



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ”**

**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA INGENIERIA COMERCIAL**

**Trabajo de titulación modalidad “Proyecto de investigación” previo a la obtención del  
título de Licenciado en Administración de Empresas**

**TEMA DE TESIS:**

Estilos de liderazgo y comportamiento organizacional en el “Instituto de Ciencias Críticas  
Manabí ICCMANABÍ S.A del cantón Portoviejo.

**AUTOR:** Pincay Briones Jean Pierre

**TUTOR:** Ing. Morante José Luis

**Manta 2022 (1)**

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido y revisado el trabajo de Proyecto de Investigación, bajo la autoría del estudiante Pincay Briones Jean Pierre, legalmente matriculado/a en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2016-2022, cumpliendo el total de 400 horas, bajo la opción de titulación de Investigación, cuyo tema del proyecto es “Estilos de liderazgo y comportamiento organizacional en el Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABÍ S.A del cantón Portoviejo”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 01 de agosto 2022.

Lo certifico,



Ing. Morante José Luis.  
**Docente Tutor(a)**  
**Área:**

## **APROBACIÓN DEL TRABAJO**

Los miembros del tribunal examinador de grado dan la aprobación al trabajo final de titulación denominado “ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE CIENCIAS CRÍTICAS MANABÍ ICCMANABÍ S.A DEL CANTÓN PORTOVIEJO”, elaborado por el egresado Pincay Briones Jean Pierre, el mismo que cumple con lo estipulado por reglamentos y disposiciones de la facultad de Ciencias Administrativas, carrera de Administración de Empresas.

Manta, 5 de agosto de 2022

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis al forjador de mi camino, Dios, por otorgarme fortaleza y salud para llegar hasta aquí.

Con todo el cariño y amor a mis padres, por ser mi apoyo incondicional, por impulsarme a ser mejor cada día, a mis hermanos por motivarme constantemente para alcanzar mis anhelos, por ser mis ejemplos, quienes me enseñaron que con trabajo y perseverancia se puede lograr todo aquello que te propongas.

**Jean Pierre Pincay**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Asimismo, agradezco infinitamente a mis hermanos que con sus palabras me hacen sentir orgulloso de lo que somos y de lo que podemos enseñar.

No obstante, agradezco a nuestros docentes de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión, de manera especial, al Ing. Morante José Luis tutor de mi proyecto de investigación quien me ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente, y al Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABÍ S.A del cantón Portoviejo por su valioso aporte para mi investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

**TEMA:** ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE CIENCIAS CRÍTICAS MANABÍ ICCMANABÍ S.A DEL CANTÓN PORTOVIEJO.

CERTIFICACIÓN .....	II
APROBACIÓN DEL TRABAJO .....	III
DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT .....	XIV
INTRODUCCIÓN .....	1
1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.2.1 OBJETIVO GENERAL .....	6
1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS .....	6
1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.3.1 Delimitación espacial .....	6
1.3.2 Delimitación temporal.....	6
1.3.3 Delimitación conceptual.....	6
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.4.1 Justificación Teórica .....	7
1.4.2 Justificación metodológica.....	7
1.4.3 Justificación práctica.....	7
1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
1.5.1 Hipótesis.....	8
1.5.2 Comprobación de la hipótesis .....	8
1.5.3 Variables.....	8



2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
2.1.1 Antecedentes internacionales de investigación .....	9
2.1.2 Antecedentes nacionales de investigación .....	10
2.2 BASES TEÓRICAS .....	11
2.2.1 Líder .....	11
2.2.2 Liderazgo.....	11
2.2.3 Estilos de liderazgo .....	12
2.2.4 Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral .....	13
2.2.5 Organización .....	14
2.2.6 Comportamiento organizacional .....	15
2.2.7 Cultura organizacional .....	19
2.2.8 Motivación .....	19
2.2.9 Estructura Organizacional .....	21
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	22
3.1 Tipo de investigación.....	22
3.1.1 Investigación Exploratoria .....	22
3.1.2 Investigación Descriptiva.....	22
3.2 Diseño de la investigación.....	23
3.3 Población y muestra.....	23
3.3.1 Muestreo estratificado .....	24
3.4 Técnicas de recolección de información .....	25
3.4.1 Encuesta .....	25
3.4.2 Entrevista.....	25
3.5 Métodos de investigación .....	26
3.5.1 Método deductivo.....	26
3.6 Análisis de los datos .....	26
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	27



4.1	Transcripción natural de la entrevista realizada a la gerente del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” .....	27
4.2	Resultados de la encuesta aplicada al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” del cantón Portoviejo.....	31
4.2.1	Resultados de la variable “Estilos de liderazgo”.....	31
4.2.2	Resultados de la variable comportamiento organizacional .....	47
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	63
5.1	Conclusiones.....	63
5.2	Recomendaciones.....	64
6.	PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE OPTMIZACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A LAS DECISIONES DIRECTIVAS.....	65
6.1	Título de la propuesta .....	65
6.2	Objetivos.....	65
6.2.1	Objetivo general .....	65
6.2.2	Objetivo específico.....	65
6.3	Introducción.....	65
6.4	Situación actual.....	67
6.5	Bases de las estrategias.....	68
6.6	Plan de acción.....	72
6.7	Impacto de las estrategias de optimización y adaptación de los factores del comportamiento organizacional. ....	78
7.	BIBLIOGRAFÍA .....	80
8.	ANEXOS .....	85
	EVIDENCIA FOTOGRÁFICA.....	89

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estructura organizacional del Instituto de Ciencias Críticas Manabí. Fuente: ICCMANABÍ.....	21
Ilustración 2: Estilos de liderazgo. Pregunta 1. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022. ....	32
Ilustración 3: Estilos de liderazgo. Pregunta 2. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022. ....	34
Ilustración 4: Estilos de liderazgo. Pregunta 3. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022. ....	36
Ilustración 5: Estilos de liderazgo. Pregunta 4. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022. ....	37
Ilustración 6: Estilos de liderazgo. Pregunta 5. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022. ....	39
Ilustración 7: Estilos de liderazgo. Pregunta 6. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022. ....	40
Ilustración 8: Estilos de liderazgo. Pregunta 7. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022. ....	42
Ilustración 9: Estilos de liderazgo. Pregunta 8. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022. ....	43
Ilustración 10: Estilos de liderazgo. Pregunta 9. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022. ....	45
Ilustración 11: Estilos de liderazgo. Pregunta 10. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022. ....	46
Ilustración 12: Comportamiento Organizacional. Pregunta 1. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022. ....	48
Ilustración 13: Comportamiento Organizacional. Pregunta 1. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022. ....	49

Ilustración 14: Comportamiento Organizacional. Pregunta 3. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022. .... 51

Ilustración 15: Comportamiento Organizacional. Pregunta 4. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022. .... 52

Ilustración 16: Comportamiento Organizacional. Pregunta 5. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022. .... 54

Ilustración 17: Comportamiento Organizacional. Pregunta 6. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022. .... 56

Ilustración 18: Comportamiento Organizacional. Pregunta 7. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022. .... 57

Ilustración 19: Comportamiento Organizacional. Pregunta 8. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022. .... 59

Ilustración 20: Comportamiento Organizacional. Pregunta 9. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022. .... 60

Ilustración 21: Comportamiento Organizacional. Pregunta 10. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022. .... 62

### INDICE DE TABLAS

**Tabla 1:** *Valores terminales e instrumentales del Modelo de Rokeach* ..... 18

**Tabla 2:** Estilos de Liderazgo. Pregunta 1 ..... 31

**Tabla 3:** Estilos de Liderazgo. Pregunta 2 ..... 33

**Tabla 4:** Estilos de Liderazgo. Pregunta 3 ..... 35

**Tabla 5:** Estilos de Liderazgo. Pregunta 4 ..... 37

**Tabla 6:** Estilos de Liderazgo. Pregunta 5 ..... 38

**Tabla 7:** Estilos de Liderazgo. Pregunta 6 ..... 40

**Tabla 8:** Estilos de Liderazgo. Pregunta 7 ..... 41



<b>Tabla 9:</b> Estilos de Liderazgo. Pregunta 8 .....	43
<b>Tabla 10:</b> Estilos de Liderazgo. Pregunta 9 .....	44
<b>Tabla 11:</b> Estilos de Liderazgo. Pregunta 10.....	46
<b>Tabla 12:</b> Comportamiento Organizacional. Pregunta 1.....	47
<b>Tabla 13:</b> Comportamiento Organizacional Pregunta 2.....	49
<b>Tabla 14:</b> Comportamiento Organizacional. Pregunta 3.....	50
<b>Tabla 15:</b> Comportamiento Organizacional. Pregunta 4.....	52
<b>Tabla 16:</b> Comportamiento Organizacional. Pregunta 5.....	53
<b>Tabla 17:</b> Comportamiento Organizacional. Pregunta 6.....	55
<b>Tabla 18:</b> Comportamiento Organizacional. Pregunta 7.....	57
<b>Tabla 19:</b> Comportamiento Organizacional. Pregunta 8.....	58
<b>Tabla 20:</b> Comportamiento Organizacional. Pregunta 9.....	60
<b>Tabla 21:</b> Comportamiento Organizacional. Pregunta 10 .....	61

## CERTIFICADO URKUND



### Document Information

---

<b>Analyzed document</b>	PINLAY JEAN PIERRE PROYECTO DE INVESTIGACION.docx (D142771578)
<b>Submitted</b>	8/9/2022 4:05:00 PM
<b>Submitted by</b>	Jose Morante Galarza
<b>Submitter email</b>	jose.morante@uleam.edu.ec
<b>Similarity</b>	1%
<b>Analysis address</b>	jose.morante.uleam@analysis.orkund.com

## RESUMEN

La gestión de talento humano es un eje transversal en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, por lo que, para alcanzar un completo compromiso, empoderamiento e integración dentro del organigrama empresarial, el liderazgo es un elemento clave, ya que el rol que ejerce la directiva y los mandos medios, se traduce en el comportamiento organizacional y en el cumplimiento de los objetivos primordiales de la empresa.

En este sentido, el objetivo general de la presente investigación se concentra en el análisis de las relaciones y el impacto que generan los estilos de liderazgo en el comportamiento organizacional del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABÍ S.A” del cantón Portoviejo. Para la consecución de dicho objetivo, se empleó un diseño metodológico de carácter mixto, aplicando la investigación de tipo exploratoria y descriptiva. Se consideró como población objetivo al personal que labora en el instituto, y se calculó una muestra poblacional configurada por 32 colaboradores, a los que se aplicó una encuesta estructurada con preguntas que corresponden a la escala Likert, cuya finalidad fue analizar las variables que relacionan los estilos de liderazgo con el comportamiento organizacional.

Los resultados arrojados durante la investigación, evidenciaron que los diversos estilos de liderazgo, producen un profundo impacto transaccional en la percepción del personal con respecto al comportamiento organizacional, de donde se han identificado tres aristas transversales: personas y grupos, entorno y estructura. Por lo tanto, se concluyó que efectivamente existe correlación entre las variables ensayadas, ya que gran parte de la responsabilidad del comportamiento organizacional y los resultados obtenidos por el área de talento humano, recaen directamente sobre el líder de la organización.

**Palabras clave:** ambiente laboral, comportamiento organizacional, liderazgo, motivación, organización

## ABSTRACT

The management of human talent is a transversal axis in the development and growth of organizations, so, to achieve a complete commitment, empowerment and integration within the business organization chart, leadership is a key element, since the role exercised by the management and middle managers, translates into organizational behavior and compliance with the primary objectives of the company.

In this sense, the general objective of this research focuses on the analysis of the relationships and the impact generated by leadership styles on organizational behavior of the "Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABÍ S.A" of the Portoviejo canton. To achieve this objective, a mixed methodological design was used, applying exploratory and descriptive research. The staff working in the institute was considered as the target population, and a population sample was calculated configured by 32 collaborators, to whom a structured survey was applied with questions that correspond to the Likert scale, whose purpose was to analyze the variables that relate leadership styles with organizational behavior.

The results of the research showed that the various leadership styles produce a profound transactional impact on the perception of staff with respect to organizational behavior, from which three transversal edges have been identified: people and groups, environment and structure. Therefore, it was concluded that there is indeed a correlation between the variables tested, since much of the responsibility for organizational behavior and the results obtained by the area of human talent, fall directly on the leader of the organization.

**Keywords:** work environment, organizational behavior, leadership, motivation, organization

## INTRODUCCIÓN

La evolución tecnológica, social y económica que ha influenciado el sector empresarial, ha desplegado una serie de estudios académicos enfocados en la influencia de los estilos de liderazgo que implementan los directivos en las acciones de sus subordinados. Las investigaciones precedentes han abordado el liderazgo desde diversas perspectivas: La globalización empresarial, influencia social y comportamiento humano, enfatizando la transformación conceptual de los roles que ejercen las personas que configuran los distintos niveles del organigrama empresarial.

En este sentido, Cleopatra Bonifaz (2019) afirma que el liderazgo es un proceso que se deriva de la relación entre el líder y sus subordinados que ensalza la capacidad y la habilidad de influencia e inspiración para la consecución de logros corporativos o personales. Este proceso se potencia, mantiene o transforma de acuerdo a la situación que atraviesa el receptor y la capacidad de gestión del líder (2019, p. 10)

Por otro lado, la capacidad de liderazgo se configura como un factor determinante en la caracterización favorable o desfavorable del Comportamiento Organizacional (CO), ya que ésta se basa en la capacidad de la dirección para generar en los subordinados un sentido de pertenencia hacia la empresa, derivando en un incremento en el desempeño laboral. Consecuentemente, un liderazgo estratégico y efectivo favorece que los miembros de la organización sostengan o incrementen los niveles de productividad, ventaja competitiva y rentabilidad de la misma (Alcázar Cruz, 2020, pp. 92–93)

El comportamiento organizacional es una arista transversal que contempla las conductas voluntarias de los miembros de una organización que trascienden las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que ostentan. Estos comportamientos son de carácter discrecional y no suelen ser formal o económicamente compensados, sin embargo, contribuyen significativamente al desarrollo y crecimiento organizacional. Con el fin de medir el impacto que tiene un liderazgo eficiente en las áreas estratégicas de una organización, es importante el estudio de variables que analicen el rendimiento laboral, rentabilidad y satisfacción. (Tigani, 2020, p. 5)

Tomando en cuenta las consideraciones precedentes, se torna imperante el análisis de estilos de liderazgo aplicados en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABÍ S.A”, ya que la

heterogeneidad de los usuarios que solicitan sus servicios, genera una amplia gama de comportamientos por parte del personal del instituto. Por lo tanto, es necesario establecer una línea base de liderazgo para que el abanico de opciones conductuales se mantenga en el rango de positivo hasta neutral. Bajo esta premisa, se estableció como objetivo general, analizar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el comportamiento organizacional del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABÍ S.A” del cantón Portoviejo.

El diseño metodológico que se utilizó para alcanzar dicho objetivo fue de carácter mixto, ya que se emplearon los enfoques cualitativo y cuantitativo, además, su tipología fue descriptiva y exploratoria, se utilizaron técnicas de recolección de información como la entrevista y la encuesta que, gracias a su aplicación, permitieron establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo de la directiva del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABÍ S.A” y la percepción de los colaboradores en cuanto a los factores claves del comportamiento organizacional de la misma.

Gracias a los resultados arrojados por las técnicas empleadas, se establecieron conclusiones y recomendaciones conducentes en relación con las variables analizadas. Dichos elementos favorecieron el análisis integral de la gestión de liderazgo con la que cuenta el instituto y establecer los métodos adecuados para optimizar los recursos del comportamiento organizacional del mismo.

## 1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### Contexto

Los avances tecnológicos y su vertiginosa evolución han favorecido el desarrollo social, económico, político de las sociedades que tienen acceso a ellas. Facilitan la apertura de sistemas comerciales y mercantiles alternativos, ofreciendo oportunidades de trabajo, emprendimiento y empleo a la ciudadanía general. Sin embargo, también acarrear una serie de elementos estratégicos y organizacionales que deben ser adaptados a las transformaciones generales a las que se ven sometidas las instituciones del sector empresarial.

Además, en el ámbito sanitario, la implementación de dichas estrategias de adaptación cobra mayor importancia, ya que, debido a la clase de servicios que se ofertan, se requiere mayor sensibilidad por parte del personal involucrado con todas las etapas que componen el flujograma del servicio solicitado.

Esta investigación se efectúa con la finalidad de establecer la relación que existe entre una adecuada gestión administrativa de liderazgo y la incidencia de inconvenientes producidos entre el personal de instituciones médicas como el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABÍ S.A” y los usuarios y usuarias que requieren de los servicios ofertados por las mismas.

#### Antecedentes

Durante los últimos ocho años, se ha visibilizado un estancamiento en la evolución conceptual del desarrollo empresarial, lo que, a su vez, se deriva en una serie de inconvenientes en los niveles de calidad de servicio que se otorga a los beneficiarios o clientes. Por lo tanto, se han desarrollado una variedad de estudios enfocados en el análisis específico de cada sector de la industria para identificar los estilos de liderazgo aplicados en cada uno y correlacionarlos con el comportamiento organizacional de las empresas investigadas. De este modo, se favorece la aplicación de soluciones prácticas y delimitadas para potenciar las competencias y habilidades los recursos humanos con los que cuentan las organizaciones.

Este proceso cíclico de actividades investigativas ha contribuido con el engranaje transformacional del comportamiento organizativo y su alineación con los objetivos estratégicos de cada empresa, impulsando el desarrollo empresarial a nivel nacional, enfocándose en la respuesta efectiva ante situaciones emergentes que ejerzan algún tipo de influencia en el posicionamiento de la organización dentro del mercado al que pertenecen.

En este sentido, un liderazgo deficiente deja como consecuencia un comportamiento organizacional apático, hostil, ineficaz o incoherente con los objetivos empresariales, repercutiendo de manera directa y negativa en el crecimiento financiero de la institución.

### **Especificidad**

El “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABÍ S.A”, ha venido cumpliendo con sus actividades desde el año 2016, sin embargo, la limitada integración de factores estratégicos ha generado un comportamiento organizacional de carácter empírico, pues, a la fecha de la presente investigación, no se han identificado los estilos de liderazgo aplicables a las características propias de la entidad, deviniendo en conductas por parte del personal, que no responden a sus objetivos financieros, sociales y empresariales.

### **Relevancia**

La correlación entre el estilo de liderazgo que aplican los directivos de una entidad hospitalaria y el comportamiento del personal que la compone, influye directamente en cada uno de los procesos que se ejecutan dentro de la organización y su posicionamiento en el mercado. La proliferación de empresas emergentes de servicios, amplía crecientemente la competencia a la que se enfrentan las instituciones, obligándolas a implementar cada vez más técnicas de desarrollo, enfocadas en el servicio al cliente y el mejoramiento de su calidad.

## **1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1.1.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Cuál es el impacto que tiene la correlación del estilo de liderazgo aplicado en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABÍ S.A.” del cantón Portoviejo y el comportamiento organizacional de su personal?

### **1.1.1.2. PROBLEMAS ESPECIFICOS**

¿Cuál es la importancia del análisis de los estilos de liderazgo implementados en una organización hospitalaria?

¿Qué influencia ejerce el liderazgo de la directiva de una institución en la dimensión de conflictos y el desafío del clima organizacional?

¿Cuáles son las consecuencias de la aplicación de un estilo de liderazgo en la conducta regular del personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABÍ S.A.”?

¿Cuál es el impacto que generaría la implementación de un estilo de liderazgo en la satisfacción, rendimiento y productividad del personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABÍ S.A.”?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer el impacto que tiene la correlación del estilo de liderazgo aplicado en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABÍ S.A.” del cantón Portoviejo y el comportamiento organizacional de su personal.

### **1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- Determinar por medio de valoraciones integradoras, la influencia que ejerce el liderazgo de la directiva de una institución en la dimensión de conflictos y el desafío del clima organizacional.
- Examinar las consecuencias de la aplicación de un estilo de liderazgo en la conducta regular del personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABÍ S.A.”.
- Comprobar el impacto que generaría la implementación de un estilo de liderazgo en la satisfacción, rendimiento y productividad del personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABÍ S.A.”

## **1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Delimitación espacial**

La presente investigación, se enfocó en la gestión estratégica encaminada al comportamiento organizacional del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, con sede en el cantón Portoviejo, provincia de Manabí.

### **1.3.2 Delimitación temporal**

El desarrollo de este trabajo se ejecutó durante el primer semestre del año 2022, sin embargo, la investigación bibliográfica aborda fuentes doctrinarias y empíricas generadas desde el año 2018, con la finalidad de establecer una línea base de estudio actualizada.

### **1.3.3 Delimitación conceptual**

La sustentación bibliográfica de la presente disertación responde a diversas fuentes que abordan las variables correspondientes a la problemática que se investiga en este trabajo. Se compone de extractos de libros, artículos científicos, tesis de pregrado y posgrado, investigaciones de campo y artículos de prensa especializada y revistas científicas.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Justificación Teórica**

Este trabajo ha sido ejecutado con el propósito de generar conocimiento adicional con respecto a los estilos de liderazgo contemplados en la doctrina administrativa existente. Además, con la realización de este trabajo, se genera una fuente adicional de investigación con relación al establecimiento del impacto del liderazgo en el comportamiento organizacional de instituciones hospitalarias.

A pesar de que el liderazgo y el comportamiento organizacional son temas recurrentes en discusiones teóricas en materia administrativa, no existe suficiente material de consulta especializado en la rama médica. Sin embargo, su aplicabilidad se traduce en un incremento en el desempeño y rendimiento laboral y una disminución significativa en los riesgos sanitarios, legales y de salud ocupacional. En este sentido, la ejecución de un proyecto investigativo que relacione estos dos conceptos desde la perspectiva del servicio médico, resulta sumamente relevante para la comunidad científica ecuatoriana.

### **1.4.2 Justificación metodológica**

Para la consecución de los objetivos centrales de esta investigación, se utilizaron herramientas metodológicas como la observación directa, que permitió visibilizar las falencias que presenta el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” dentro de los procesos organizativos y su relación con el comportamiento del personal que conforma su plantilla. Además, se aplicaron instrumentos de recolección de información como la encuesta, que se empleó en el personal de la institución, con el fin de estudiar las consideraciones de los colaboradores con respecto al liderazgo que ostentan los miembros de la directiva y el impacto que ha tenido en el desarrollo de sus actividades.

### **1.4.3 Justificación práctica**

De acuerdo con el Sistema de Información de Administración Emergente (EMIS, por sus siglas en inglés), el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABÍ S.A” presentó una caída del 37,63% en los ingresos netos por ventas en el 2019, con tendencia descendente, por lo que se presume que, salvo que se implementen cambios sustanciales en la gestión estratégica,

para el 2024 este porcentaje se incrementará hasta alcanzar un 72, 41% de pérdidas en los ingresos netos (EMIS, 2019).

Por lo tanto, los resultados que arroje esta investigación facilitarán la implementación de estrategias conducentes a potenciar las capacidades del personal de la organización, mediante la identificación y aplicación de un estilo de liderazgo que impacte positivamente el comportamiento organizacional del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABÍ S.A”. De esta manera, la entidad contará con mecanismos adecuados para la consecución progresiva de los objetivos institucionales que se han trazado durante la planificación estratégica.

## **1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Hipótesis**

El estilo de liderazgo aplicado en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABÍ S.A” genera una influencia significativa en la productividad del personal involucrado en los procesos organizativos de la entidad.

### **1.5.2 Comprobación de la hipótesis**

El método que se utilizó para la comprobación de la hipótesis fue el deductivo, con el que se pudo obtener resultados específicos y veraces. Es por ello que para la obtención de los resultados se realizaron técnicas de recolección de datos como lo son las entrevistas y encuestas que nos permitieron identificar de mejor manera las variables a investigar. Por tanto, mediante la información recolectada y a través de la interpretación de los datos tabulados se pudo notar que el estilo de liderazgo en el Instituto si genera una influencia en la productividad del personal ya que el tipo de liderazgo identificado es el transaccional y al ser este un modelo que promueve el cumplimiento y el logro de metas a través de la supervisión, sistema de recompensas y castigos no siempre se sienten motivados afectando a la productividad de los procesos porque no suelen ser escuchados por sus líderes o jefes inmediatos que solo buscan el cumplimiento de tareas y no la participación de todo el personal en cuanto a las opiniones o decisiones que se vayan a tomar.

### **1.5.3 Variables**

Para el desarrollo de esta investigación, se analizaron las siguientes variables:

- Variable dependiente: Desempeño laboral
- Variable independiente: Estilo de liderazgo

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1.1 Antecedentes internacionales de investigación

La disertación realizada por Xenia Tigani, como tesis de posgrado, bajo el título “Relación del Comportamiento Organizacional Ciudadano con la Identificación Organizacional y con el Liderazgo Transformacional”, presentada ante la facultad de Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad de la Laguna, estableció como objetivo principal, comprobar la existencia de una relación significativa entre los siguientes factores: Comportamiento Organizacional Ciudadano, Liderazgo Transformacional, Identificación Organizacional y el tiempo desarrollando su trabajo en la empresa.

Para la consecución de dicho objetivo, se examinaron los datos de 100 personas españolas, cuyo lugar de trabajo pertenece a diversos sectores, con el fin de establecer la influencia del liderazgo transformacional en el comportamiento organizacional ciudadano. En este sentido, se arrojaron resultados determinantes que comprobaron las hipótesis planteadas en el estudio mencionado, indicando que sí existe una relación entre el Comportamiento Organizacional Ciudadano, la Identificación Organizacional y el Liderazgo Transformacional, aunque no existe relación significativa con el tiempo de trabajo. (Tigani, 2020, pp. 3–4)

Por otro lado, el artículo publicado por Emilmary Maya et al., en la Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, bajo el título “Liderazgo Directivo y Educación de Calidad”, tuvo como objetivo principal determinar el impacto del liderazgo en la consecución de una educación de calidad. En este sentido, la metodología aplicada se configura por un estudio correlacional transaccional, mientras que el diseño metodológico fue la investigación de campo no experimental.

Entre los principales resultados obtenidos, se destaca la comprobación de la existencia de una correlación positiva baja entre las variables estudiadas, es decir que la aplicación de un liderazgo de estilo directivo en las organizaciones educativas, garantiza una educación de calidad, mientras que el uso de otros estilos de liderazgo, deteriora la calidad de educación ofertada y dificulta la consecución de los objetivos de la institución. (Maya et al., 2019, pp. 114–115)

### **2.1.2 Antecedentes nacionales de investigación**

El artículo “Estilos de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas: Modelo lineal de equilibrio en resultados”, publicado por Galarza et al., en la Revista ECA Sinergia presentó como objetivo general identificar el estilo de liderazgo que aplican los directivos de cinco distintas cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas que cuentan con activos superiores a los ochenta millones de dólares. Tomando en cuenta esta necesidad, se aplicó el cuestionario de estilos de liderazgo, diseñado por Sánchez Manchola a una muestra configurada por 1.004 colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito que se estudiaron.

Los resultados de la investigación evidenciaron que, de acuerdo con la percepción del personal de las cooperativas estudiadas, el estilo de liderazgo empleado es sinérgico, además de concluir en la necesidad de replantear los mecanismos de liderazgo, con el fin de adoptar nuevos estilos directivos, caracterizados principalmente por la motivación constante a los subordinados, la flexibilidad metódica y la búsqueda de desarrollo continuo en beneficio de la organización. (Galarza Torres et al., 2019, pp. 98–99)

También se consideró como antecedente investigativo, la tesis elaborada por Richard Paredes, bajo el título “Estilos de liderazgo y comportamiento organizacional en los directivos de las Universidades de Abancay”, presentada ante la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo. Esta investigación tuvo como objetivo central determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los directivos de las Universidades de Abancay y el comportamiento organizacional de los miembros de dichas entidades durante el 2018.

Con la finalidad de conseguir este objetivo, se consideró una muestra compuesta por ochenta directivos de tres distintas universidades de Abancay, en la que se aplicaron los instrumentos de investigación, arrojando como un resultado directamente proporcional entre el uso adecuado de los estilos de liderazgo y el comportamiento organizacional, enfatizando la necesidad de fortalecer el trabajo en equipo dentro de la empresa, en el que todos los colaboradores se sientan involucrados, fomentando la integración del personal que trabaja por el bienestar colectivo y el desarrollo individual (Paredes Valverde, 2019, pp. 13–14).

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Líder**

De acuerdo con Gloria Sierra (2019), citando a Rojas y Gaspar, un líder es una persona competente en el arte de dirigir a un grupo de personas hacia la construcción de un futuro deseable para ellos. En este sentido, el líder debe recordar permanentemente que, como persona, debe presentar ciertas particularidades para no perder su esencia; además de ciertos atributos como la empatía, la pasión, el ánimo, la emoción, la satisfacción, la seguridad, la identidad, la afinidad, la perfección y, por supuesto, también la imperfección (p. 22).

Mientras tanto, Delgado (2018) aporta con otra conceptualización de líder, cita a Senge y menciona que un líder es una persona que participa activamente en una organización, se encarga de modelar su futuro, es una persona capaz de inspirar a las personas que se encuentran a su alrededor, enfrentar desafíos y probar nuevas alternativas, “simplemente significa andar para adelante. Es todo lo que significa. Y todos los seres humanos tienen capacidad para adelantar. Eso implica una estructura que valore a todas las personas en la empresa. Es tan sencillo como eso” (pp. 77–78).

Según Bonifaz (2019), los líderes constituyen un ejemplo a seguir para los colaboradores de una organización, ejercen responsablemente su profesión, y son capaces de dirigir a sus subordinados por competencias y evaluar el nivel de rendimiento laboral de manera eficiente. Tienen el talento para administrar su tiempo para cumplir con sus actividades personales y profesionales. Cuentan con madurez afectiva, justicia y equilibrio emocional (p. 4).

### **2.2.2 Liderazgo**

De acuerdo con Sierra (2019), citando a Yarce, el liderazgo es la capacidad de dirigir, influir, organizar, motivar y llevar a la acción a un grupo de personas, con el fin de conseguir sus objetivos personales o colectivos en un marco de valores positivos para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores; darle otra mirada a las actitudes y comportamientos que tienen cada uno de los integrantes interesados en la educación de los niños, niñas y adolescentes (p. 21)

Galarza et al., (2020), definen al liderazgo, como un proceso en el que el líder ejerce una influencia sobre sus seguidores, el liderazgo se encuentra orientado a la consecución de objetivos

específicos que se alinean a determinados valores, principios, necesidades, creencias y motivaciones. (p. 4)

Fundamentando lo expuesto por Lippitt y White, citado por Paredes (2019), el liderazgo es la capacidad que tiene uno de los miembros de una organización para lograr que un equipo de personas ejerza sus labores de manera organizada y eficiente, en aras de cumplir los objetivos que han sido trazados desde la planificación estratégica y que los ha mantenido reunidos por un tiempo determinado (p. 26)

### **2.2.3 Estilos de liderazgo**

Para Lloria, citado por Paredes (2019), “el ejercicio del liderazgo se da desde el accionar humano que define el perfil con el que actúa el directivo, por tanto, los estilos de liderazgo son situacionales y no es correcto verlos bajo el prisma de buenos o malos, pues un mismo líder podrá optar por uno o por otro según lo amerite la ocasión” (p. 27).

Avolio y Bass desarrollaron el “Modelo de Rango Total de Liderazgo” en el año 1994, que cuenta con cuatro dimensiones: liderazgo directivo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo Laissez-Faire. (Delgado Torres & Delgado Torres, 2018, p. 79)

#### **2.2.3.1 Liderazgo directivo**

El liderazgo directivo responde a un método de dirección, en el que el líder cuenta con una manera particular de dirigir una organización, consultando permanentemente por las consideraciones de sus colaboradores y, en el momento de dirigir, proporciona instrucciones detalladas acerca de la manera en la que debe cumplirse una tarea específica. Es un estilo aplicable cuando las circunstancias impiden una extensa presentación de detalles, debido al clima de confianza generado, en el que los subordinados tienen claro el mecanismo correcto para ejercer su función en la empresa (Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri, 2020, p. 63).

#### **2.2.3.2 Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional es un mecanismo que conduce a los individuos a una transformación y evolución progresiva destinada a desempeñarse por encima de las expectativas propias y de sus directivos. Es un estilo que obtiene resultados mediante la aplicación de tres métodos: la concientización de sus subordinados con respecto a la importancia de cada tarea, generando en el colaborador un sentimiento de pertenencia con la organización para que

sobreponga los intereses colectivos sobre los individuales y logrando que los miembros de la organización incrementen sus necesidades de nivel superior (Alcázar Cruz, 2020, p. 94)

### **2.2.3.3. Liderazgo Transaccional**

El liderazgo transaccional se resume básicamente en el reforzamiento contingente, en este estilo de liderazgo, los roles y responsabilidades que asumen los líderes y seguidores están interconectados y encaminados a la consecución de objetivos comunes y metas designadas y se establece un acuerdo en el que el subordinado acepta realizar sus tareas a cambio de una recompensa material o intangible o, por el contrario, evitar una sanción que se establece en el contrato o acuerdo.

En el liderazgo transaccional se utiliza dos formas de reforzamiento para motivar al empleado:

- Reforzamiento contingente positivo (recompensas contingentes): El líder recompensa al subordinado de acuerdo al cumplimiento de metas y objetivos acordados.
- Reforzamiento contingente aversivo (castigo contingente): El líder sanciona al subordinado ante la disminución o ausencia del cumplimiento en el desempeño acordado (Moreno Roca, 2018, pp. 12–13).

### **2.2.3.4. Liderazgo Laissez-Faire**

El liderazgo Laissez-Faire o LLF, se caracteriza por ser un estilo libre, es decir, no existe un liderazgo en sí, ya que cuenta el líder evita constantemente la toma de decisiones y la supervisión de su equipo de trabajo, además tiende a entregar el poder, aunque sin perder el control, con la finalidad de liberarse de cualquier responsabilidad o consecuencias de su falta de acción.

Además, se caracteriza por la falta de definición de los objetivos estratégicos e ineficacia en la resolución de conflictos, ausencia de dirección y apoyo a sus subordinados, derivando en una serie de conflictos internos y una disminución en la eficiencia global de la organización (López-Vílchez et al., 2018, pp. 13–14).

## **2.2.4 Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral**

Los estilos de liderazgo que se emplean en una organización perteneciente a cualquier sector, resultan sumamente influyentes en los niveles de desempeño laboral, siendo el elemento

transversal en la creación de un clima laboral libre de presión y con apertura suficiente para la resolución de conflictos, fomentando un vínculo entre los directivos y subordinados (Guerrero Bejarano et al., 2018, p. 144).

La calidad de atención que se proporciona en una organización, se encuentra directamente influenciada por un liderazgo efectivo aplicado por el jefe inmediato, debido a que el líder tiene la capacidad de inspirar y alentar a un equipo a adaptarse a los cambios estratégicos implementados para contribuir al mejoramiento y crecimiento empresarial. Estas acciones contribuyen a fomentar el compromiso de los subordinados y potenciar las competencias relacionadas con la calidad de los servicios que brinda la organización, además de incrementar sustancialmente el rendimiento de los colaboradores (Almeida De Moura et al., 2020, p. 2).

Se ha determinado la existencia de una correlación positiva entre las variables de liderazgo, satisfacción laboral y compromiso organizacional, ya que su integración impacta favorablemente en el crecimiento financiero de una organización. Por lo tanto, el estilo de liderazgo aplicado por los jefes y gerentes en las empresas podría afectar el nivel de satisfacción laboral y el comportamiento organizacional del personal en las actividades que se ejecutan dentro de las instituciones o empresas (Guerrero Bejarano, 2018, p. 138)

### **2.2.5 Organización**

La organización, abordada desde la perspectiva empresarial, es una institución dedicada a la persecución de fines comerciales o económicos por medio de la satisfacción de necesidades generadas por la ciudadanía circundante. (Tello Castrillón & Fabriany Pineda, 2018, p. 81).

Una organización se define como el conjunto de recursos y elementos configurado principalmente por miembros de un equipo que interactúan entre sí dentro de una estructura planificada estratégicamente con el fin de alcanzar determinados objetivos por medio de la correlación de distintos recursos físicos, económicos, de información y humanos (Vilora, 2019, p. 88).

La organización puede conceptualizarse como un espacio compartido que cuenta con puntos de referencia y una línea base claros, además de normativas, autoridades y comportamientos estructurados, en el que se integran diversos individuos con intereses particulares dispuestos a compartir experiencias, competencias y conocimientos. Consecuentemente, tanto los miembros

de la organización cuanto la entidad por sí misma se encuentran en un constante intercambio en el que se modifican los comportamientos internos en relación al entorno y, a su vez, el entorno se transforma por las actuaciones individuales (Villanueva Flores, 2018, p. 184)

### **2.2.6 Comportamiento organizacional**

De acuerdo con Bravo et al., (2018), el comportamiento organizacional es el análisis de las conductas y el rendimiento de las personas que conforman una entidad empresarial. El comportamiento organizacional o CO utiliza la información obtenida acerca de cada miembro del equipo de trabajo, de cada área de la organización y el impacto que tiene la estructura jerárquica sobre las actuaciones regulares del personal en relación a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización (Consuelo Bravo et al., 2018, p. 94).

Totonelli (2018), afirma que el comportamiento organizacional se define como el mecanismo que predetermina el proceso que el colaborador debe cumplir para la ejecución de una asignación, correlacionado con los elementos necesarios para el desarrollo individual del personal: adoctrinamiento, desarrollo de competencias, especialización, formación, capacitación. Estos factores configuran el eje transversal del crecimiento de una organización (Totonelli, 2018, p. 89)

El comportamiento organizacional responde a una serie de elementos que componen la cultura empresarial, tales como el lenguaje común utilizado, los rituales de integración, los valores, las suposiciones, creencias y sentimientos colectivos. Cuando estos elementos confluyen y permanecen en el tiempo, se configura el comportamiento organizacional de una institución (Ferrer Dávalos, 2018, p. 172)

#### **2.2.6.1 Objetivos del comportamiento organizacional**

La labor de los supervisores y directivos consiste en el control de sus subordinados durante el desarrollo de sus actividades, aunque los líderes de manera directa no producen bienes o servicios, son los responsables de potenciar la eficacia operativa y optimizar los recursos de producción, con el fin de que la organización provea dichos bienes o servicios. En este sentido, su accionar refleja el comportamiento organizacional de la empresa, cuyos objetivos se configuran bajo tres componentes:

1. El componente técnico, destinado a la utilización óptima de los recursos con los que cuenta la organización y la aplicación eficiente de la tecnología disponible para lograr las metas de rendimiento y productividad establecidas durante la planificación estratégica.

2. El componente conceptual, cuya funcionalidad se reduce al desarrollo de nuevos sistemas operativos y estrategias organizacionales destinados al posicionamiento de la organización dentro del mercado.

3. El componente humano, que se relaciona con la fuerza laboral y la satisfacción de los colaboradores de la organización (Barco et al., 2022, pp. 27–29)

Por otro lado, el comportamiento organizacional se encarga de conocer, analizar, mejorar, corregir o controlar los procesos que se desarrollan para la consecución de los objetivos, con la participación del personal, los directivos y los usuarios, de tal manera que se evalúe y visibilice la influencia que tiene el desempeño laboral en la eficiencia, producción y crecimiento (Rodas Cando & Piedra Beltrán, 2018, p. 24).

#### **2.2.6.2 Comportamiento organizacional y desempeño laboral**

La satisfacción laboral dentro de las organizaciones se establece como un elemento esencial de la gestión administrativa, ya que ambos comparten el factor humano. En este sentido, los mecanismos de liderazgo implementados en el comportamiento organizacional desempeñan un rol fundamental en el desempeño laboral que presentan los miembros de un equipo, vinculándose directamente con los objetivos de la empresa (Ormachea Tunqui, 2018, p. 14)

El desempeño laboral se constituye como un conjunto de procesos orientado al desarrollo eficiente de las actividades productivas que caracterizan al giro de una organización, es un elemento de alta sensibilidad para la planificación estratégica de la empresa, ya que, dadas sus características verticales, es vulnerable a la influencia de distintos factores que se derivan de la misma organización, tales como el comportamiento organizacional (Bautista Cuello et al., 2020, p. 56)

En un entorno controlado enfocado en las competencias de los miembros del equipo, es posible desarrollar estrategias de comportamiento organizacional encaminadas al incremento de la satisfacción laboral de todos los integrantes de una institución, ya que un óptimo desempeño laboral es directamente proporcional a la productividad y el rendimiento financiero de los

emprendimientos emergentes y compañías consolidadas en el sector de mercado al que pertenece. Una gestión efectiva del talento humano de una organización garantiza el uso adecuado de los recursos disponibles y reduce significativamente los niveles de pérdidas en los ingresos netos de la misma (Ferrer Dávalos, 2018, p. 170)

### **2.2.6.3 Principales variables del comportamiento organizacional**

De acuerdo con el Modelo de Comportamiento Organizacional (MCO) diseñado por Chiavenato, se identifican dos grandes grupos de variables que se relacionan con el comportamiento organizacional de una institución, y éstos son: variables dependientes e independientes que, a su vez, se encuentran configuradas por distintos niveles de análisis.

#### **Variables Independientes**

En el ámbito del sistema organizacional:

- Diseño de la organización
- Cultura de la organización
- Procesos de trabajo

En el ámbito grupal:

- Equipos y empoderamiento
- Cultura de la organización
- Dinámica interna, intermedia y externa de los grupos

En el ámbito individual:

- Diferencias individuales
- Percepciones y atribuciones
- Satisfacción laboral

#### **Variables Dependientes**

- Productividad
- Ausentismo
- Rotación
- Satisfacción laboral
- Grado de compromiso (Carbajal & Rosso, 2019, pp. 11–14)

### 2.2.6.4 Valores del comportamiento organizacional

Los valores que caracterizan el comportamiento organizacional eficiente, se encuentran directamente relacionados con los valores enunciados en el Modelo de Rokeach, implementado en la comunidad empresarial internacional en el año 1973, de donde se destacan dos clases de valores: los terminales y los instrumentales (Guerrero Bejarano et al., 2021, p. 249)

Los valores instrumentales son aquellos que el individuo busca alcanzar y reflejar a lo largo de su vida, se implementan mediante la conducta diaria y se involucran directamente con la misión de una organización, mientras que los valores terminales son el resultado de la aplicación de los instrumentales y se relacionan con la visión de la empresa (Ramírez et al., 2018, pp. 37–38). A continuación, se presenta la escala de valores terminales y los valores instrumentales que permiten su consecución:

**Tabla 1:** *Valores terminales e instrumentales del Modelo de Rokeach*

<b>Valores Terminales</b>	<b>Valores Instrumentales</b>
Prosperidad (calidad de vida)	Ambición
Bienestar Social	Amplitud
Confort	Capacidad
Logro	Competencia
Paz	Eficacia
Belleza	Despreocupación
Igualdad	Limpieza
Seguridad	Firmeza
Libertad	Perdón
Felicidad	Colaboración
Armonía	Honestidad
Amor	Imaginación
Placer	Independencia
Salvación	Intelectualidad
Respeto	Lógica
Reconocimiento	Obediencia
Amistad	Amabilidad
Sabiduría	Responsabilidad
Bondad	Confianza y autocontrol

Fuente: *El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa* (Ramírez et al., 2018)

### **2.2.7 Cultura organizacional**

Cuesta, citado por Llanos y Bell (2018), conceptualiza a la cultura organizacional como un conglomerado de normas, valores, pautas y creencias colectivas que caracterizan la conducta de los miembros de una organización y determina las acciones y actitudes ante diversas circunstancias que requieren la toma inmediata de decisiones dentro del entorno organizacional (2018, p. 7)

Por otro lado, Martínez (2020), citando a Alles, considera que la cultura organizacional es el conjunto de normas, convicciones y supuestos que comparten los integrantes de un grupo empresarial estructurado, y tiene dos orígenes, ya que puede ser establecida por los directivos o fundadores de la empresa o ser de carácter consuetudinario. Las organizaciones se desarrollan en un entorno determinado, configurado por un sistema de valores, leyes y costumbres que determinan su comportamiento social y empresarial (Martínez Ramírez, 2020, p. 141).

La cultura organizacional puede ser entendida como un patrón de conductas aprendidas y socializadas encaminadas a la resolución de conflictos y procesos de adaptación ante los agentes externos e integración interna. Corresponde a los valores, ideologías, creencias, filosofía empresarial, expectativas, normas, actitudes y procesos que determinan el comportamiento de los colaboradores de una organización (Pedraja Rejas et al., 2020, p. 6)

### **2.2.8 Motivación**

Conforme a lo expuesto por Carolina Huichi (2019), la motivación es un proceso psicológico conformado por impulsos generados en la mentalidad de una persona que utilizan la estimulación, la necesidad, la dirección y la persistencia de diversas acciones que condicionan su comportamiento hacia la consecución de una meta determinada (p. 8).

De acuerdo con Rodríguez et al., (2020), la motivación es la conjunción de todos los elementos que originan comportamientos de carácter cultural, psicológico, social y biológico, por lo que resulta una característica puramente individual, ya que las necesidades intrínsecas varían de persona a persona y producen diversos patrones de comportamiento en cada individuo (2020, p. 56).

La motivación se define como la relación entre la energía y el esfuerzo invertidos en la satisfacción de una necesidad, deseo u objetivo, por lo que el nivel de sacrificio que demanda la

consecución de un objetivo se deriva del tiempo y la intensidad con la que se manifiestan las necesidades de cada individuo (Rubio Ávila et al., 2020, p. 18).

### 2.2.9 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la institución se encuentra conformada de la siguiente manera:

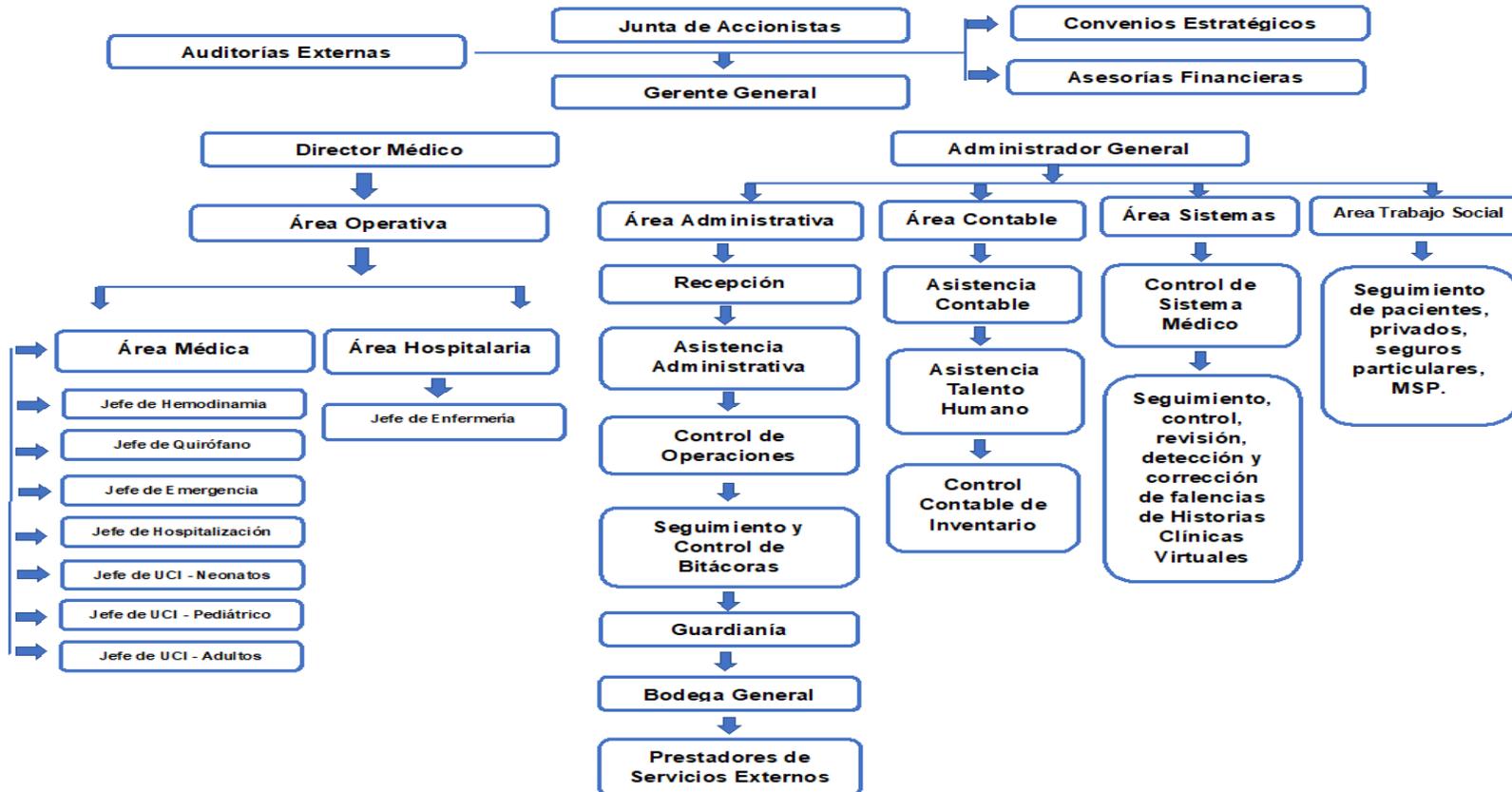


Ilustración 1: Estructura organizacional del Instituto de Ciencias Críticas Manabí. Fuente: ICCMANABÍ

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo de investigación**

##### **3.1.1 Investigación Exploratoria**

De acuerdo con Teodoro Esteban (2018), la investigación exploratoria consiste en la búsqueda de información destinada a la formulación de problemas y/o hipótesis, para construir un estudio profundo de carácter explicativo. Este tipo de investigación sirve para aplicar distintas técnicas de documentación, como la bibliográfica, hemerográfica y científica.

Esta clase de investigación tiene la facultad de abordar igualmente el método cualitativo y cuantitativo, debido a que, en el alcance exploratorio, la investigación se aplica en fenómenos cuya información es escasa o nula, generando un interés científico para examinar sus características. En este sentido, la investigación inicia con la explotación de dicho fenómeno, obteniendo un primer acercamiento en la comprensión de sus elementos característicos (Ramos Galarza, 2020, p. 3).

Cuando se emplea el método cuantitativo, se producen diversos procesos analíticos aplicados en datos básicos que permiten identificar la frecuencia con la que ocurre el fenómeno investigado y los factores que determinan su naturaleza. Por otro lado, cuando se aborda la investigación desde el método cualitativo, se utilizan estudios doctrinarios y/o lingüísticos, en donde es posible reconocer las construcciones subjetivas de diversos autores, que se germinan mediante la interacción entre las personas y el fenómeno objeto de investigación.

##### **3.1.2 Investigación Descriptiva**

Mendoza y Ramírez (2020), mencionan que la investigación descriptiva trabaja directamente sobre la caracterización de las realidades que presenta un hecho o fenómeno, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, mediante instrumentos exploratorios, de desarrollo, causales, predictivos, de correlación, de conjuntos y causales, encuestas y estudio de casos (2020, p. 42)

El nivel descriptivo de la investigación es de carácter retrospectivo, lo que significa que la información recolectada suele derivarse de tiempos pasados y se utiliza para enriquecer los conocimientos obtenidos mediante una investigación exploratoria. Todos los estudios

descriptivos se caracterizan por ser transversales, observacionales y sin intervención, ya que se construyen en una sola ocasión, sin factores repetidos, y donde el investigador observa el hecho, proceso o fenómeno y lo describe en su campo de acción, sin intervenir en su comportamiento (Ochoa Pachas & Yunkor Romero, 2020, p. 6)

### **3.2 Diseño de la investigación**

Se realizó un análisis descriptivo de la información obtenida por el personal que integra el organigrama del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABÍ S.A”, empleando diversos instrumentos de recolección de información como la encuesta y la entrevista. Para esto, se empleó la investigación exploratoria, descriptiva y de campo, siendo estas de gran importancia, debido a que contribuyen a determinar los indicadores que influyen en las variables de indagación, visibilizando la situación actual de la organización investigada con el fin de facilitar el establecimiento de estrategias conducentes a la solución efectiva para las problemáticas resultantes.

Referente al enfoque de investigación, cumple con las condiciones metodológicas de una investigación de tipo cualitativa y cuantitativa; ya que mediante el enfoque cualitativo se estudiarán las acciones de los sujetos involucrados en el estudio, de manera que será posible recabar información referente a la descripción de las cualidades de cada área estratégica de la organización. Mientras que, gracias al enfoque cuantitativo, se podrán obtener indicadores estadísticos de calidad, registros de productividad entre otros, a fin de conocer el estado en el que se encuentra la empresa con respecto a los mismos.

### **3.3 Población y muestra**

Durante el desarrollo de este trabajo, se aborda la aplicación de instrumentos de investigación desde la perspectiva de Cabrejos y Robles (2020) quienes señalan que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación.

Mientras que, en relación a las técnicas de recolección, se establece que la muestra es el conjunto de individuos en lo que se tomara en cuenta y además son quienes verdaderamente se

estudiarán, es un subconjunto de la población. Para Ojeda (2020), la muestra es “una categorización de la población, que tienen características particulares, además es considerada como una porción representativa de la población” (p. 3).

### 3.3.1 Muestreo estratificado

Para el presente estudio se consideró como población al conjunto total de individuos que labora en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, que se configura por 99 personas y se utilizó un proceso estratificado de muestreo, obteniendo un total de 34 colaboradores, ya que aportará la información necesaria de algunas subpoblaciones que varían bastante en tamaño y propiedades entre sí, pero que resultan homogéneas dentro de sí. Además, permitirá reflejar las consideraciones generales acerca de los estilos de liderazgo empleados en la organización (Azüero Azüero, 2019, p. 17)

#### Formulación

*Fórmula*

$$N = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1}$$

Dónde:

N = Tamaño de la muestra

m = Población objetivo

e = Margen de error

$$N = \frac{99}{(0,14)^2(99 - 1) + 1}$$

$$N = \frac{99}{(0,0196)(98) + 1}$$

$$N = \frac{99}{1,9208 + 1}$$

$$N = \frac{99}{2,9208}$$

$$N = 33,89$$

Además, la muestra responde a un criterio de selección razonado e intencional, en el que los sujetos de investigación proporcionan su perspectiva del contexto y el entorno en el que se encuentran, y el número de sujetos participantes se encuentra en congruencia con los parámetros de la investigación y las técnicas de recolección. En este sentido, serán aplicados los instrumentos de recolección de información de manera individual a treinta y cuatro colaboradores del instituto.

### **3.4 Técnicas de recolección de información**

#### **3.4.1 Encuesta**

La encuesta es considerada por Hernández et al., (2018) como una técnica de aplicación empírica que utiliza un instrumento o formulario impreso o digital, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, y que los sujetos que aportan la información, llenan por sí mismos. Si bien las encuestas varían ampliamente en cuanto a las formas en que se realizan y se utilizan, hay varios componentes que están presentes en la mayoría de ellas. Los especialistas en investigación, como expertos en metodología, psicólogos y estadistas, han estudiado muchas de estas características comunes en profundidad.

Para el desarrollo de esta investigación, se aplicaron las encuestas relacionadas a los estilos de liderazgo y el comportamiento organizacional como variables centrales del estudio a los colaboradores del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” del cantón Portoviejo.

#### **3.4.2 Entrevista**

De acuerdo con Osorio y Castro (2021), la entrevista es un recurso investigación ampliamente utilizado con el fin de obtener información subjetiva acerca de un fenómeno determinado. Se define como una conversación con un propósito más elevado que la simple conversación o también como la comunicación interpersonal entre el investigador y el sujeto de estudio, producida con el fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes sobre el problema propuesto en la investigación (p. 68).

Se llevó a cabo una entrevista con la gerente del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, del cantón Portoviejo”, con el fin de evaluar el impacto que ha tenido su estilo de liderazgo en el comportamiento organizacional del instituto.

### **3.5 Métodos de investigación**

#### **3.5.1 Método deductivo**

A partir del conocimiento general de una realidad realiza la distinción, conocimiento y clasificación de los distintos elementos esenciales que forman parte de ella y de las interrelaciones que sostienen entre sí. Se fundamenta en la premisa de que a partir del todo absoluto se puede conocer y explicar las características de cada una de sus partes y de las relaciones entre ellas (Guamán Chacha et al., 2021, p. 165).

El método deductivo permite aplicar posteriormente el método comparativo, permitiendo establecer las principales relaciones de causalidad que existen entre las variables o factores de la realidad estudiada. Es un método fundamental para toda investigación científica o académica y es necesario para realizar operaciones teóricas como son la conceptualización y la clasificación (Osorio González & Castro Ricalde, 2021, p. 69).

#### **3.6 Análisis de los datos**

El análisis de datos se efectuará mediante un proceso estadístico descriptivo, en el que se utilizará una combinación de softwares de análisis de datos, como SPSS, T de Student y Excel 2018; donde toda la información obtenida en la empresa será tabulada, ilustrada, diagramada y analizada.

## 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

### 4.1 Transcripción natural de la entrevista realizada a la gerente del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”

#### 1. ¿Considera usted que la aplicación de un estilo de liderazgo es importante para el desarrollo de las actividades de su organización? ¿Por qué?

Para empezar, es necesario definir el estilo de liderazgo, ya que, si hablamos de un liderazgo autocrático, no nos sirve para alcanzar las metas del instituto. Ahora bien, si se habla de un estilo que involucre a todos los que trabajamos aquí, por supuesto que es fundamental, ya que el liderazgo nos permite tener control sobre todas las actividades que se desarrollan aquí, además podemos conocer acerca de cualquier problema o inconveniente que se presente con cualquier trabajador de la empresa, para proporcionar una solución viable e inmediata.

#### 2. ¿Se encuentra usted de acuerdo con la aplicación de un liderazgo participativo en su organización? ¿Por qué?

Estoy totalmente a favor del liderazgo participativo, ya que las opiniones de nuestros colaboradores son sumamente importantes, de hecho, son imprescindibles para toda la directiva a la hora de implementar cualquier estrategia o campaña, porque los miembros de esta institución conocen más que nadie cuáles son las necesidades o dificultades que se presentan cuando hacen su trabajo. Además, a todos nos gusta sentirnos parte de algo y al participar activamente en la toma de decisiones, las personas sienten que están invirtiendo algo más que su trabajo en esta empresa y por eso se sienten más comprometidos con el instituto y todo el mundo gana.

#### 3. ¿La directiva de la organización consulta con sus colaboradores su apreciación sobre ciertas decisiones empresariales? Por favor, ejemplifique su respuesta.

Principalmente se consulta la toma de decisiones que afectan el desarrollo de actividades específicas. Por ejemplo, si el día de mañana decidimos cambiar la modalidad de turno rotativo de camilleros, vamos a consultar con el área de Talento Humano y por supuesto, con los camilleros que trabajan con nosotros, pero no vamos a consultar con el área contable, porque no afecta el desarrollo de sus actividades. Y claro, cuando se pretende incorporar cambios que alteren integralmente la institución, se convoca juntas con representantes de cada área del instituto para considerar la opinión de todos.

**4. ¿Existe en su organización un sistema de incentivos o compensaciones por un buen desempeño laboral?**

Claro, para mantener motivados a todos nuestros colaboradores, cada mes se premia a la persona con el mejor rendimiento de cada área con una contribución pecuniaria, además, entre los mejores de cada área, se vota por el mejor de todos y esta persona recibe un monto adicional. De este modo, nuestros colaboradores tienen un motivo más para desempeñarse mejor cada día.

**5. ¿Usted considera que el liderazgo influye en un entorno laboral óptimo? ¿Por qué?**

Naturalmente, si el líder no es una persona que tenga las capacidades necesarias para dirigir un equipo, este equipo va a fracasar, porque no tiene una dirección, no existe un camino trazado para que las personas recorran. Además, me parece importante aclarar que no se trata solamente de conocer cómo se hace un trabajo, también se trata de tener la capacidad de transmitir a un grupo de personas lo que esperas de ellas, y cómo se tiene que hacer algo para que quede bien hecho y ese, precisamente, es el punto crítico del liderazgo, porque si la gente no te entiende, si no empatiza contigo, no va a hacer lo que debe, o lo va a hacer mal, y eso también influye en el estado de ánimo general de la empresa.

**6. ¿Qué estrategias de motivación se aplican en su organización para lograr los resultados que se esperan?**

Nosotros creemos firmemente que un trabajador contento es un trabajador productivo, al ser una empresa relativamente pequeña, podemos darnos el lujo de interesarnos por la situación particular de cada uno de nuestros colaboradores, con el fin de que se sientan involucrados y apreciados. Les brindamos seguridad jurídica y estabilidad laboral, lo que, por supuesto, ayuda muchísimo a que la gente se mantenga motivada, especialmente en esta época de tanta incertidumbre económica.

Además, como mencioné anteriormente, se premia económicamente de forma mensual a los trabajadores que hayan demostrado más compromiso y mejor desempeño en el desarrollo de sus actividades, también se incluye a quienes presentan una mejor iniciativa para acelerar los procesos.

**7. ¿En su organización se aplica el principio de equidad con sus colaboradores?**

**Ejemplifique su respuesta**

Sí, en esta empresa no existen los favoritismos ni las minimizaciones. En cuanto a la retribución económica que perciben nuestros colaboradores, en principio, todos los integrantes de un área ganan exactamente lo mismo, sin considerar sexo, edad o nacionalidad. Cada uno gana lo que corresponde a su actividad, su formación, experiencia, etc. Es por esto que diseñamos perfiles para cada área, así contratamos a las personas que cumplan con los requisitos que necesitamos.

Ahora bien, si el desempeño de una persona es superior al de los demás y por eso es nombrado como el mejor del mes, claro que tendrá más ingresos que sus compañeros de área, pero no estamos dispuestos a premiar o sancionar a alguien que no se lo merece solamente por una subjetividad de la directiva o un jefe inmediato.

**8. ¿Cree usted que las estrategias de comunicación que aplica en su organización son eficientes o adecuadas? ¿Por qué?**

Cada día se aprende algo nuevo, la tecnología avanza muchísimo y ahora es cada vez más fácil comunicarnos. Nosotros manejamos algunos canales de comunicación con nuestros colaboradores, para acelerar ciertos procesos. Pero no solamente son importantes los canales sino las formas de comunicarse, el instituto se caracteriza por tener una comunicación fluida entre todo su personal y hacia el usuario, y al final, eso se refleja en la calidad de servicio que brinda esta empresa.

**9. ¿La directiva de la organización fomenta entre sus colaboradores el trabajo en equipo?**

De hecho, el trabajo en equipo es un pilar fundamental para nuestra empresa, ya que los procesos que aquí se realizan, no pueden ser finalizados de manera individual, por esto, siempre estamos fomentando el compañerismo y la colaboración, incluso para aligerar la carga de trabajo y facilitar el servicio.



**10. ¿Considera usted que la identificación e implementación de un estilo adecuado de liderazgo tendría un impacto positivo en el comportamiento organizacional de sus colaboradores?**

Desde luego, mientras más información y herramientas tengamos a nuestro alcance, mejor podremos dirigir el instituto. Si contamos con bases sólidas para implementar ciertas estrategias, lo más seguro es que lo hagamos, al momento queremos mejorar la calidad de nuestro servicio y estamos conscientes que para lograr eso, primero debemos mejorar con nuestros clientes internos que son nuestros colaboradores.

## 4.2 Resultados de la encuesta aplicada al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” del cantón Portoviejo

Este instrumento se ha diseñado con el objetivo de analizar las variables de esta investigación (estilos de liderazgo y comportamiento organizacional), mediante la escala valorativa de Likert, en la que se presentan los siguientes parámetros:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

### 4.2.1 Resultados de la variable “Estilos de liderazgo”

Los resultados que arrojó la aplicación de la encuesta al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” del cantón Portoviejo, con respecto al estilo de liderazgo, se presentan a continuación.

**Pregunta 1:** *¿En qué medida está satisfecho con el estilo de liderazgo que se practica en la organización?*

Se evaluaron los niveles de satisfacción que presenta el personal con respecto al estilo de liderazgo que se practica dentro del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 2)

**Tabla 2:** *Estilos de Liderazgo. Pregunta 1*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	26,47
Casi Siempre	5	14,71
A veces	16	47,06
Casi Nunca	2	5,88
Nunca	2	5,88
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Elaborado por: Pincay Briones, Jean Pierre

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

## Interpretación

El 47,06% de la población investigada presenta un nivel intermedio de satisfacción con respecto al estilo de liderazgo que se aplica en la organización, los índices inferiores representan el 11,76% de la totalidad de la muestra, mientras que el 41,18% restante se encuentra configurado por miembros del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” que presentan elevados índices de satisfacción con el estilo de liderazgo que se lleva a cabo en la institución (Ver Ilustración 2).

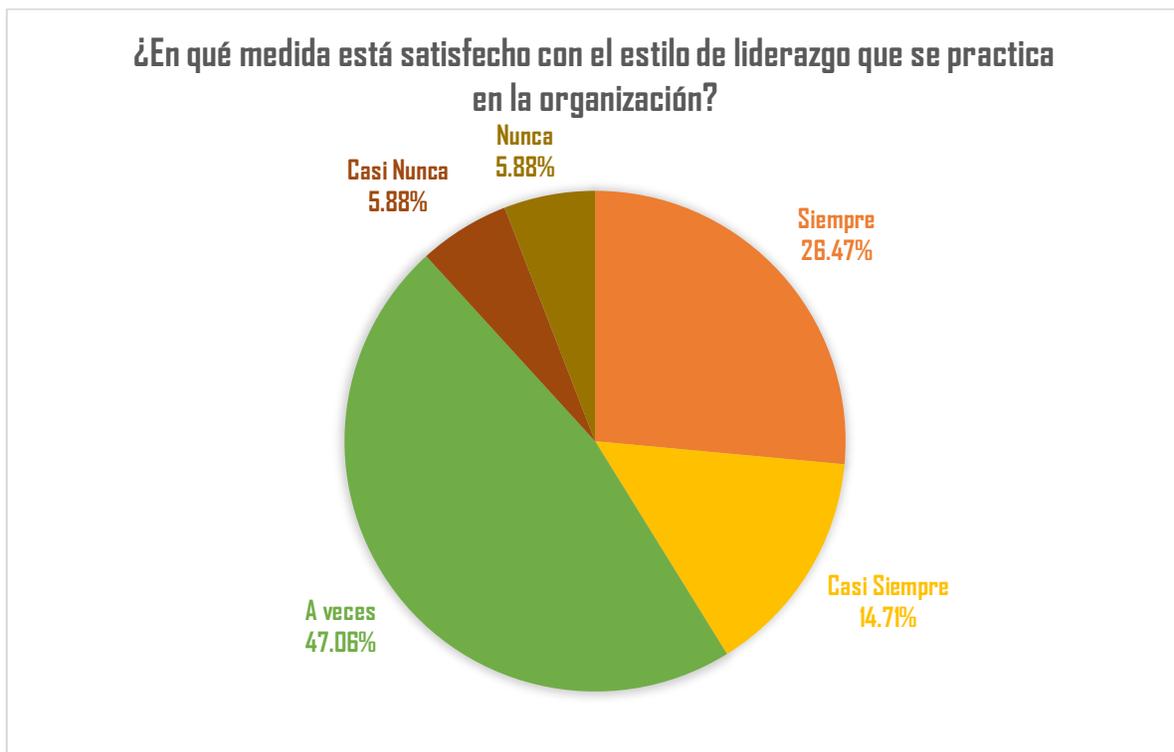


Ilustración 2: Estilos de liderazgo. Pregunta 1. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

## Análisis

El hecho de que casi la mitad de la población investigada presente un nivel intermedio de satisfacción con respecto al estilo de liderazgo que se aplica en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, denota una manifiesta falta de conocimiento o interés por parte del personal hacia las actividades de liderazgo que se desarrollan dentro de la organización. En este sentido, se torna necesaria la socialización de la planificación estratégica y el establecimiento de objetivos directrices, con la finalidad de que esa información sea integrada para mejorar el entorno laboral y el desempeño de los colaboradores.

**Pregunta 2:** *¿Estaría de acuerdo con la implementación de un liderazgo participativo? Es decir, que su líder le informe y le consulte sus ideas y opiniones sobre algunas decisiones empresariales.*

Se analizó la apertura que tienen los colaboradores con respecto a la implementación de un estilo de liderazgo participativo dentro de la organización y la opinión que tienen acerca de ser incluidos en los procesos de toma de decisiones en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 3).

**Tabla 3:** *Estilos de Liderazgo. Pregunta 2*

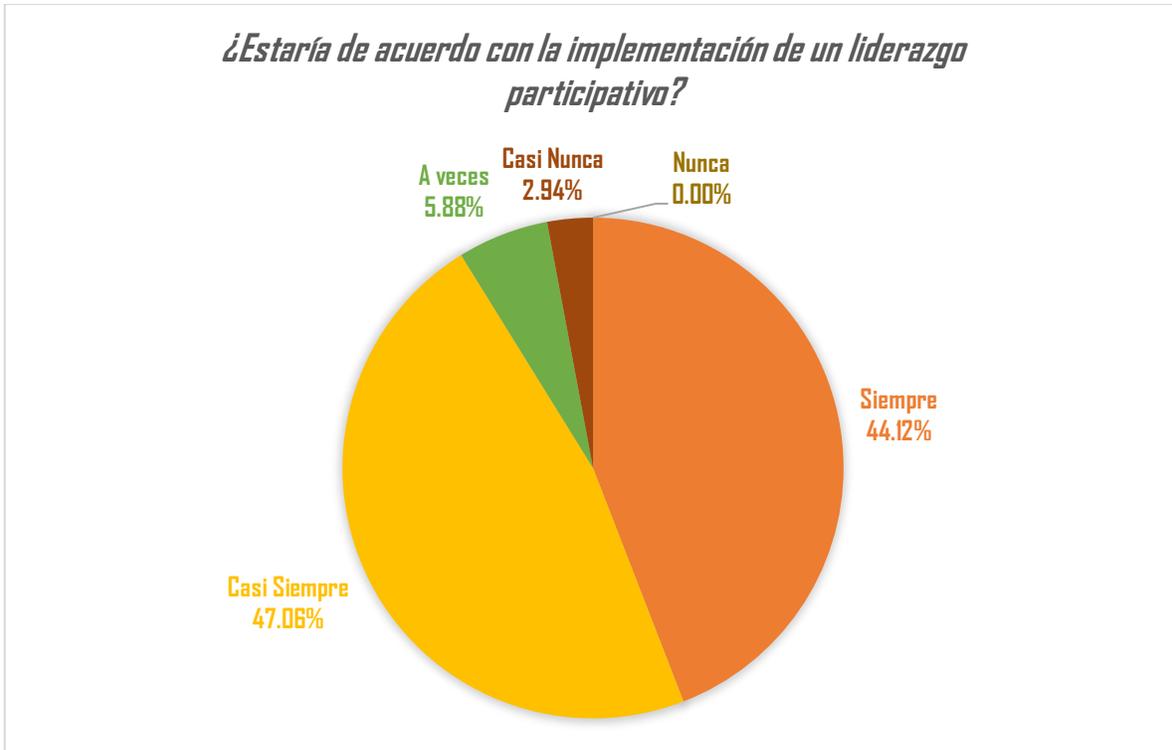
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	44,12
Casi Siempre	16	47,06
A veces	2	5,88
Casi Nunca	1	2,94
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Elaborado por: Pincay Briones, Jean Pierre

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

### **Interpretación**

El 44,12% de la muestra sujeta a investigación se encuentra totalmente de acuerdo con la implementación de un mecanismo participativo de liderazgo en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, junto al 47,06% que se encuentran casi en total acuerdo con esta medida. El 5,88% de los colaboradores de la organización apoyan parcialmente dicha iniciativa y el 2,94% restante se encuentra casi totalmente en desacuerdo con la implementación del liderazgo participativo en la empresa (Ver Ilustración 3).



*Ilustración 3: Estilos de liderazgo. Pregunta 2. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.*

### **Análisis**

Ante la aplastante diferencia entre el personal que se encuentra de acuerdo con la posibilidad de ser consultados para la toma de decisiones transversales, especialmente de aquellas que afecten el regular desarrollo de las actividades que realizan dentro de la organización; se determina que el personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” siente un alto grado de pertenencia con la organización y se aprecia un nivel de compenetración entre los miembros de la empresa para ser escuchados.

**Pregunta 3:** *¿Cree que las ideas, opiniones y actitudes comunicativas de sus superiores resultan insuficientes para lograr una buena comunicación en la empresa?*

Se estudiaron las consideraciones que tiene el personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” acerca de las estrategias comunicativas de la directiva de la organización, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 4).

**Tabla 4:** *Estilos de Liderazgo. Pregunta 3*

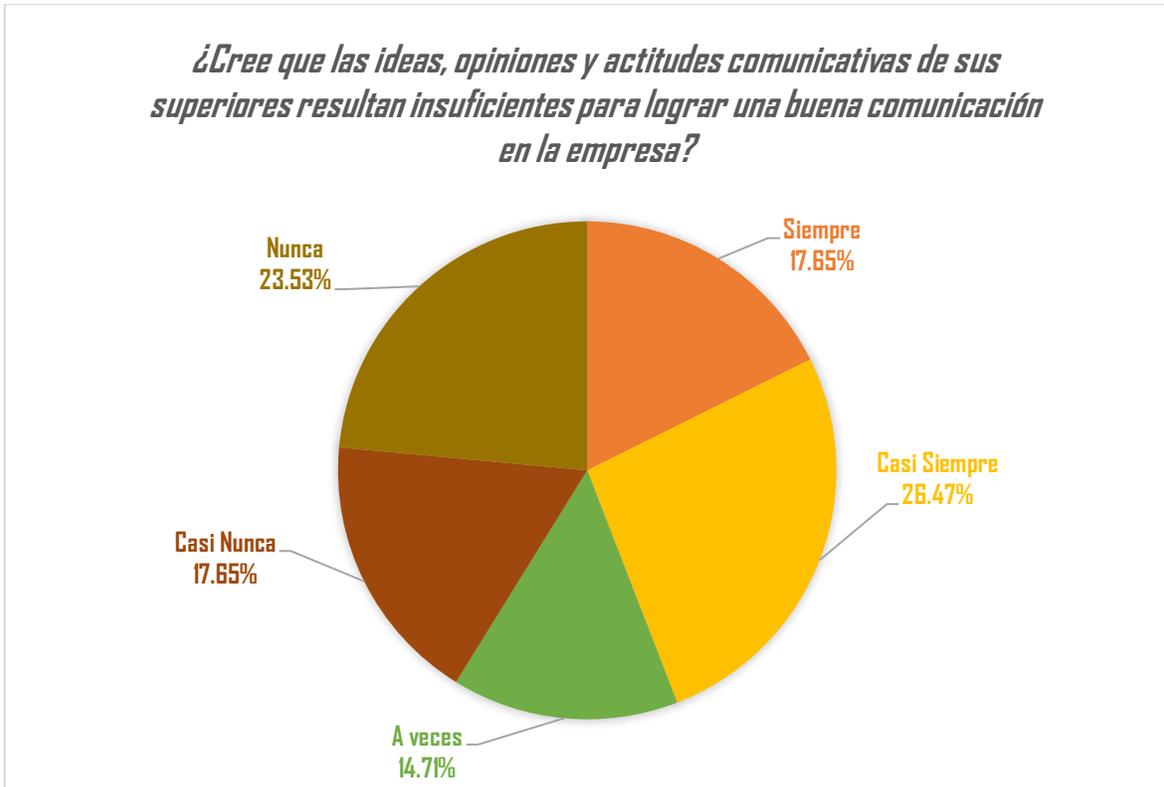
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	17,65
Casi Siempre	9	26,47
A veces	5	14,70
Casi Nunca	6	17,65
Nunca	8	23,53
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Elaborado por: Pincay Briones, Jean Pierre

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

### **Interpretación**

El 23,53% de los miembros de la nómina del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, consideran que los mecanismos de comunicación que aplica la directiva de la organización son absolutamente insuficientes y obstruyen la fluidez en el intercambio de ideas y experiencias, limitando el proceder de los líderes de equipos, ya que desconocen las necesidades e inquietudes de sus subalternos. Mientras que el 17,64% de los participantes en la investigación consideran que son prácticamente insuficientes las actitudes comunicativas de la directiva. Por otro lado, el 20,59% y el 26,47% mencionan que las herramientas comunicacionales son absoluta y casi absolutamente suficientes, respectivamente, para alcanzar una buena comunicación en la empresa y el 14,70% restante mantienen una posición más neutral al respecto. (Ver Ilustración 4).



*Ilustración 4: Estilos de liderazgo. Pregunta 3. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.*

### **Análisis**

La caracterización de este indicador resulta homogénea, con una división prácticamente ecuánime. Este fenómeno es el resultante de la subjetividad con la que se manejan habitualmente las herramientas de comunicación, especialmente cuando se trata de entornos rígidos y estructurados como son los ambientes laborales. Sin embargo, también refleja una limitada capacidad de liderazgo transformacional, ya que no existe una compenetración entre los miembros del equipo para lograr una mejoría en el sistema comunicacional de la organización.

### **Pregunta 4: ¿Las actividades favorables y creativas son estimuladas a través de recompensas?**

Se evaluó el sistema de recompensas por desempeño con el que cuenta el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 5).

**Tabla 5:** *Estilos de Liderazgo. Pregunta 4*

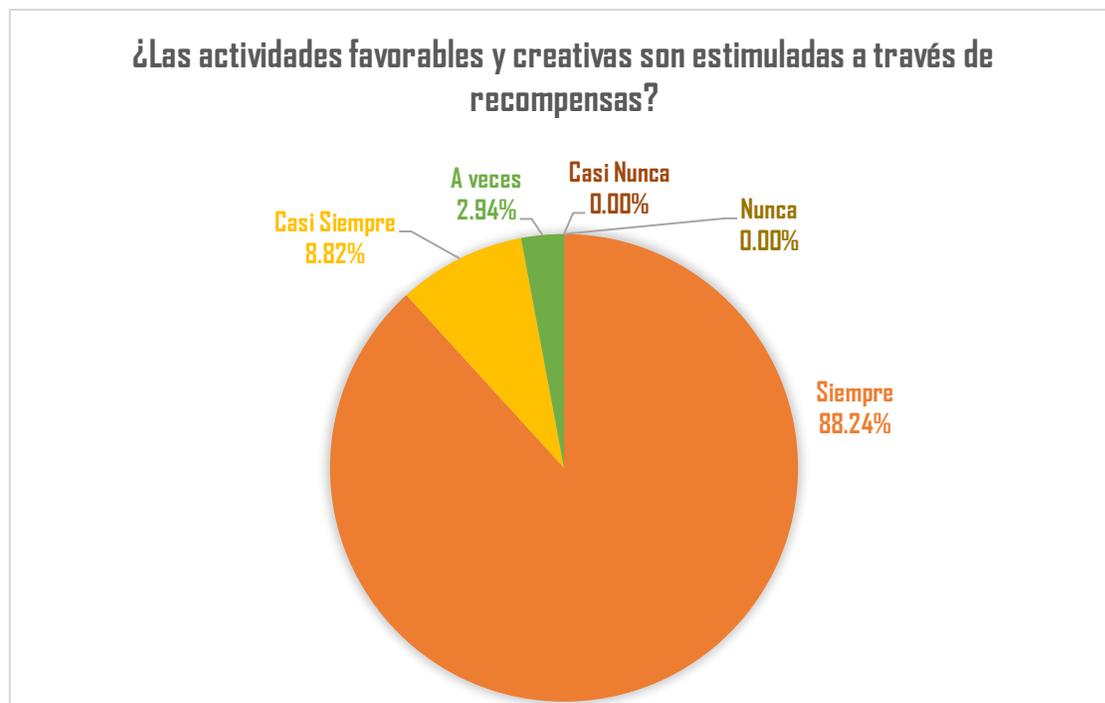
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	88,23
Casi Siempre	3	8,82
A veces	1	5,88
Casi Nunca	0	0,00
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Elaborado por: Pincay Briones, Jean Pierre

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

### Interpretación

El 88,23% del personal que labora en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, manifiestan que en dicha organización existe un sistema de compensación en el que se motiva a los colaboradores a superar las expectativas que la empresa tiene con respecto a su desempeño. Por otro lado, el 8,82% de los participantes en la investigación consideran que las recompensas o incentivos no se efectivizan todo el tiempo, mientras que el 5,88% restante mantienen una posición más neutral al respecto (Ver Ilustración 5).



*Ilustración 5: Estilos de liderazgo. Pregunta 4. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.*

## Análisis

Los resultados de este indicador corroboran las palabras de la gerente del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, recogidas en la entrevista llevada a cabo con el fin de consideren que las habilidades comunicativas de la directiva de la institución son insuficientes para lograr una buena comunicación en la empresa. Ante esta situación, se infiere la necesidad de implementar estrategias comunicacionales que faciliten la gestión de los recursos humanos y fomenten un ambiente laboral armónico y productivo.

**Pregunta 5:** *¿Las tareas asignadas son monitoreadas muy de cerca para asegurarse que serán completadas a tiempo?*

Se efectuó un análisis crítico acerca de los procesos de control interno que deben llevarse a cabo con cierta periodicidad en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” para garantizar su cumplimiento de forma puntual y eficiente, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 6).

**Tabla 6:** *Estilos de Liderazgo. Pregunta 5*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	23,53
Casi Siempre	11	32,35
A veces	9	26,47
Casi Nunca	6	17,65
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

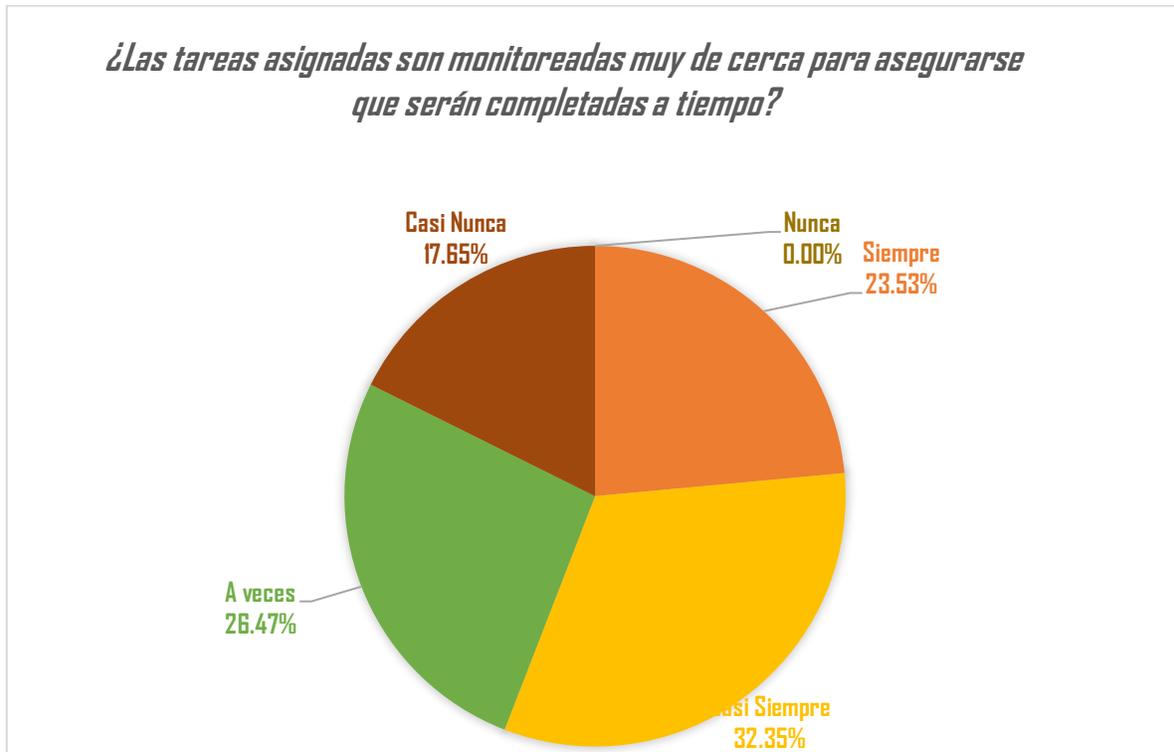
Elaborado por: Pincay Briones, Jean Pierre

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

## Interpretación

El 23,53% de la muestra establecida para el presente estudio afirman que las tareas que han sido asignadas por su inmediato superior son monitoreadas permanentemente, mientras que el 32,35% considera que el monitoreo no se ejecuta de manera permanente, sino regularmente. El

20,59% menciona que el monitoreo es casi nulo, mientras que el 26,47% restante afirma la existencia de un monitoreo más orgánico y espaciado. (Ver Ilustración 6).



*Ilustración 6: Estilos de liderazgo. Pregunta 5. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.*

## **Análisis**

Los resultados de este indicador corroboran las palabras de la gerente del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, recogidas en la entrevista llevada a cabo con el fin de considerar que las habilidades comunicativas de la directiva de la institución son insuficientes para lograr una buena comunicación en la empresa. Ante esta situación, se infiere la necesidad de implementar estrategias comunicacionales que faciliten la gestión de los recursos humanos y fomenten un ambiente laboral armónico y productivo.

### **Pregunta 6:** *¿Se promueve el espíritu de trabajo colaborativo entre compañeros?*

Se estudió el ambiente laboral en el que se desarrollan las actividades de los colaboradores del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” y la interrelación que existe entre miembros de un equipo y entre equipos, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 7).

**Tabla 7:** *Estilos de Liderazgo. Pregunta 6*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	44,12
Casi Siempre	6	17,65
A veces	11	32,35
Casi Nunca	2	5,88
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Elaborado por: Pincay Briones, Jean Pierre

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

### Interpretación

El 44,12% de los participantes en esta investigación afirmaron que en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” se promueve permanentemente el espíritu colaborativo entre los integrantes de la organización, además de un 20,59% que opinan que casi siempre se aplican métodos de promoción para incentivar la colaboración y el compañerismo. A pesar de que tan solo el 5,88% opina que casi nunca se aplican estas prácticas, el 32,35% restante opina que esta promoción se produce con cierta regularidad, mas no de forma permanente (Ver Ilustración 7).

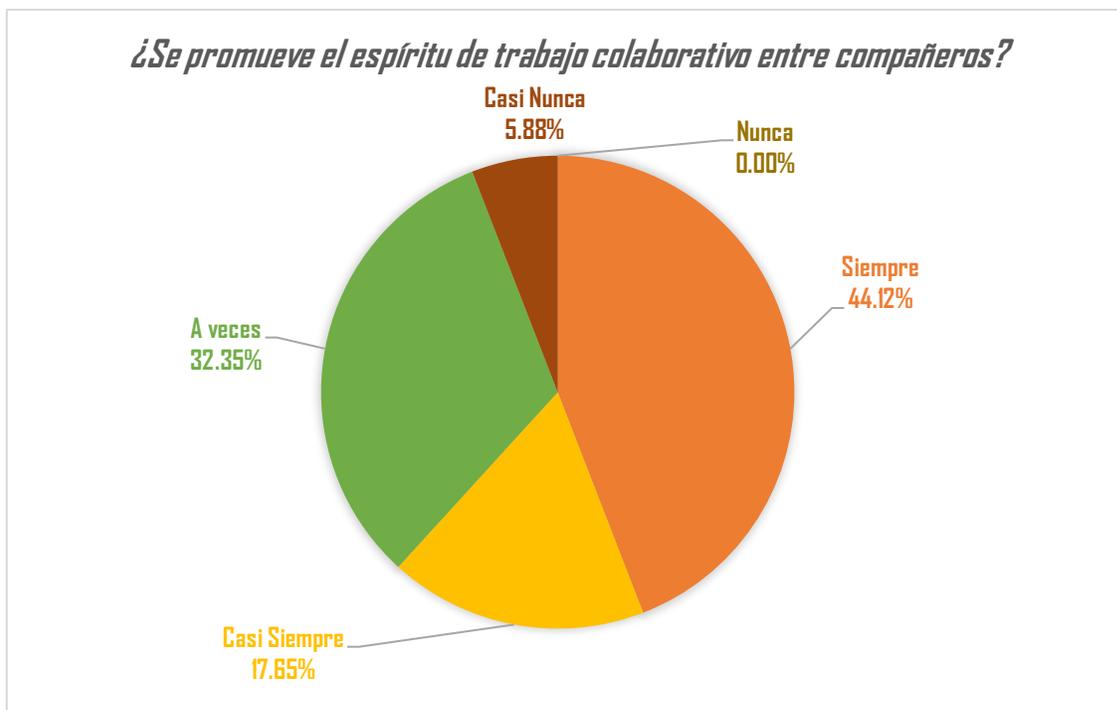


Ilustración 7: *Estilos de liderazgo. Pregunta 6. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.*

## Análisis

El ambiente laboral es un elemento sumamente importante a la hora de definir el actual y futuro comportamiento organizacional de la empresa. En este sentido, se deduce que en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” no existe una cultura organizacional enfocada en el fortalecimiento de vínculos afectivos entre los miembros de la empresa. Por lo tanto, para la consecución de los objetivos estratégicos del instituto, es necesaria la potenciación de los valores corporativos para ser aplicados en el área de talento humano y desarrollo de competencias sociales.

### **Pregunta 7:** *¿Desarrolla su trabajo acorde a las costumbres y reglamentaciones existentes?*

Se consultó acerca de la metodología de trabajo que emplea el personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” al momento de desempeñar las tareas asignadas por sus superiores, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 8).

**Tabla 8:** *Estilos de Liderazgo. Pregunta 7*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	26	76,47
Casi Siempre	8	23,53
A veces	0	0,00
Casi Nunca	0	0,00
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

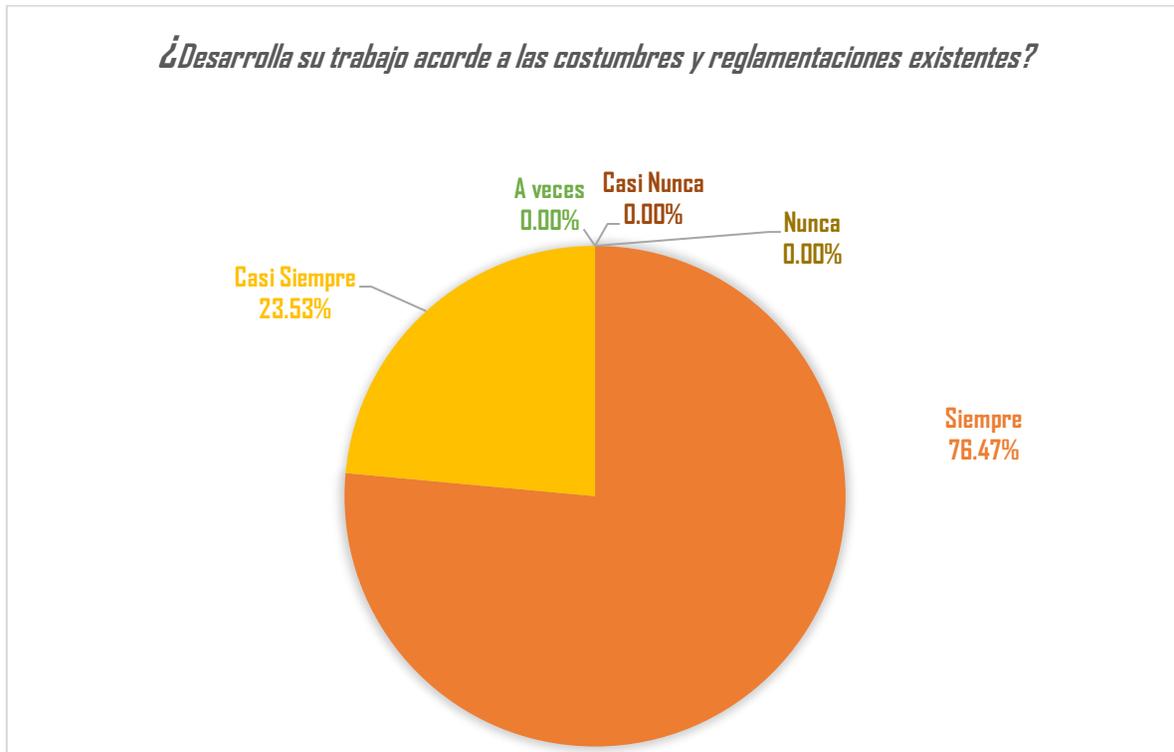
Elaborado por: Pincay Briones, Jean Pierre

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

## Interpretación

El 76,47% de la muestra establecida para el presente estudio afirma que, en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, todas las tareas que han sido asignadas por su inmediato superior son desarrolladas bajo los estándares internacionales y la normativa nacional.

Mientras que el 23,53% restante manifiesta que casi todas las tareas cumplen con las regulaciones previamente mencionadas. (Ver Ilustración 8).



*Ilustración 8: Estilos de liderazgo. Pregunta 7. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.*

### **Análisis**

De acuerdo con los resultados previamente mencionados, se deduce que en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, se ejecutan regularmente las actividades de manera que se cumpla a cabalidad con la normativa y regulaciones legales. De ese modo, garantiza la estabilidad laboral de sus colaboradores y asegura un posicionamiento limpio dentro del mercado.

### **Pregunta 8:** *¿El jefe les permite solucionar y manejar situaciones en su labor cotidiana?*

Se analizó el comportamiento del líder en situaciones que requieren sus capacidades e influencia sobre los miembros de cada equipo que compone el organigrama del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 9).

**Tabla 9:** *Estilos de Liderazgo. Pregunta 8*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	26,47
Casi Siempre	8	23,53
A veces	10	29,41
Casi Nunca	5	14,71
Nunca	2	5,88
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Elaborado por: Pincay Briones, Jean Pierre

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

### Interpretación

El 29,41% del personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, considera que su superior inmediato tiene un comportamiento ambivalente, debido a su intervención intercalada en la resolución de conflictos. Sin embargo, el 26,47% menciona que su jefe siempre permite el manejo personal de crisis o el control de situaciones de conflicto que se presenten. Por otro lado, el 23,53% menciona que esta licencia se la conceden casi siempre, el 14,71% afirma que esto sucede escasamente y el 5,88% sostiene que esto nunca ha sucedido. (Ver Ilustración 9).

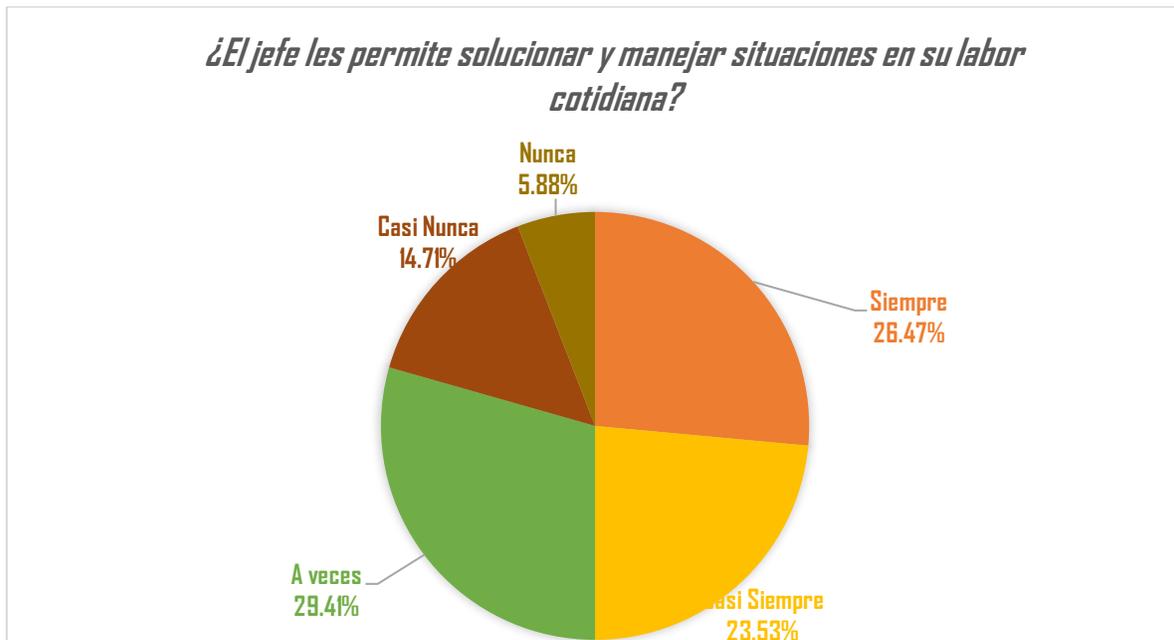


Ilustración 9: *Estilos de liderazgo. Pregunta 8. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.*

## Análisis

A pesar de lo que puede parecer, el hecho de que la mitad de los entrevistados afirmen que básicamente el rol de mediador para la resolución de conflictos recaiga en los trabajadores, puede derivar en la implementación consuetudinaria e involuntaria de un liderazgo autocrático, que, como se ha analizado previamente, acarrea una serie de consecuencias negativas, por lo que se infiere que en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” es necesario diseñar e implementar un mapa estratégico de prevención de riesgos y resolución de conflictos, con el fin de optimizar los recursos de la organización.

### **Pregunta 9:** *¿Si el personal presenta deficiencias en su trabajo el jefe le guía para mejorar?*

Se analizó la capacidad de los líderes del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, para identificar las falencias y necesidades de sus subordinados y los mecanismos que utiliza para potenciar las competencias de su equipo, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 10).

**Tabla 10:** *Estilos de Liderazgo. Pregunta 9*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	23,53
Casi Siempre	4	11,76
A veces	17	50,00
Casi Nunca	5	14,70
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

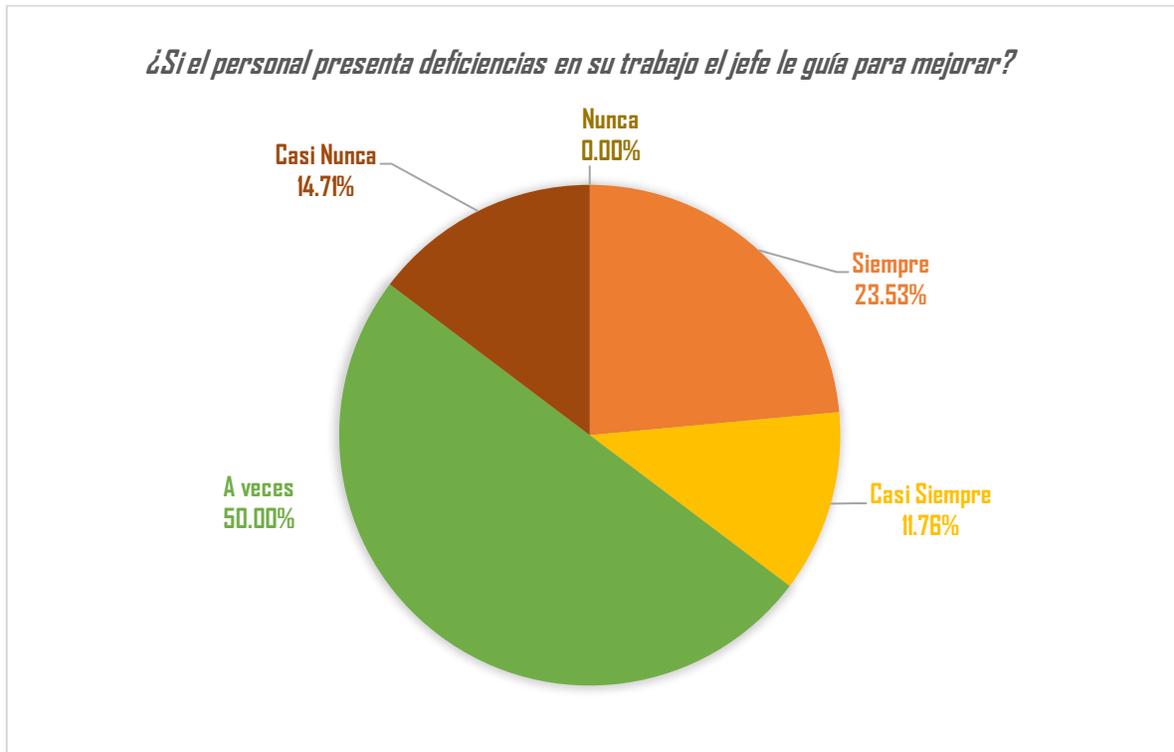
Elaborado por: Pincay Briones, Jean Pierre

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

## Interpretación

El 23,53% de la muestra establecida para el presente estudio afirma que los líderes del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” siempre son capaces de identificar una dificultad y emplear los mecanismos adecuados para guiar a su equipo en la superar dicha desavenencia. Sin embargo, la mitad de la población encuestada considera que estas capacidades

se presentan de manera esporádica, pero regular. Mientras que el 11,76% considera que esto sucede casi siempre, el 14,70% afirma que no sucede casi nunca. (Ver Ilustración 10).



*Ilustración 10: Estilos de liderazgo. Pregunta 9. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.*

### **Análisis**

Dado que la mitad del personal encuestado considera que las capacidades de liderazgo con las que cuentan la directiva y mandos medios del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, no son las más idóneas, se deduce que es necesario abordar las necesidades individuales de los colaboradores del instituto, considerando como ventaja el hecho de que la población total de la organización es inferior al centenar.

**Pregunta 10:** *¿Sus tareas y responsabilidades son claramente designadas por sus superiores?*

Se estudió el mecanismo de asignación de tareas que emplea la directiva del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” con sus colaboradores, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 11).

**Tabla 11:** Estilos de Liderazgo. Pregunta 10

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	32	94,11
Casi Siempre	2	5,89
A veces	0	0,00
Casi Nunca	0	0,00
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Elaborado por: Pincay Briones, Jean Pierre

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

**Interpretación**

El 94,11% de las personas encuestadas coincide en que las tareas que han sido asignadas por su inmediato superior se han designado de manera clara y específica, mientras que el 5,89% opina que esto se produce casi siempre. (Ver Ilustración 6).

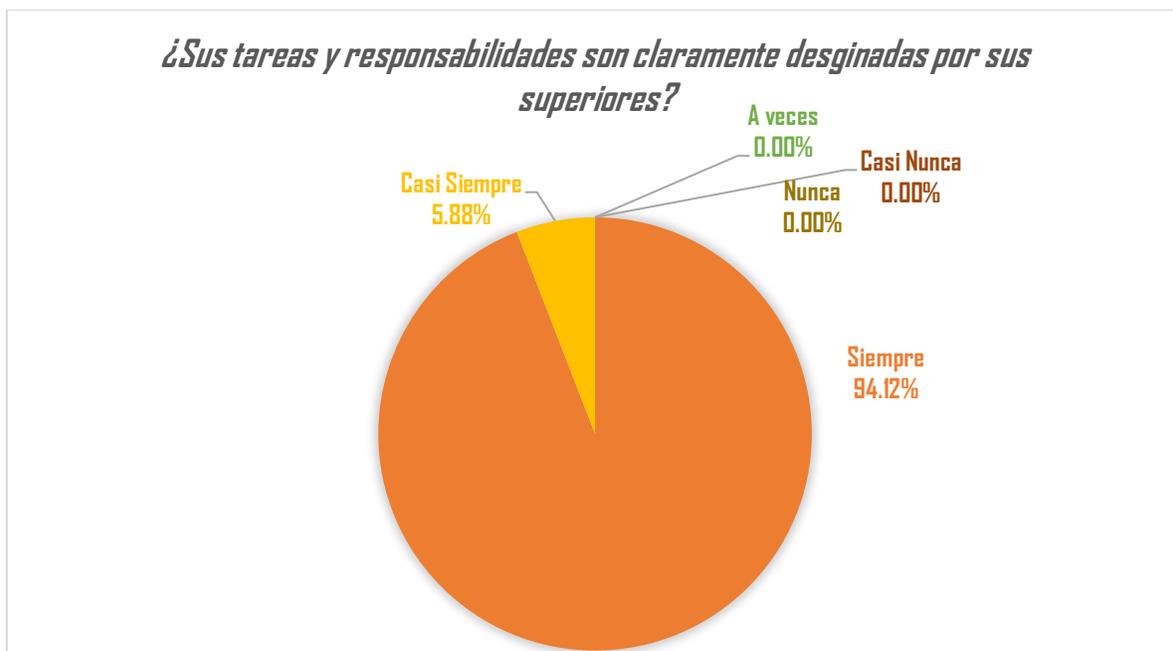


Ilustración 11: Estilos de liderazgo. Pregunta 10. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

## Análisis

Las asignaciones de tareas que se producen en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” se efectúan de manera clara, simplificando los procesos y evitando errores y/o repeticiones en acciones específicas de cada etapa del proceso productivo de la organización.

### 4.2.2 Resultados de la variable comportamiento organizacional

Los resultados obtenidos en las preguntas referentes al comportamiento organizacional en la aplicación de la encuesta a los colaboradores de la empresa fueron los siguientes:

#### **Pregunta 1:** *¿Se siente motivado al realizar su trabajo?*

Se evaluaron los niveles de motivación que presenta el personal en el momento de ejercer sus actividades normales y cumplir con las tareas asignadas por la directiva del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 12)

**Tabla 12:** *Comportamiento Organizacional. Pregunta 1*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	29,41
Casi Siempre	4	11,76
A veces	17	50,00
Casi Nunca	3	8,82
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Elaborado por: Pincay Briones, Jean Pierre

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

#### **Interpretación**

El 50,00% de la población investigada presenta un nivel intermedio de motivación en el momento de ejecutar sus actividades laborales, los índices inferiores representan el 8,82% de la totalidad de la muestra, mientras que el 41,17% restante se encuentra configurado por miembros del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” que presentan elevados índices de motivación que contribuyen a la mejora en el desempeño laboral de los colaboradores (Ver Ilustración 12).

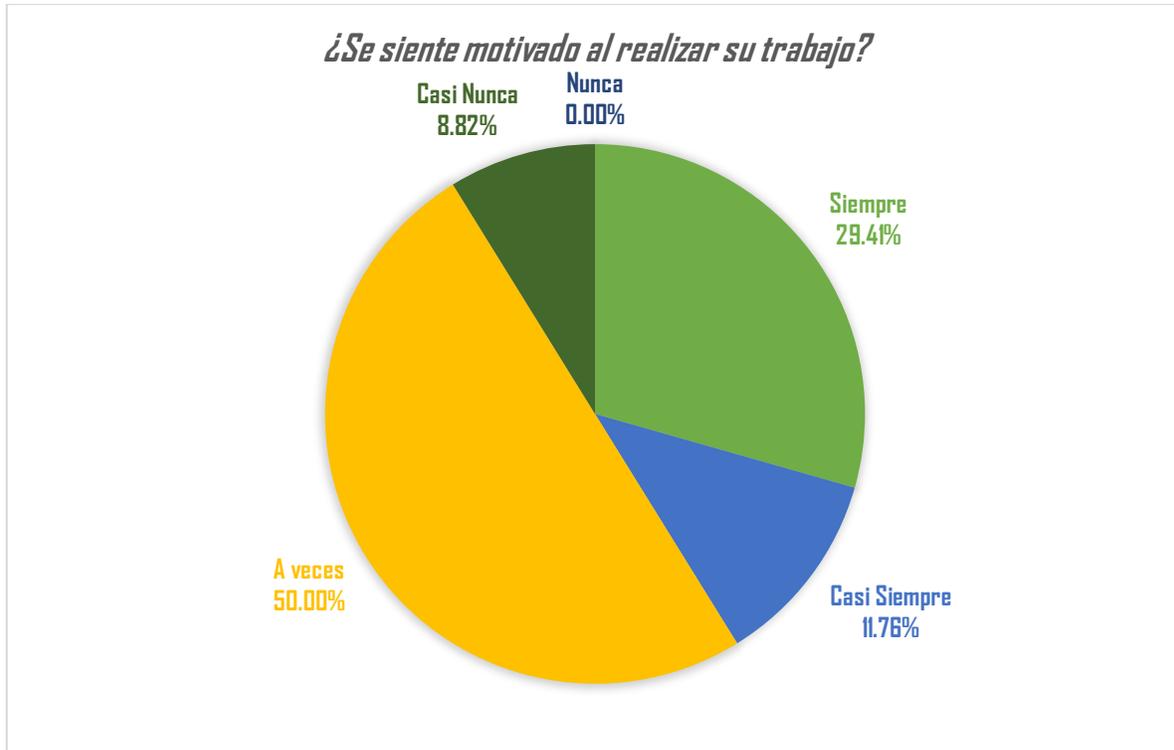


Ilustración 12: Comportamiento Organizacional. Pregunta 1. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

### Análisis

El hecho de que casi la mitad de la población investigada presente un nivel intermedio de motivación para desarrollar su rol en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, implica una falla en la aplicación de técnicas de liderazgo efectivas que incentiven a los subordinados a superar sus propias expectativas y las de la directiva. Por lo que se evidencia la necesidad de generar estrategias cognitivas, conductuales y comunicacionales para incentivar al personal.

### Pregunta 2: ¿Se encuentra satisfecho con la jornada laboral y el horario asignado?

Se recopiló las impresiones del personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, acerca de la jornada laboral que cumplen y el horario que les ha sido asignado, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 13).

**Tabla 13:** *Comportamiento Organizacional Pregunta 2*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	50,00
Casi Siempre	9	26,48
A veces	6	17,65
Casi Nunca	0	0,00
Nunca	2	5,88
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Elaborado por: Pincay Briones, Jean Pierre

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

### Interpretación

El 50,00% de la muestra sujeta a investigación se encuentra totalmente satisfecho con el horario asignado y la jornada laboral que cumple en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, mientras que un 5,88% se encuentra totalmente insatisfecho con estos dos elementos de su trabajo. El 26,48% se encuentra muy satisfecho, y el 17,65% restante mantiene una posición neutral al respecto (Ver Ilustración 13).

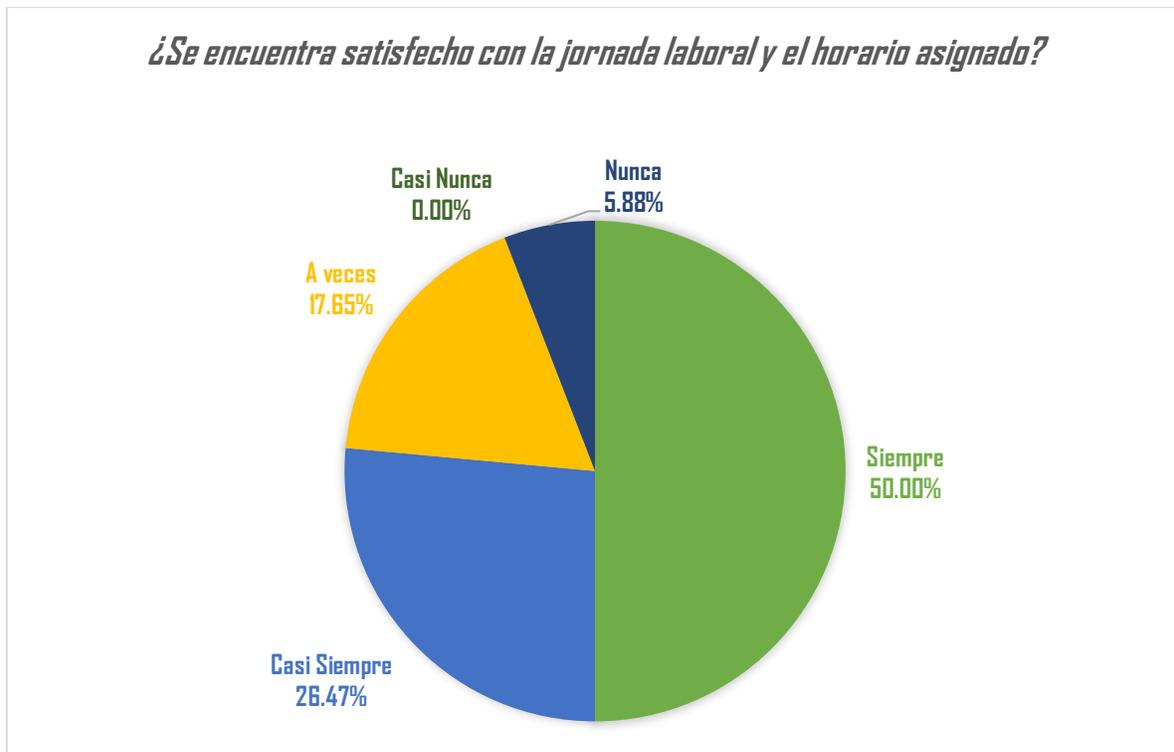


Ilustración 13: *Comportamiento Organizacional. Pregunta 1.* Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

## Análisis

A pesar de ser una práctica en uso desde hace varias décadas, la pandemia producida por la presencia del virus COVID19 evidenció que, gracias al trabajo telemático, no es absolutamente necesario cumplir la misma jornada laboral o trasladarse a ciertas instalaciones para desempeñar su rol dentro de la empresa. En este sentido, es sumamente importante que los colaboradores se sientan cómodos cumpliendo jornadas laborales justas y con espacios de esparcimiento para mejorar su productividad.

### **Pregunta 3:** *¿Disfruta de cada labor que desarrolla en su trabajo?*

Se evaluaron los grados de satisfacción que proporciona al personal las actividades que ejerce dentro del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 14).

**Tabla 14:** *Comportamiento Organizacional. Pregunta 3*

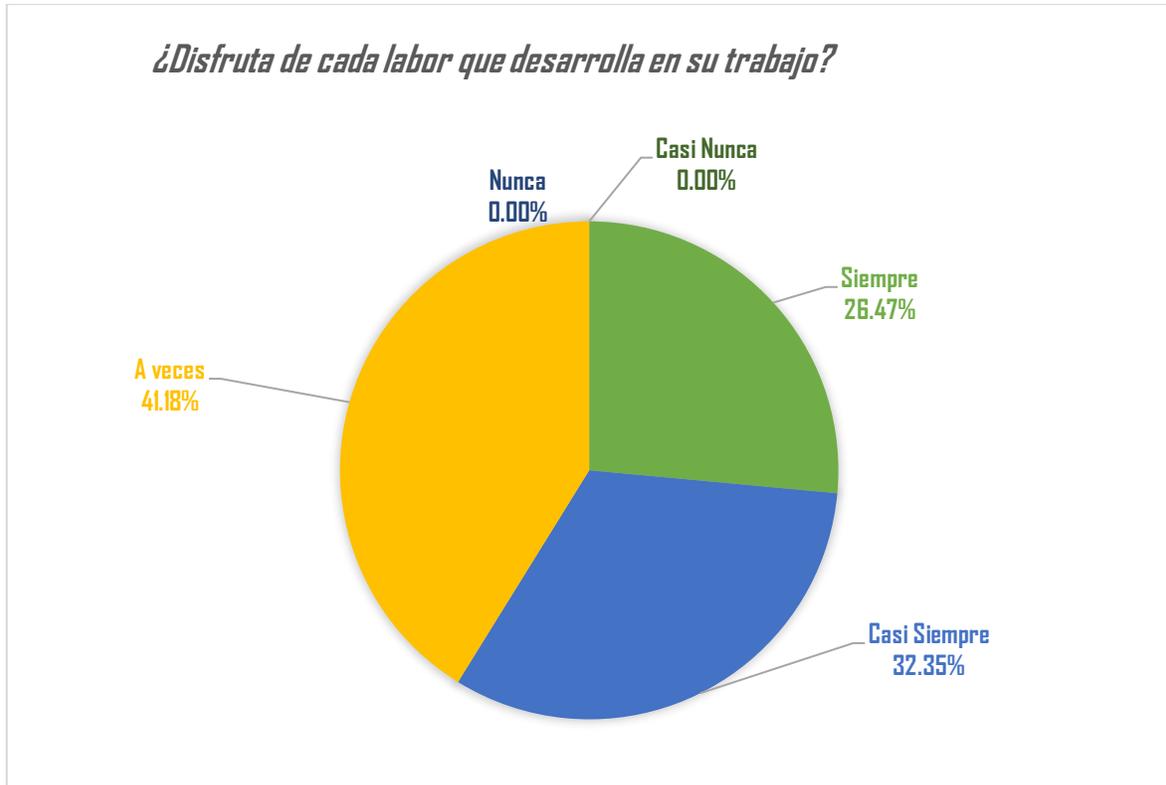
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	26,47
Casi Siempre	11	32,35
A veces	14	41,17
Casi Nunca	0	0,00
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Elaborado por: Pincay Briones, Jean Pierre

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

## Interpretación

El 41,17% de los miembros de la nómina del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, consideran que las labores que desarrollan dentro de la organización les produce placer, pero en determinadas ocasiones o realizando actividades específicas, mientras que el 32,35% presenta este bienestar casi siempre, y el 26,47% lo hace todo el tiempo (Ver Ilustración 14).



*Ilustración 14: Comportamiento Organizacional. Pregunta 3. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.*

### **Análisis**

La caracterización de este indicador resulta homogénea, con una división prácticamente ecuánime. Este fenómeno es el resultante de la subjetividad que caracteriza a las motivaciones personales de los miembros de una organización, además de la influencia que ejercen los valores, las creencias, gustos y perspectivas de cada individuo. Por lo que resulta necesario intercambiar experiencias entre los líderes y sus subordinados con el fin de integrar alternativas y herramientas eficientes para facilitar el desempeño de las labores que se generan en la organización.

### **Pregunta 4: ¿Se siente seguro y estable en su empleo?**

Se evaluó la seguridad laboral que ofrece a sus colaboradores, el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 15).

**Tabla 15:** *Comportamiento Organizacional. Pregunta 4*

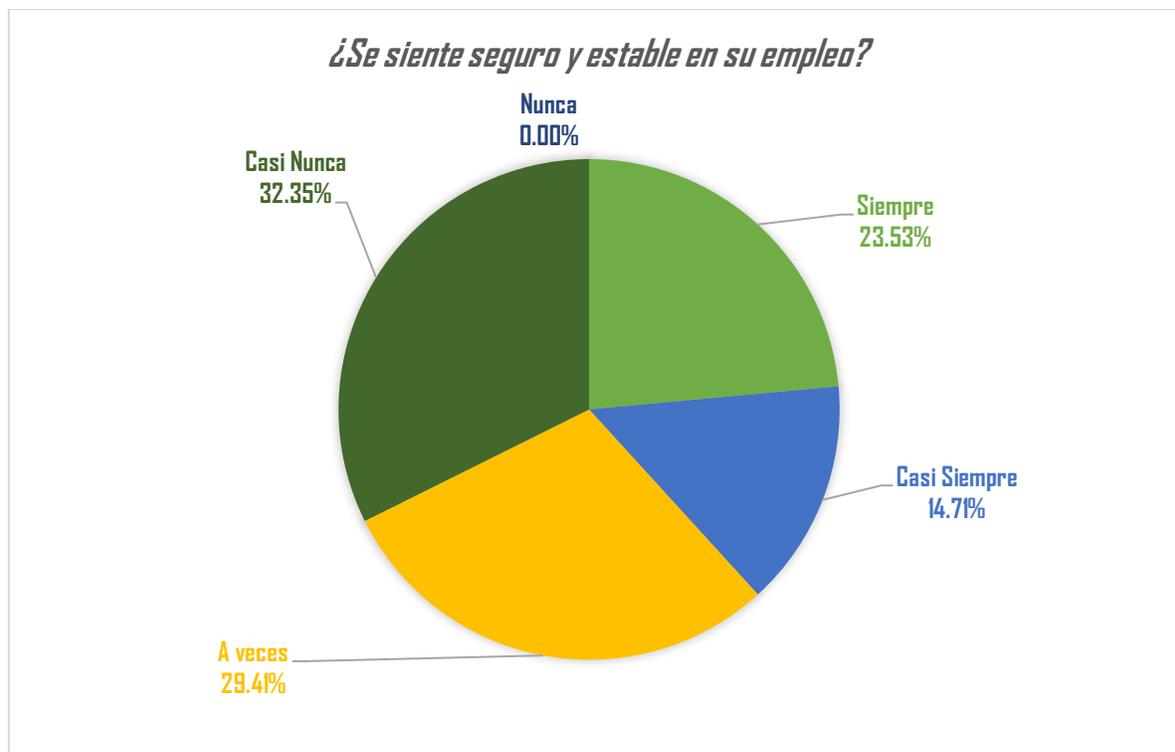
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	23,53
Casi Siempre	5	14,70
A veces	10	29,41
Casi Nunca	11	32,35
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Elaborado por: Pincay Briones, Jean Pierre

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

### Interpretación

El 32,35% del personal que labora en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, manifiesta que en dicha organización no existe un sistema garantista que asegure estabilidad laboral a sus colaboradores. Por otro lado, el 38,23% se siente siempre o casi siempre seguro en su cargo dentro de la organización, mientras que el 29,41% de los participantes en la investigación consideran han mantenido una posición neutral al respecto (Ver Ilustración 15).



*Ilustración 15:* *Comportamiento Organizacional. Pregunta 4. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.*

## Análisis

Los resultados de este indicador corroboran las palabras de la gerente del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, recogidas en la entrevista llevada a cabo con el fin de que se consideren los elementos que influyen directamente en la motivación de los colaboradores en el momento de desempeñar sus actividades. El concepto de estabilidad laboral es sumamente dinámico y responde principalmente al contexto sociopolítico del país, por lo que resulta difícil emplear mecanismos garantistas en beneficio de los trabajadores.

### **Pregunta 5:** *¿Considera que el trabajo que desempeña está de acuerdo a sus capacidades?*

Se efectuó un análisis crítico acerca de los procesos de contratación y actualización de competencias que deben llevarse a cabo con cierta periodicidad en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” para garantizar la optimización de los recursos humanos con los que cuenta la entidad, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 16).

**Tabla 16:** *Comportamiento Organizacional. Pregunta 5*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	17,65
Casi Siempre	9	26,47
A veces	4	11,76
Casi Nunca	15	44,11
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

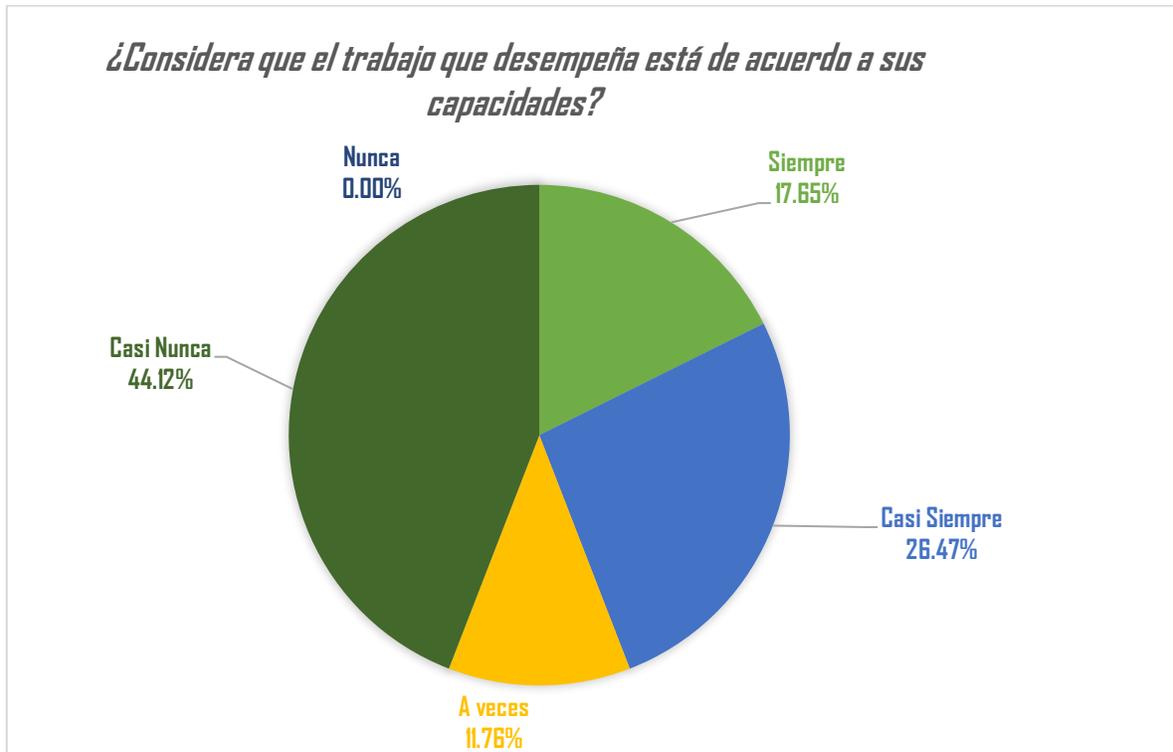
Elaborado por: Pincay Briones, Jean Pierre

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

## Interpretación

El 44,11% de la muestra establecida para el presente estudio afirma que con demasiada frecuencia sus capacidades no corresponden a la tarea que su inmediato superior o el contrato han asignado. Por otro lado, el 17,65% del personal encuestado considera que siempre le son asignadas tareas que corresponden con sus capacidades y competencias, mientras que el 32,35%

considera que este proceso no se ejecuta de manera permanente, sino regularmente. El 11,76% restante afirma que su correcta asignación se produce, pero espaciadamente. (Ver Ilustración 16).



*Ilustración 16: Comportamiento Organizacional. Pregunta 5. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.*

### **Análisis**

Una adecuada gestión de talento humano fomenta la asignación correcta de responsabilidades, tareas y actividades que debe cumplir un colaborador en función a sus competencias, capacidades, experticia y conocimiento. Sin embargo, en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, se evidencia una limitada gestión de talento humano, ya que se visualiza una gran cantidad de asignaciones no sustentadas que pueden ocasionar una ralentización de los procesos que se desarrollan en la organización.

### **Pregunta 6: ¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa?**

Se cuestiona si el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” se encarga de brindar capacitaciones constantes a sus colaboradores para potenciar sus competencias y capacidades, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 17).

**Tabla 17:** *Comportamiento Organizacional. Pregunta 6*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	17,65
Casi Siempre	8	23,53
A veces	15	44,12
Casi Nunca	5	14,70
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

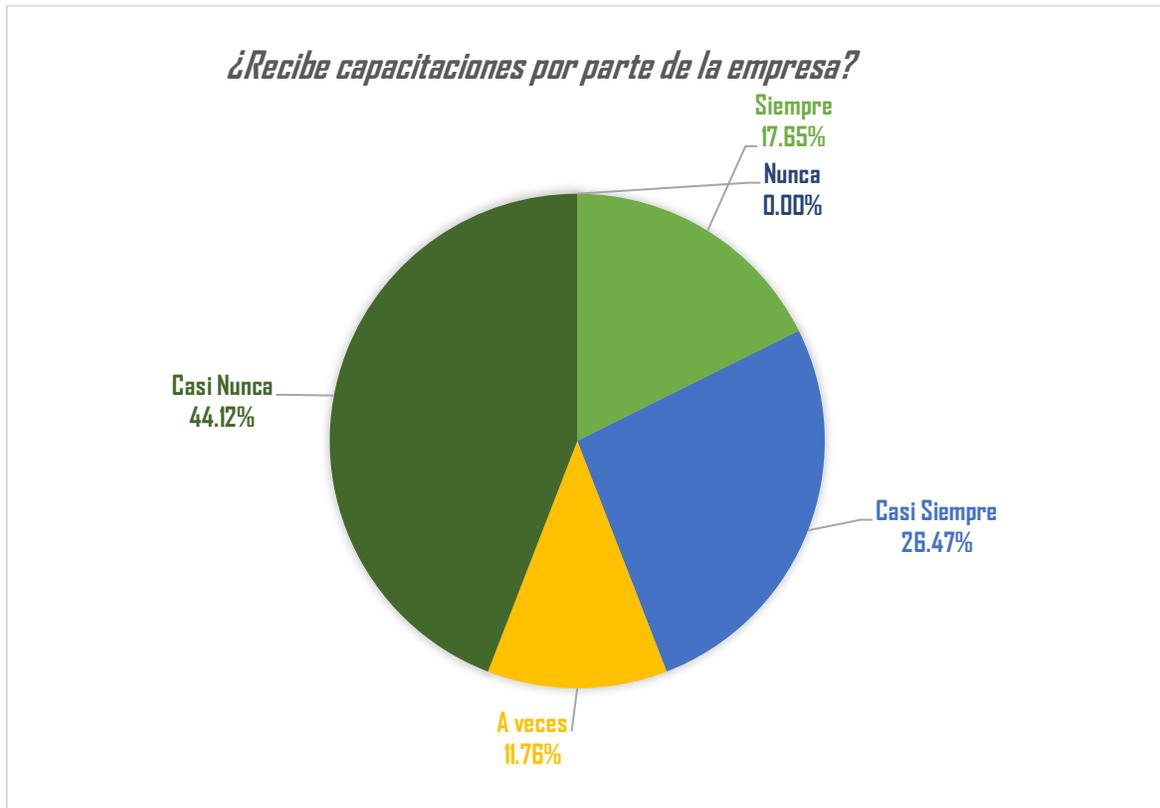
Elaborado por: Pincay Briones, Jean Pierre

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

### **Interpretación**

El 44,12% de los participantes en esta investigación afirmaron que el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” organiza jornadas de capacitación esporádicas para sus colaboradores. Mientras que el 41,18% sostiene que estas jornadas se efectúan con mayor

frecuencia. Por otro lado, el 14,70% restante opina que la frecuencia de estos eventos es casi nula. (Ver Ilustración 17).



*Ilustración 17: Comportamiento Organizacional. Pregunta 6. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.*

### **Análisis**

La capacitación permanente del personal de una organización es una herramienta fundamental que correlaciona el estilo de liderazgo transformacional con el desempeño laboral de los miembros de una empresa o institución. La heterogeneidad en las respuestas obtenidas denota una concentración de recursos destinados a la capacitación para un área determinada, en lugar de facilitar el acceso a estos privilegios a todo el personal de la organización.

### **Pregunta 7: ¿Usted conoce y aplica el reglamento de la empresa?**

Se consultó acerca del conocimiento que tiene el personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” acerca de la normativa interna de la empresa, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 18).

**Tabla 18:** *Comportamiento Organizacional. Pregunta 7*

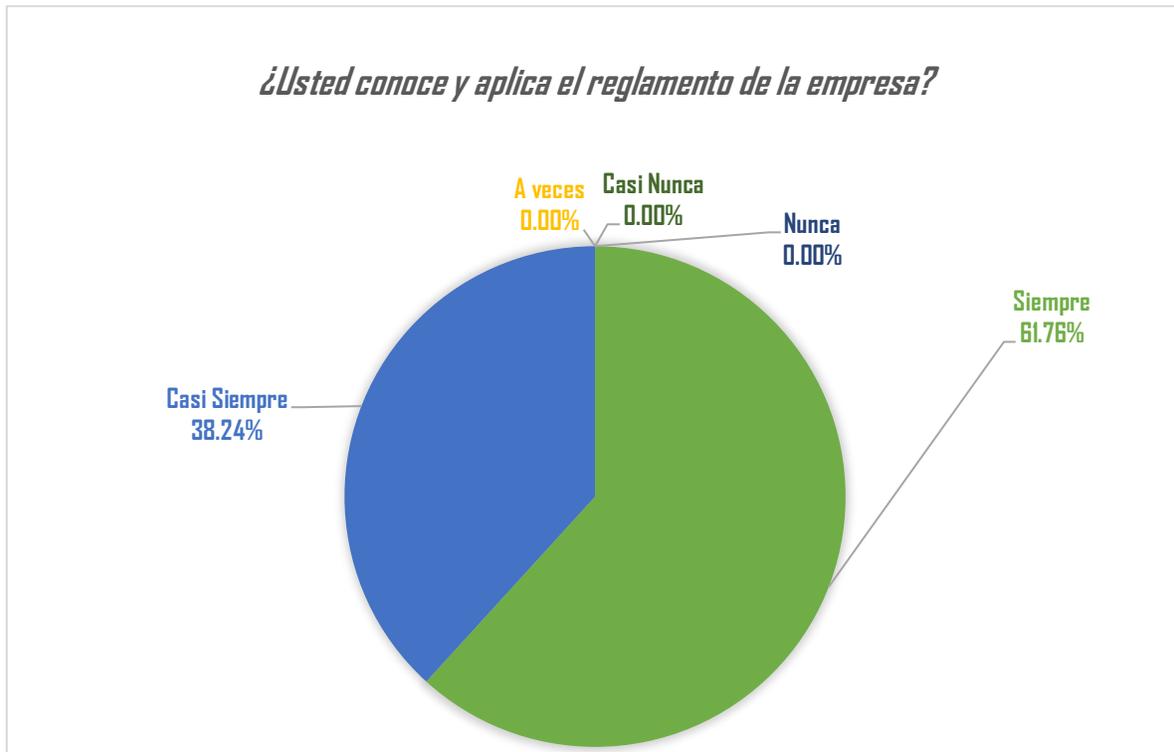
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	61,77
Casi Siempre	13	38,23
A veces	0	0,00
Casi Nunca	0	0,00
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Elaborado por: Pincay Briones, Jean Pierre

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

### Interpretación

El 61,77% de la muestra establecida para el presente estudio afirma que, en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, se aplica el reglamento interno de la empresa todos los días. Mientras que el 38,23% restante manifiesta que esto se cumple casi siempre. (Ver Ilustración 18).



*Ilustración 18: Comportamiento Organizacional. Pregunta 7. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.*

## Análisis

De acuerdo con los resultados previamente mencionados, se deduce que en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, se ejecutan regularmente las actividades de manera que se cumpla a cabalidad con la normativa interna de la organización. De ese modo, garantiza la estabilidad laboral de sus colaboradores y asegura un posicionamiento limpio dentro del mercado.

### **Pregunta 8:** *¿Cuándo requiere de algún permiso la empresa se lo otorga con facilidad?*

Se analizó el comportamiento organizacional desde la perspectiva del liderazgo en cuanto a las cualidades de empatía, eficiencia y resolución de conflictos que debe poseer y aplicar en función de los trabajadores del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 19).

**Tabla 19:** *Comportamiento Organizacional. Pregunta 8*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	58,82
Casi Siempre	11	32,35
A veces	3	8,83
Casi Nunca	0	0,00
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

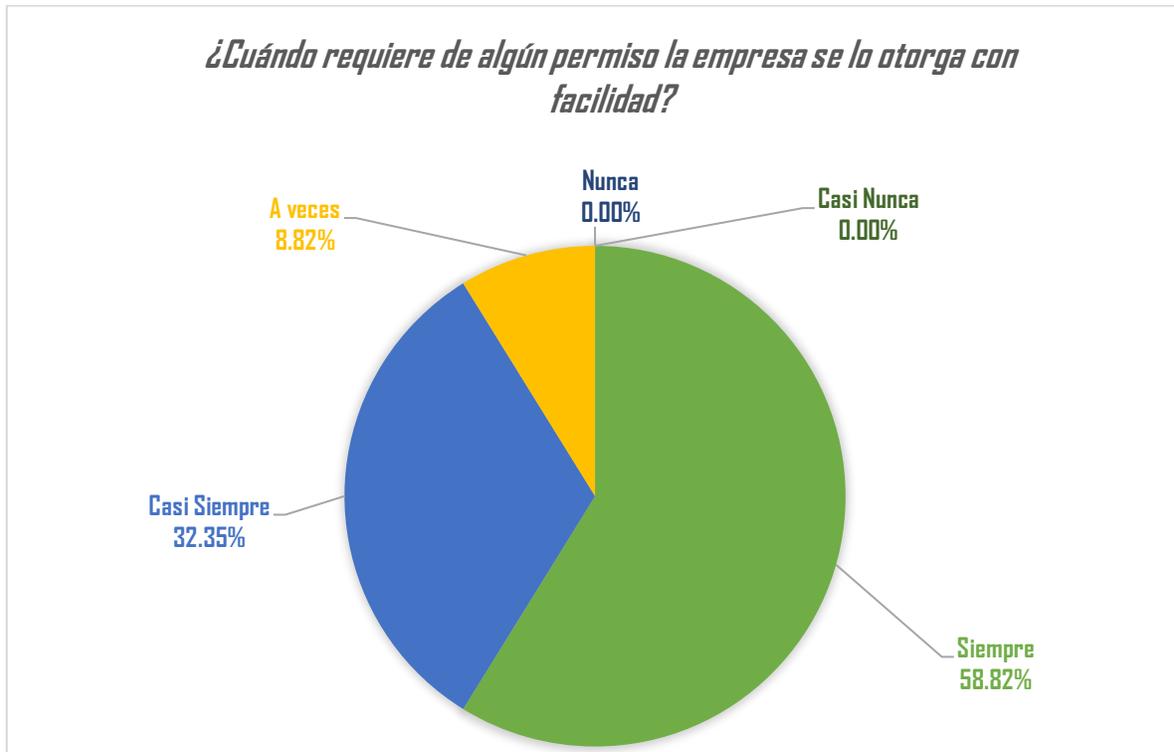
Elaborado por: Pincay Briones, Jean Pierre

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

## Interpretación

El 58,82% del personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, considera que su superior inmediato facilita la obtención de permisos todo el tiempo. Por otro lado, el 32,35% considera que este fenómeno se manifiesta con suma frecuencia, pero no

siempre. Mientras que el 8,83% sostiene que esto sucede solo algunas veces. (Ver Ilustración 19).



*Ilustración 19: Comportamiento Organizacional. Pregunta 8. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.*

### **Análisis**

La agilización de procesos burocráticos como la formalización de un permiso de trabajo facultan al líder a invertir tiempo y recursos en actividades más productivas y disminuye drásticamente el riesgo de conflictos internos de carácter organizacional e incluso legal. En este sentido, el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” cuenta con un proceso sumamente efectivo, ágil y cómodo para la solicitud de permisos, coadyuvando al desarrollo empresarial del instituto.

**Pregunta 9:** *¿Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la empresa brinda a los empleados?*

Se analizó el comportamiento ético de la directiva del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, con respecto a la justicia retributiva y equidad organizacional, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 20).

**Tabla 20:** *Comportamiento Organizacional. Pregunta 9*

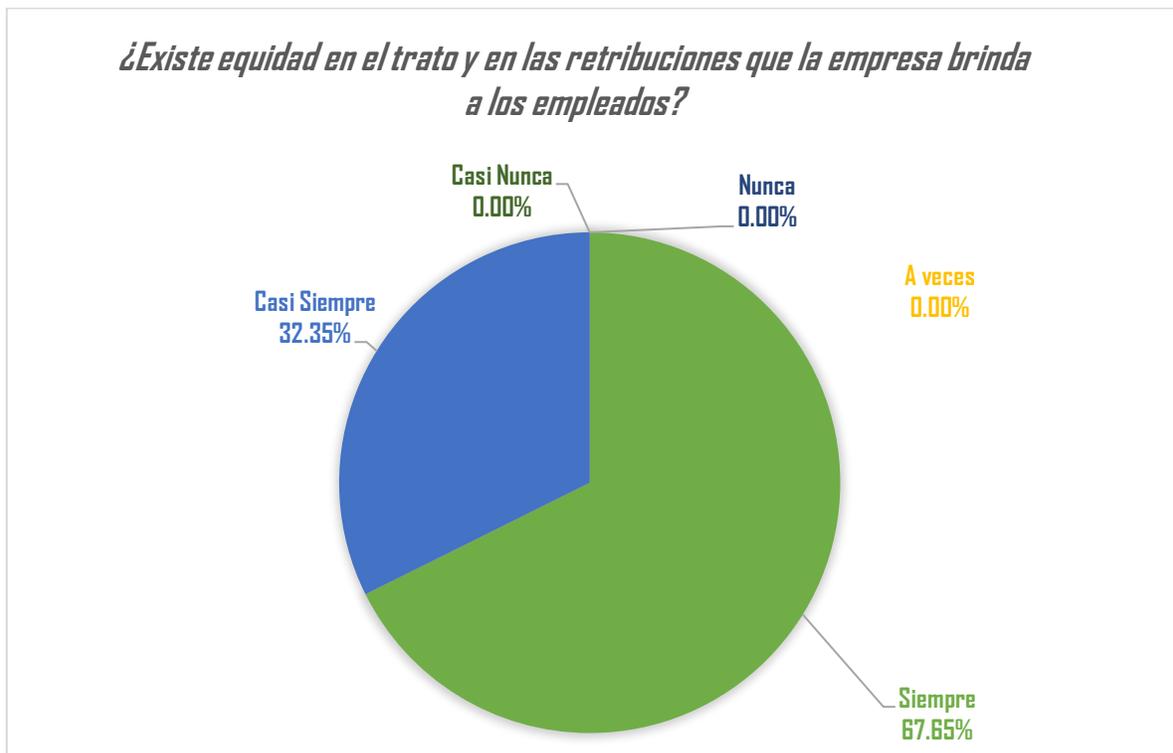
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	67,65
Casi Siempre	11	32,35
A veces	0	0,00
Casi Nunca	0	0,00
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Elaborado por: Pincay Briones, Jean Pierre

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

### Interpretación

El 67,65% de la muestra establecida para el presente estudio afirma que los líderes del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” siempre aplican el principio de equidad y justicia retributiva con sus colaboradores, mientras que el 32,35% restante considera que esto sucede con mucha frecuencia, aunque no siempre. (Ver Ilustración 20).



*Ilustración 20: Comportamiento Organizacional. Pregunta 9. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.*

## Análisis

Los resultados de este indicador corroboran las palabras de la gerente del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, recogidas en la entrevista llevada a cabo con el fin de sustentar esta investigación. La gerente explicó que en su organización no existen favoritismos y que cada persona percibe una remuneración equivalente a su desempeño y competencias que aporta a la organización.

**Pregunta 10:** *¿Considera que un mejoramiento en el comportamiento organizacional depende del liderazgo aplicado en la organización?*

Se consideró la opinión de los colaboradores con respecto a la relación entre liderazgo y comportamiento organizacional, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 21).

**Tabla 21:** Comportamiento Organizacional. Pregunta 10

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	88,23
Casi Siempre	4	11,76
A veces	0	0,00
Casi Nunca	0	0,00
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

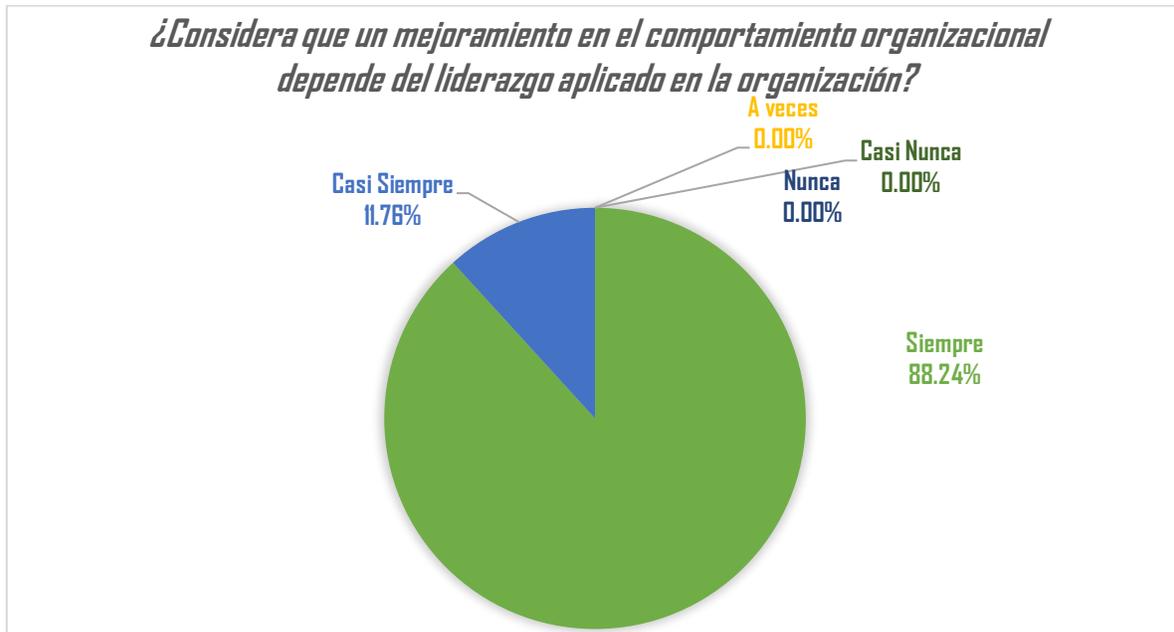
Elaborado por: Pincay Briones, Jean Pierre

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.

## Interpretación

El 88,24% de las personas encuestadas coincide en que el impacto de la correlación de ambas variables es sustancial. Sin embargo, el 11,76% restante la consideran como un elemento integral

sumamente importante, mas no es un factor determinante en el crecimiento de la organización (Ver Ilustración 21).



*Ilustración 21: Comportamiento Organizacional. Pregunta 10. Fuente: Encuestas aplicadas al personal del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, 2022.*

### **Análisis**

Como se ha demostrado durante el desarrollo de esta investigación, existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo implementados en una institución y el comportamiento organizacional con el que cuenta para la consecución de sus objetivos.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

Con base en los resultados arrojados por la aplicación del diseño metodológico de esta investigación, se ha concluido que:

- Los colaboradores del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, consideran que el estilo de liderazgo que utiliza la directiva de la institución es el transaccional, ya que responde al sistema de recompensas e incentivos que promueve la empresa con el fin de mantener motivado al personal. Además de la designación clara y concisa de las tareas, verificando su alineación a la normativa interna, nacional e internacional.
- La concentración de eventos de capacitación dirigida únicamente a una o varias áreas de la organización limita el desarrollo individual de los trabajadores impidiendo un crecimiento colectivo de los miembros de la organización.
- Los colaboradores del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, consideran la importancia de la correlación entre estilos de liderazgo y el comportamiento organizacional, ya que el líder favorece en el desarrollo adecuado de proyectos internos de la empresa, además de que el clima laboral ha favorecido la retención de empleados y ha impactado positivamente en los niveles de rentabilidad financiera.

## 5.2 Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones arrojadas por los resultados obtenidos, se establecen las siguientes recomendaciones:

- Para acelerar la consecución de mejores resultados empresariales, es necesario que en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” se fomente la implementación de un estilo participativo de liderazgo, con el fin de acopiar las consideraciones de los colaboradores, ya que además de una perspectiva más amplia, cuentan con conocimientos específicos aplicados en su área de trabajo.
- Es necesario descentralizar los eventos de capacitación, con la finalidad de democratizar el acceso al desarrollo personal que, consecuentemente, favorecerá el crecimiento colectivo del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”. Las jornadas de capacitación proporcionan herramientas sumamente útiles para potenciar el desempeño laboral por medio del desarrollo de competencias individuales aplicables a un entorno colectivo.
- Se recomienda efectuar un análisis periódico de la alineación de todos los elementos que componen la cultura organizacional del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, enfatizando en la adaptabilidad de los factores clave del comportamiento organizacional para facilitar la toma de decisiones y la resolución de conflictos, incrementar la productividad de los colaboradores y el desempeño empresarial de la organización.

## **6. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE OPTIMIZACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A LAS DECISIONES DIRECTIVAS**

### **6.1 Título de la propuesta**

Diseño de estrategias de optimización y adaptación de los factores claves del comportamiento organizacional a las decisiones directivas del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”

### **6.2 Objetivos**

#### **6.2.1 Objetivo general**

Diseñar estrategias de optimización y adaptación de los factores claves del comportamiento organizacional a las decisiones directivas de la empresa “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”.

#### **6.2.2 Objetivo específico**

- ✚ Efectuar un análisis de las estrategias de optimización y adaptación de los factores clave del comportamiento organizacional a implementar en la organización objeto de estudio.
- ✚ Desarrollar un plan de acción puntualizando las estrategias, actividades, responsables e indicadores-
- ✚ Destacar el impacto de las estrategias de optimización y adaptación de los factores

### **6.3 Introducción**

Para (Serrano & Portalanza, 2014) el liderazgo es entendido como un factor influyente y predominante dentro de las organizaciones, porque tiene repercusión en el comportamiento organizacional de cada uno de los colaboradores, por ende la gestión realizada por los directivos debe estar direccionada hacia un sentido de pertenencia que promueva el desempeño, los estilos de liderazgo, el clima y la cultura empresarial con incidencia en la satisfacción laboral para una ejecución eficiente de las diversas actividades.

Esto sugiere que el liderazgo gestionado de manera adecuada les permite a las organizaciones fortalecer las relaciones interpersonales de los colaboradores en la misma medida en la cual crea

un vínculo con los directivos de cada área propiciando ambientes laborales factibles que influyan de forma positiva en la ejecución de las diversas actividades y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En concordancia, se particulariza que el personal directivo de alto nivel es el encargado de moldear la cultura organizacional, puesto que aquello le permite fortalecer y dar cumplimiento a los objetivos organizacionales, además con esto se logra transmitir identidad al personal, fomentar el compromiso con la institución para ofrecer premisas con aceptación y reconocimiento que tengan incidencia en la toma de decisiones para mejorar y optimizar los diferentes procesos (Mondragón, 2016)

Esto sugiere que los estilos de liderazgo, mantienen una relación estrecha con la satisfacción laboral por convivir en un espacio donde la cultura, el comportamiento y el clima laboral sean adecuados, primando el bienestar de cada uno de los trabajadores para así tomar decisiones que optimicen proceso y generen beneficios para un crecimiento y desarrollo empresarial eficiente.

Por ende, para Prieto et al., (2018) los factores clave para el cambio organizacional se encuentran ligados a aspectos tales como la naturaleza de la fuerza laboral a causa de cambios externos, además están las herramientas tecnológicas las cuales sirven para responder a los diferentes requerimientos en el menor tiempo posible, a esto se liga los choques económicos, las tendencias sociales y la política mundial, ya que las leyes, normativas y reglamentos tiende a influir de manera considerable en el actuar de las organizaciones involucrando no solo a los altos mandos sino que también influye en el personal de las diversas áreas.

En la actualidad la gestión de talento humano forma parte imprescindible dentro de las organizaciones, es por esto que constantemente los directivos buscan estrategias de optimización y adaptación, cuya influencia se vea reflejada en el desempeño laboral para una mejor satisfacción, permitiendo además que los directivos tomen decisiones que favorezcan una mejora continua en las actividades y procesos laborales.

Respecto a ello, El Kadi, et al., (2015) sostiene que es recomendable que las empresas establezcan propuestas direccionadas a desarrollar procesos de capacitación en el personal, en donde se recalquen los factores claves del comportamiento organizacional, por esto es importante que el personal directivo esté al tanto de los aspectos que tienen incidencia tanto a un

nivel interno como externo, con el fin de conocer la dinámica del cambio, evitando la resistencia de los empleados que retrasen la toma de decisiones asertivas para beneficio de todos.

Como lo hace notar Molina, et al., (2016) los factores claves del comportamiento organizacional tienen que ver con ciertos aspectos como las personas y grupos formales e informales con diversos niveles de conocimiento y habilidad, también está la estructura orgánica del negocio, la tecnología como medio para incrementar la productividad y el entorno externos e internos que repercute en el comportamiento de las personas, todos esos elementos son de gran importancia porque buscan resultados de eficiencia adaptando cada uno de los recursos disponibles.

No obstante, Cedeño, et al., (2019) manifiesta que la implementación de estrategias en las empresas, sean en el corto, medio o largo plazo, sirve para fomentar la ventaja competitiva de los negocios, por ende, es fundamental que para llevar a cabo planes de mejora debe la experiencia de los directivos de cada área, promoviendo la constancia e innovación empresarial que repercuta en decisiones oportunas que conduzcan a una mejor eficiencia tomando en consideración la estructura, la tecnología, el entorno, las personas y los grupos.

Por lo tanto, una vez definidas particularidades bases de la investigación y con relación a los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas se establece proponer estrategias de optimización y adaptación de los factores claves del comportamiento organizacional a las decisiones directivas del “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A”, con el fin de aplicar planes de acciones que fomenten la mejora continua desde un ámbito de relaciones tanto por parte de los directivos como por parte de cada uno de los colaboradores.

#### **6.4 Situación actual**

El “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” tiene como actividad principal la atención de pacientes tanto ambulatorios como hospitalarios, sin embargo, debido a la demanda de pacientes, el encargado de esta institución se vio en la necesidad de incrementar su personal para brindar una atención de calidad que asegure un servicio eficiente.

Desde sus inicios la institución se ha caracterizado en el mercado local por ser una casa de salud que brinda los mejores servicios y atención para sus pacientes, sin embargo, el comportamiento organizacional ha presentado ciertas falencias, más que nada en aquellos

aspectos concernientes a las opiniones y actitudes comunicativas de los superiores ya que en muchas ocasiones la comunicación no es bilateral ni mucho menos optima, además de ello, los trabajadores aseguran que el jefe encargado muy pocas veces les permite solucionar y manejar situaciones de su labor cotidiana.

Otra de estas situaciones está relacionada con la motivación, y la satisfacción laboral, ya que el personal menciona que solo a veces disfrutan del trabajo que realizan y casi nunca se siente seguros o estables en su empleo, porque los directivos no realizan controles o inspecciones periódicas para asegurarse que cada una de las tareas han sido completadas de acuerdo a los estándares del negocio e inclusive muchos de los trabajos realizados casi nunca se mantienen acorde a las capacidades de los talentos lo que dificulta la ejecución de sus actividades de manera eficiente.

Asimismo, el personal asegura que en varias ocasiones se promueve el espíritu colaborativo por parte de gerencia ya que de manera mensual se elegía al empleado o la mejor área del mes a quien se le brindaba un incentivo económico, generando competitividad entre los colaboradores más que nada porque las tareas asignadas no son monitoreadas de manera continua lo cual ocasiona el descontento entre los miembros de la institución.

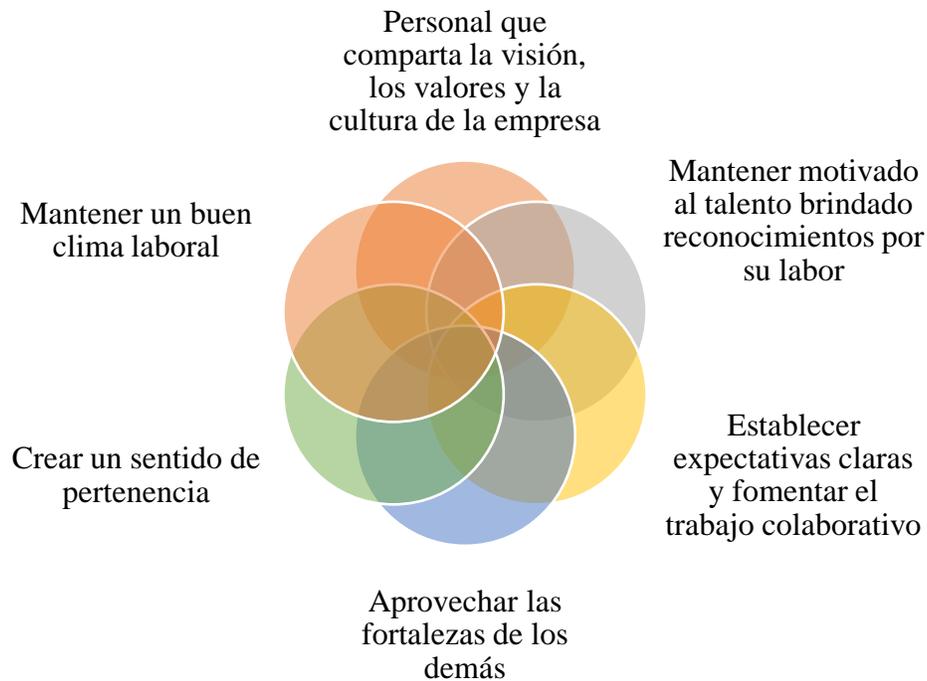
En base a ello, de acuerdo a las diversas situaciones presentadas en el “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A” se menciona la importancia de contar con estrategias que sirvan para fortalecer cada uno de los factores claves que inciden en el comportamiento organizacional de la institución, tal como se muestran en los siguientes apartados.

### **6.5 Bases de las estrategias**

Para la investigación presentada las estrategias se enfocan en seis dimensiones que según (Molina, Briones, & Arteaga, 2016) comprenden los factores claves del comportamiento organizacional, mencionando la participación de elementos como los mencionados a continuación: Personas y grupos, estructura, herramientas tecnológicas, factores externos, factores internos y liderazgo, los cuales se mantienen direccionadas de la siguiente forma:

**1. Personas y grupos:** este factor de acuerdo a lo que menciona Campos, Espinoza, Espinoza y Zambrano (2016) comprende el talento humano de una empresa, sobre los cuales los empresarios deben encontrar alternativas que permitan mantener motivado a cada una de las

personas que laboran en la institución influyendo en la ejecución de sus actividades de manera favorable, tal como se muestra a continuación:

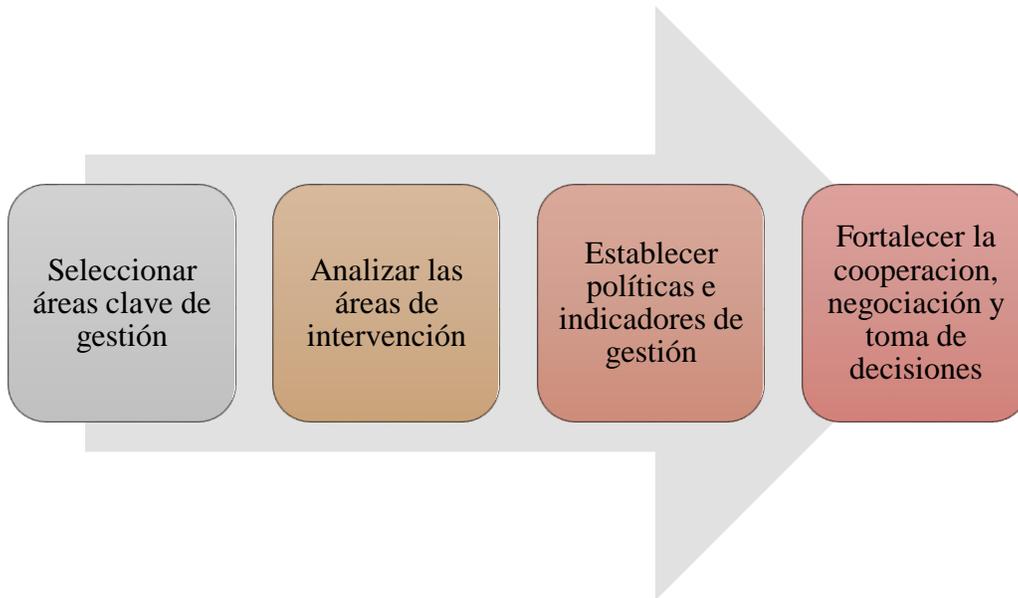


Elaboración propia a partir de Campos, Espinoza, Espinoza y Zambrano (2016)

Respecto a las estrategias establecidas para fomentar las acciones claves entre personas y grupos se particularizan aspectos alineados hacia la prevalencia de un clima laboral adecuado, creando un sentido de pertenencia en donde se comparta la visión, los valores y la cultura de la empresa, estableciendo expectativas claras que fomenten el trabajo colaborativo, pero que también sirvan para aprovechar las fortalezas de cada uno de los trabajadores (Figueroa, 2015)

**2. Estructura:** Según (Saldana, 2015) en este factor se definen las relaciones del talento humano en la organización para el desarrollo adecuado de las actividades en la empresa.

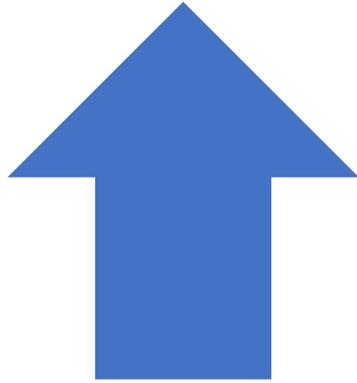
En cuanto a la estructura orgánica de las empresas se particularizan estrategias con un enfoque para fortalecer la situación de la empresa en el periodo actual y futuro de la misma por una visión respecto a donde se quiere llegar para mantenerse competitivos en el mercado, por ende, es necesario implementar esquemas de actuación basados en los siguientes puntos:



**Elaborado por:** Jean Pincay

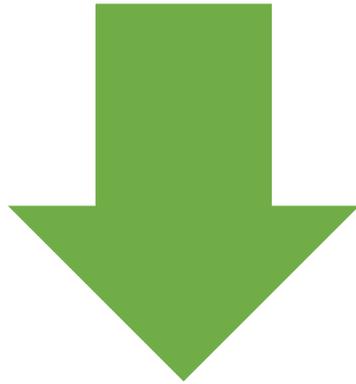
Por su parte (Madero S & Olivas M, 2016) respecto a los lineamientos establecidos para establecer propuestas que permitan optimizar las actividades presente en la estructura orgánica, señala que es necesario que los directivos seleccionen las áreas claves de gestión que permitan realizar un análisis de cada departamento, permitiendo conocer hacia donde debe aplicarse el proceso de intervención, aplicando políticas e indicadores que sirvan para medir el desempeño para fortalecer la cooperación, negociación y toma de decisiones mediante la acción tomada por los altos mandos en donde se logre rediseñar los procesos que se siguen al momento de llevar a cabo una actividad en la empresa.

**3. Entorno externos e internos:** Respecto a este factor (Hernández, 2015) hace mención al entorno interno y externo que afectan el comportamiento organizacional, resaltando particularidades que deben ser mejoradas, por ende, es necesario aplicar estrategias alineadas a los siguientes aspectos:



### **Entorno Internos**

- Fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores
- Reconocer los logros de los colaboradores
- Flexibilizar el lugar de trabajo
- Crear programas de aprendizaje y desarrollo



### **Entorno Externos**

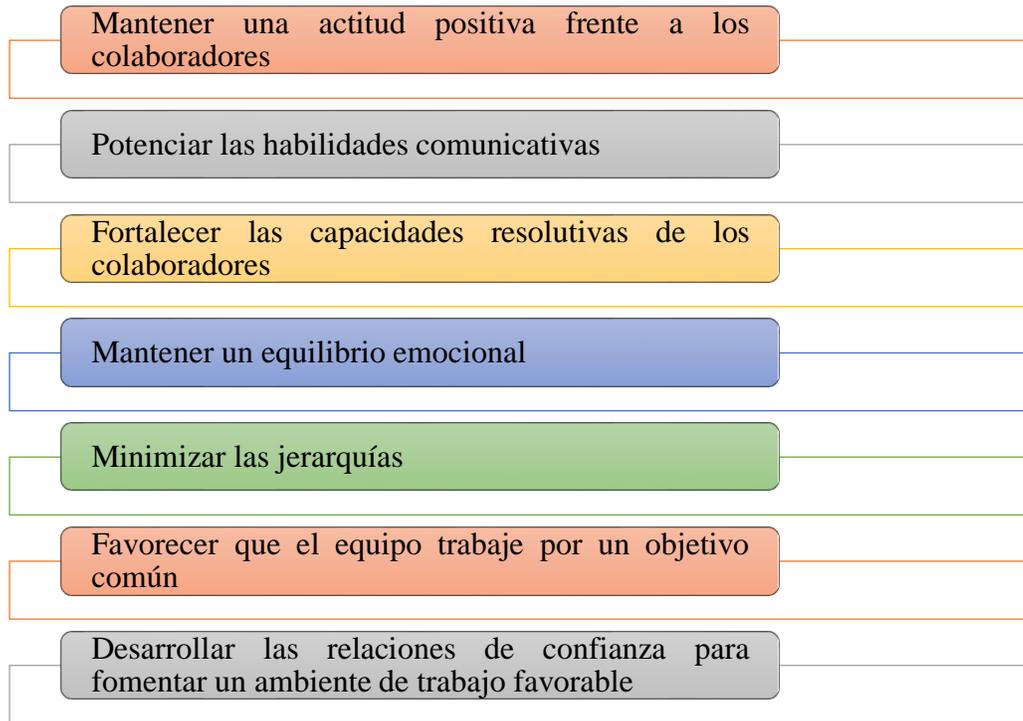
- Identificar las políticas y regulaciones de cada gobierno que tiene incidencia en la empresa
- Fomentar la competitividad en relación a las empresas del mercado
- Monitorear la economía y aprender como puede reaccionar ante ella

Elaboración propia a partir de (Hernández, 2015)

(Yanez , Yanez & Sarmiento, 2018) con respecto a las estrategias que deben aplicar las empresas para enfrentar los factores interno y externos se debe direccionar a la alta gerencia y al personal para realizar actividades que sirvan para obtener conocimientos valaderos en relación a las decisiones que se tomen, para esto se sugiere a nivel interno, fortalecer las relaciones interpersonales, reconocer los logros de los colaboradores, flexibilizar el ambiente de trabajo y crear programas de aprendizaje y desarrollo para fomentar las competencias y habilidades de los talentos.

De otra manera, respecto a los factores internos las estrategias a seguir sugieren que la empresa, en conjunto con sus directivos y empleados identifiquen las políticas y regulaciones de cada gobierno en relación a su negocio, para que además se busquen opciones que permitan fortalecer sus niveles de competitividad en el mercado en donde operan siendo de ayuda para monitorear la económica y aprender cómo se puede reaccionar ante ella.

**4.Liderazgo:** Esta dimensión comprende la participación de líderes con mayor compromiso de mantener motivado al personal permitiendo alcanzar los objetivos institucionales para un desarrollo profesional. De acuerdo con Chambilla (2017) las estrategias deben ser guiadas bajo las siguientes particularidades:



Como conclusión, es necesario plasmar un liderazgo democrático para tomar decisiones de la empresa que sirvan para fortalecer el clima laboral en la misma medida en la cual se mantiene un desempeño de los colaboradores eficientemente. Para esto es recomendable que se mantenga una actitud positiva frente a los colaboradores, para potenciar las habilidades comunicativas que mantengan un equilibrio emocional por la minimización de las jerarquías, de modo que se favorezca al equipo de trabajo direccionando su actuar hacia un objetivo común.

### **6.6 Plan de acción**

Partiendo de las premisas antes mencionadas se propone un plan basado en estrategias direccionadas a cada uno de los factores del comportamiento organizacional

Plan de acción de la propuesta

Estrategias	Fecha de cumplimiento	Actividades	Responsable	Indicadores	Recursos	
					Materiales	Humanos
Implementación de acciones claves entre personas y grupos	05-09-22	Socialización de objetivos y metas empresariales.	Gerente	Nivel de conocimiento de objetivo y metas empresariales	Instalaciones de la empresa Computadora Proyector Útiles de oficina	Personal directivo, administrativo o y operativo de la empresa
	07-09-22	Ponderación de cada una de las actividades que realiza el personal		Nivel de desempeño		
	12-09-22	Difusión de la visión, misión, valores y cultura de la empresa con el personal		Porcentaje de empleados formados en la cultura de la empresa		
	30-09-22	Entrega de reconocimiento al talento humano por su trabajo eficiente		Nivel de satisfacción en cuanto a reconocimientos		

	30-09-22	Fomento del trabajo colaborativo entre el talento humano de la empresa				
Optimización de las actividades presentadas en la estructura para el logro eficiente de las metas y objetivos de la empresa	03-10-22	Rediseño de las acciones relacionadas con los procesos de cada una de las actividades de la empresa.	Gerente	Resultados obtenidos/Resultados esperados	Instalaciones de la empresa Computadora Proyector Útiles de oficina	Personal directivo, administrativo y operativo de la empresa
	07-09-22	Establecimiento de políticas e indicadores de gestión				
	17-09-22	Fortalecimiento de la cooperación, negociación y toma de decisiones				
Implementación de herramientas tecnológicas que aporten de manera eficiente a los procesos	17-10-22	Creación de acciones de optimización de los procesos con herramientas tecnológicas que mejoren la eficiencia	Gerente	Índice de rendimiento por área	Instalaciones de la empresa Computadora Proyector Útiles de oficina	Personal directivo, administrativo y operativo de la empresa
	19-10-22	Delimitación de las acciones operativas que necesiten de mayor apoyo tecnológico para fomentar				

		las actividades administrativas y operativas.				
	19-10-22	Automatización de tareas repetitivas para llevar un control más exhaustivo de las actividades desarrolladas por los colaboradores		Porcentaje de tareas completadas y canceladas		
Preparación de la alta dirección y personal sobre los factores internos	24-10-22	Identificación de factores externos que inciden en las decisiones de la empresa.	Gerente	Nivel de impacto de factores externos	Instalaciones de la empresa  Computadora  Proyector  Útiles de oficina	Personal directivo, administrativo o y operativo de la empresa
	27-10-22	Fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los colaboradores		Nivel de satisfacción de los colaboradores		
	Fin de cada mes	Reconocimiento de los logros a los colaboradores		Nivel de satisfacción en		

				cuanto a incentivos		
	03-11-22	Creación de programas de aprendizaje y desarrollo		Tasa de participación en formaciones		
Formación de la alta dirección y personal sobre los factores externos	18-11-22	Identificación de factores internos que inciden en las decisiones administrativas y operativas.	Gerente	Nivel de impacto de factores internos	Instalaciones de la empresa	Personal directivo, administrativo o y operativo de la empresa
	18-11-22	Actualización constante de las políticas internas en base a las reformas legales que regulan la actividad de la empresa.		Nivel de cumplimiento de normativas	Computador a Proyector Útiles de oficina	
Implementación de un Liderazgo democrático para las	24-11-22	Consideración de las opiniones de los colaboradores para la toma de decisiones.	Gerente	Nivel de satisfacción del liderazgo aplicado	Instalaciones de la empresa	Personal directivo, administrativo o

decisiones de la empresa	29-11-22	Desarrollo de actividades sociales que fomenten un ambiente de trabajo favorable.		Nivel de satisfacción de los colaboradores	Computador a Proyector Útiles de oficina	y operativo de la empresa
--------------------------	----------	---	--	--	---	---------------------------

**Elaborado por:** Jean Pincay

## 6.7 Impacto de las estrategias de optimización y adaptación de los factores del comportamiento organizacional.

Las estrategias que se plantean en el plan de acción tendrán el siguiente impacto en el Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABI S.A:

Tabla 8. Impacto de las estrategias de optimización y adaptación

<b>Estrategias</b>	<b>Impacto</b>
<b>Implementación de acciones claves entre personas y grupos</b>	Con el desarrollo de esta estrategia se fortalecerá la gestión del talento humano interrelacionando sus fortalezas, de tal manera que se genere un mayor desempeño en el cumplimiento de sus tareas.
<b>Optimización de las actividades presentadas en la estructura para el logro eficiente de las metas y objetivos de la empresa</b>	Como resultado de la aplicación de esta estrategia se podrá aprovechar de mejor manera las oportunidades y lograr una mayor consolidación dentro del mercado.
<b>Implementación de herramientas tecnológicas que aporten de manera eficiente a los procesos</b>	Permitirá mejor cada uno de los procesos relacionados con el ámbito tecnológico, minimizando tiempo y recursos lo que incide en la calidad del servicio brindado al cliente.
<b>Formación de la alta dirección y personal sobre los factores externos e internos</b>	Servirá como base para la toma de decisiones de las actividades de crecimiento y desarrollo de la empresa, mediante un análisis y valoración de las situaciones externas e internas que podrían afectar el adecuado desarrollo de la empresa.

<p><b>Implementación de un Liderazgo democrático para las decisiones de la empresa</b></p>	<p>Permitirá que existe mayor satisfacción por parte de los colaboradores, ya que serán participes de las decisiones empresariales, logrando un crecimiento en armonía y valorando la opinión del talento humano.</p>
--	---

**Elaborado por:** Jean Pincay

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Revista de Coyuntura y Perspectiva [Online]*, 5(4), 89–122.
- Almeida De Moura, A., Bernardes, A., Balsanelli, A. P., Dessotte, C. A. M., Gabriel, C. S., & Zanetti, A. C. B. (2020). Liderazgo y satisfacción laboral en el contexto del Servicio Móvil de Atención de Emergencia. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 28, 1–10. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3455.3260>
- Azuero Azuero, Á. E. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 110. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>
- Barco, M., Mart, I. A., Velazco, E. B., & Morales, M. (2022). *Libro de Comportamiento capitulo sobre las emociones y la personalidad* (No. 7; EH I 4). [www.ebsglobal.net](http://www.ebsglobal.net),
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aquilar Panduro, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54–60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bonifaz Villar, C. de J. (2019). *Liderazgo empresarial* (G. Seelbach González & D. V. Santos García, Eds.; Segunda, Vol. 1). Red Tercer Milenio.
- Cabrejos Díaz, F., & Robles Pastor, B. (2020). *Manual de redacción de tesis de posgrado* (Universidad Privada Antenor Orrego, Ed.; Primera, Vol. 1). Fondo Editorial de la Universidad Privada Antenor Orrego. [www.upao.edu.pe](http://www.upao.edu.pe)
- Carbajal, E. R., & Rosso, A. (2019). *Variables del Comportamiento Organizacional* [Tesis de Pregrado]. Universidad Nacional de Tucumán.
- Consuelo Bravo, C., Sarmentero Bon, I., Gómez Figueroa, O., & Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 92–100. <http://www.rii.cujae.edu.cu>
- Delgado Torres, N., & Delgado Torres, D. (2018). El líder y el liderazgo: Reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75–88.

- EMIS. (2019). *Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABÍ S.A. (ECUADOR). Información Básica Financiera de Entidades Emergentes Del Ecuador.*
- Esteban Nieto, N. T. (2018). *Tipos de Investigación.*
- Ferrer Dávalos, R. M. (2018). El comportamiento organizacional y su relación en los procesos de innovación tecnológica. *Academo Revista de Investigación En Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 169–178. <https://doi.org/10.30545/academo.2018.jul-dic.9>
- Galarza Torres, S. P., Carrillo Punina, Á. P., & Carrillo Punina, L. P. (2019). Estilos de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas: Modelo lineal de equilibrio en resultados. *Revista ECA Sinergia*, 10(2), 96–104.
- Guamán Chacha, K. A., Hernández Ramos, E. L., & Lloay Sánchez, S. I. (2021). El proyecto de investigación: La Metodología de la Investigación Científica o Jurídica. *Conrado. Revista Pedagógica de La Universidad de Cienfuegos*, 17(81), 163–168. <https://orcid.org/0000-0002-0517-1015>
- Guerrero Bejarano, M. A. (2018). La relación entre los estilos de liderazgo, la satisfacción laboral y su efecto en el compromiso organizacional. *INNOVA Research Journal*, 1(10), 134–144.
- Guerrero Bejarano, M. A., Añazco Camacho, K. A., Valdivieso Salas, R. P., & Sánchez Córdova, Ó. W. (2018). Los Estilos de Liderazgo y su efecto en la Satisfacción Laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142–148. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>
- Guerrero Bejarano, M. A., Manosalvas Vaca, C., Salvador García, C. R., Carhuancho-Mendoza, I. M., Maino Isaías, A. A., & Silva Siu, D. R. (2021). La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. *Apuntes Universitarios*, 11(2), 235–265. <https://doi.org/10.17162/au.v11i2.657>
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2018). *Metodología de la investigación* (Primera, Vol. 4). McGraw-Hill Interamericana.
- Huichi Quequejana, N. C. (2019). *Motivación Laboral* [Tesis de Pregrado]. Universidad Peruana Unión.

- Llanos Encalada, M. del P., & Bell Heredia, R. E. (2018). La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5(2), 1–20.
- López-Vílchez, J. J., Grau-Alberola, E., & Gil-Monte, P. R. (2018). Relación entre los estilos de Liderazgo Transformacional y Laissez-faire y el Síndrome de Quemarse por el Trabajo en profesores de educación secundaria. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 39. [https://doi.org/10.26754/ojs\\_ais/ais.2019393239](https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.2019393239)
- Martínez Ramírez, J. L. (2020). Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial. *Revista Científica Orbis Cognita*, 4(2), 140–157.
- Maya, E., Aldana Zavala, J. J., & Isea, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 5(5), 114–129. <https://orcid.org/0000-0002-7934-9103>
- Mendoza Vinces, Á. O., & Ramírez Franco, J. M. (2020). *Aprendiendo metodología de la investigación* (Editorial Grupo Compás, Ed.; Primera, Vol. 1). Grupo Compás.
- Moreno Roca, L. C. (2018). *Caracterización de la Gestión de Calidad bajo el enfoque del liderazgo transaccional en las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro actividades de restaurantes -Pollerías del Distrito de Huaraz* [Tesis de Pregrado]. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Ochoa Pachas, J., & Yunkor Romero, Y. (2020). El estudio descriptivo en la investigación científica. *Acta Jurídica Peruana*, 2(2).
- Ojeda, P. C. (2020). Universo, población y muestra. In *Curso Taller Universo, población y muestra*.
- Ormachea Tunqui, D. (2018). *Comportamiento organizacional y desempeño laboral del personal de Radio Salakantay Cusco-2018* [Tesis de Posgrado]. Universidad César Vallejo.
- Osorio González, R., & Castro Ricalde, D. (2021). Aproximaciones a una metodología mixta. *NovaRUA*, 13(22), 65–84. <https://doi.org/10.20983/novarua.2021.22.4>

- Paredes Valverde, R. J. (2019). *Estilos de liderazgo y comportamiento organizacional en los directivos de las universidades de Abancay, 2018 [Tesis de Posgrado]* [Tesis de Posgrado]. Universidad César Vallejo.
- Pedraja Rejas, L. M., Marchioni Choque, Í. A., Espinoza Marchant, C. J., & Muñoz Fritis, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formacion Universitaria*, 13(5), 3–14. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Ramírez, F., Sánchez, M., & Quintero, H. (2018). El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa. *Negotium*, 1(1), 35–54.
- Ramos Galarza, C. A. (2020). Alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1–6. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Rodas Cando, A. C., & Piedra Beltrán, S. X. (2018). *Análisis de la estructura organizacional basado en el comportamiento organizacional, talento humano y legislación laboral, en el gremio de artesanos pirotécnicos del Azuay [Tesis de Pregrado]* [Tesis de Pregrado]. Universidad del Azuay.
- Rodríguez, A. M., Segura, X., Elizondo, M. D., Moreno, R., & Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Revista Espacios*, 41(45), 53–68. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n43p05>
- Rubio Ávila, S. M., Aranda Beltrán, C., González Baltazar, R., & Gómez Sánchez, R. V. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos de La Ciencia*, 4(8), 15–24. <https://doi.org/10.53877/rc.4.8.20200101.02>
- Sierra Villamil, G. M. (2019). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 111–128. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Simbron-Espejo, S. F., & Sanabria-Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CienciaMatria*, 6(1), 59–83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>

- Tello Castrillón, C., & Fabriany Pineda, E. (2018). Conjeturas organizacionales fundamentos para el estudio de la organización. In *Ciencias de Gestión* (Primera, Vol. 2). Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Tigani, X. (2020). *Relación del Comportamiento Organizacional Ciudadano con la Identificación Organizacional y con el Liderazgo Transformacional [Tesis de Posgrado]* [Tesis de Posgrado]. Universidad de la Laguna.
- Totonelli, L. I. (2018). Consideraciones sobre la formalización del comportamiento organizacional. *Ciencias Administrativas*, 6(12), 85–92. <https://doi.org/10.24215/23143738e029>
- Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de La Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 1(18), 183–195.
- Vilora, N. (2019). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Actualidad Contable Faces*, 8(11), 87–92. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701111>

## 8. ANEXOS

### UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ”

#### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

#### CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

#### ENTREVISTA

##### **Distinguido Propietario:**

Se ha iniciado un proceso de investigación a esta distinguida empresa, con la finalidad de analizar la relación entre los estilos de liderazgo y comportamiento organizacional de la misma.

En la entrevista se recomienda completa sinceridad en sus respuestas, las mismas que serán de suma importancia para conseguir dicho objetivo

1. ¿Cree usted que el estilo de liderazgo es fundamental en las actividades de su organización?
2. ¿Considera usted como propietario que se aplique un liderazgo participativo?
3. . ¿Informa usted y consulta opiniones sobre algunas decisiones empresariales a los trabajadores?
4. ¿De qué manera aplica incentivos en el cumplimiento de con una buena labor?
- 5.¿Considera usted que el liderazgo permite que se desarrolle un ambiente óptimo de trabajo en la empresa?



**6. ¿Qué tipo de motivación aplica usted en los trabajadores para desempeñar un buen trabajo?**

**7. ¿Maneja un principio de equidad en el trato y en las retribuciones que la organización les brinda a los empleados?**

**8. ¿Considera usted que el sistema de comunicación se práctica actualmente en la organización es el adecuado?**

**9. ¿Fomenta usted que en la organización exista un adecuado trabajo en equipo?**

**10. ¿Considera usted que un mejoramiento en los estilos de liderazgo y el comportamiento organizacional incidiría de manera positiva en sus trabajadores?**

**Gracias por su colaboración**



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ”**

**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**ENCUESTA**

**INSTRUCCIONES:**

Distinguido Colaborador:

Se ha iniciado un proceso de investigación a los empleados de esta distinguida organización, que tiene como finalidad analizar la relación entre los estilos de liderazgo y comportamiento organizacional de la empresa “Instituto de Ciencias Críticas Manabí ICCMANABÍ S.A” del cantón Portoviejo.

La encuesta que se realizará a continuación es de carácter anónimo, por lo tanto, se recomienda completa sinceridad en sus respuestas, las mismas que serán de suma importancia para conseguir dicho objetivo. Las preguntas deberán ser contestadas asignándole un valor de 1 a 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto, de la siguiente manera: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5).

Estilos de liderazgo		Escala de valores				
		1	2	3	4	5
1	¿En qué medida está satisfecho con el estilo de liderazgo que se practica en la organización?					
2	¿Estaría de acuerdo con la implementación de un liderazgo participativo? Es decir, que su líder le informe y le consulte sus ideas y opiniones sobre algunas decisiones empresariales					
3	¿Cree que las ideas, opiniones y actitudes comunicativas de sus superiores resultan insuficientes para lograr una buena comunicación en la empresa?					
4	¿Las actividades favorables y creativas son estimuladas a través de recompensas?					



5	¿Las tareas asignadas son monitoreadas muy de cerca para asegurarse que serán completadas a tiempo?					
6	¿Se promueve el espíritu de trabajo colaborativo entre compañeros?					
7	¿Desarrollo su trabajo acorde a las costumbres y reglamentaciones existentes?					
8	¿El jefe les permite solucionar y manejar situaciones en su labor cotidiana?					
9	¿Si el personal presenta deficiencias en su trabajo el jefe le guía para mejorar?					
10	¿Sus tareas y responsabilidades son claramente designadas por sus superiores?					
<b>Comportamiento organizacional</b>		<b>Escala de valores</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	¿Se siente motivado al realizar su trabajo?					
2	¿Se encuentra satisfecho con la jornada laboral y horario asignado?					
3	¿Disfruta de cada labor que desarrolla en su trabajo?					
4	¿Se siente seguro y estable en su empleo?					
5	¿Considera que el trabajo que desempeña está de acuerdo a sus capacidades?					
6	¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa?					
7	¿Usted conoce y aplica el reglamento de la empresa?					
8	¿Cuándo requiere de algún permiso la empresa se lo otorga con facilidad?					
9	¿Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la empresa brinda a los empleados?					
10	¿Considera que un mejoramiento en el comportamiento organizacional depende del liderazgo aplicado en la organización?					

## EVIDENCIA FOTOGRÁFICA



