y dificultades conmigo					
3	Mi jefe puede animarme a tener el coraje suficiente para enfrentar los desafíos.					
4	Mi jefe puede orientarme con un nuevo director y ayudarme a resolver problemas.					
5	En el trabajo, no puedo mostrar mi sincero respeto y terminar las instrucciones de mi jefe					

2. Indique el grado de frecuencia de la dimensión liderazgo transaccional (1=Nunca 5= Siempre)

Liderazgo transaccional		1	2	3	4	5
6	Mi jefe satisface mis demandas al pedirle apoyo personal					
7	Mi director me puede informar claramente sobre los objetivos de la tarea para alcanzar las recompensas					
8	Cada vez que termino mis objetivos especiales, mi director puede otorgarme las recompensas apropiadas.					

#### Cultura organizacional

3. Indique el grado de frecuencia de la dimensión cultura del clan (1=Nunca 5= Siempre).

Cultura del clan		1	2	3	4	5
9	Mi empresa enfatiza mucho la humanidad y el respeto a cada miembro como una gran familia					
10	Mi empresa hace mucho hincapié en el desarrollo de los recursos humanos, siendo amable con los empleados y fomentando la cooperación en el trabajo en equipo					

11	El poder coherente de mi empresa es la lealtad y la devoción de los empleados hacia mi empresa y el alto énfasis en la cooperación en el trabajo en equipo					
----	--	--	--	--	--	--

4. Indique el grado de frecuencia de la dimensión misión y cultura (1=Nunca 5= Siempre)

Misión y cultura		1	2	3	4	5
12	El poder coherente de mi empresa es un alto énfasis en el desempeño laboral y el logro previsto					
13	Todos los miembros de la empresa pueden prestar mucha atención al desempeño laboral y la orientación al logro					

5. Indique el grado de frecuencia de la dimensión cultura adaptativa (1=Nunca 5= Siempre)

Cultura adaptativa		1	2	3	4	5
14	Todos los miembros de la empresa están investidos del espíritu de innovación y aventura					
15	Mi empresa realiza un esfuerzo agresivo de I+D para productos y estrategias novedosas con la esperanza de convertirse en la innovadora entre las industrias similares.					

6. Indique el grado de frecuencia de la dimensión cultura burocrática (1=Nunca 5= Siempre)

Cultura burocrática		1	2	3	4	5
16	Mi empresa está bien regulada y todos los miembros obedecen estrictamente los códigos de trabajo para las tareas diarias					
17	El poder de mejorar la coherencia de mi empresa es el alto énfasis de los códigos y políticas de la organización y el mantenimiento de la operación administrativa normal					

7. Indique el grado de frecuencia de la dimensión visión compartida (1=Nunca 5= Siempre)

Construyendo una visión compartida		1	2	3	4	5
18	Mi empresa puede permitir el ajuste oportuno de la visión según el desarrollo de la empresa					
19	Mi empresa tiene planes claros para materializar las visiones paso a paso					
20	Mis colegas normalmente pueden trazar el futuro desarrollo de mi empresa a través de conferencias					

8. Indique el grado de frecuencia de la dimensión cooperación sistemática (1=Nunca 5= Siempre)

Cooperación sistemática		1	2	3	4	5
21	Todos mis compañeros de empresa pueden confiar mutuamente. Incluso en caso de desacuerdo de opinión, también puedo tratar a la contraparte como mi mejor compañero de trabajo					
22	Mi director puede convertirse en un buen ejemplo para todos los miembros de la empresa y guiar a sus colegas para alcanzar las metas laborales.					
23	Los compañeros de mi empresa pueden entender claramente el contenido del trabajo de cada puesto					

### Organización de aprendizaje

9. Indique el grado de frecuencia de la dimensión dominio personal (1=Nunca 5= Siempre)

Dominio personal		1	2	3	4	5
24	La actitud de los superiores hacia los subordinados					
25	El compañerismo entre compañeros					
26	La organización lleva a cabo el método de la política.					
27	Ambiente de trabajo (bien ventilado, iluminación, equipo).					

10. Indique el grado de frecuencia de la dimensión cooperación sistemática (1=Nunca 5= Siempre)

apoyo sistemático		1	2	3	4	5
28	Asumir el puesto de trabajo actual con capacidad y técnica propias					
29	Las oportunidades de instruir a otros en el trabajo					
30	Las oportunidades de servir a otros en el trabajo					

Gracias por su tiempo.

#### Perfil Sociodemográfico

##### Sexo

Femenino

Masculino

##### Edad

Menor a 22años

23 – 28

29 – 35

Mayor a 36 años

##### Formación educativa

Primaria

Bachillerato

Pregrado

Posgrado