



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Liderazgo y la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la
ciudad de Riobamba

Trabajo de Titulación para optar al título de LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autor:

Andrade Namcela Willan Fernando

Tutor:

Francisco Paúl Pérez Salas Ph.D.

Riobamba, Ecuador. 2023

Declaratoria de autoría

Yo, Willan Fernando Andrade Namcela, con cédula de ciudadanía 1104829252, autor del trabajo de investigación titulado: **EL LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DICOSAVI DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**, certifico que la producción, ideas, opiniones, criterios, contenidos y conclusiones expuestas son de mí exclusiva responsabilidad.

Asimismo, cedo a la Universidad Nacional de Chimborazo, en forma no exclusiva, los derechos para su uso, comunicación pública, distribución, divulgación y/o reproducción total o parcial, por medio físico o digital; en esta cesión se entiende que el cesionario no podrá obtener beneficios económicos. La posible reclamación de terceros respecto de los derechos de autor (a) de la obra referida, será de mi entera responsabilidad; librando a la Universidad Nacional de Chimborazo de posibles obligaciones.

En Riobamba, 12 de mayo de 2023.



Willan Fernando Andrade Namcela

C.I: 1104829252

DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

Quien suscribe, Francisco Paúl Pérez Salas PhD catedrático a la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas por medio del presente documento certifico haber asesorado y revisado el desarrollo del trabajo de investigación titulado: **El liderazgo y la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba.**, bajo la autoría de Willan Fernando Andrade Namcela; por lo que se autoriza ejecutar los trámites legales para su sustentación.

Es todo cuanto informar en honor a la verdad; en Riobamba, a los 12 días del mes de mayo de 2023.



Francisco Paúl Pérez Salas Ph.D.

C.I: 0603026378

Certificado de los miembros del tribunal

Quienes suscribimos, catedráticos designados Miembros del Tribunal de Grado para la evaluación del trabajo de investigación **EL LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DICOSAVI DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**, presentado por Willan Fernando Andrade Namcela, con cédula de identidad número 1104829252, bajo la tutoría de Francisco Paúl Pérez Salas PhD.; certificamos que recomendamos la **APROBACIÓN** de este con fines de titulación. Previamente se ha evaluado el trabajo de investigación y escuchada la sustentación por parte de su autor; no teniendo más nada que observar.

De conformidad a la normativa aplicable firmamos, en Riobamba a los 12 del mes de junio de 2023.

René Basantes, PhD.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADO



Gilma Uquillas, Mgs.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO



Alexander Vinuesa, PhD.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO





Dirección
Académica
VICERRECTORADO ACADÉMICO

en movimiento



SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
UNACH-RGF-01-04-08.15
VERSIÓN 01:06-09-2021

CERTIFICACIÓN

Que, **Andrade Namcela Willan Fernando** con CC: **1104829252**, estudiante de la Carrera **Administración de Empresas**, Facultad de **Ciencias Políticas y Administrativas**; ha trabajado bajo mi tutoría el trabajo de investigación titulado "**EL LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DICOSAVI DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**", cumple con el 4 %, de acuerdo al reporte del sistema Anti plagio **urkund**, porcentaje aceptado de acuerdo a la reglamentación institucional, por consiguiente autorizo continuar con el proceso.

Riobamba, 31 de mayo de 2023



FRANCISCO PAUL
PEREZ SALAS

PhD. Francisco Pérez
TUTOR

DEDICATORIA

La presente investigación dedico a mis papás por brindarme su apoyo incondicional que me ha permitido llegar a culminar con mis estudios superiores, siempre tengo presente sus enseñanzas para desenvolverme oportunamente en cualquier lugar que me encuentre, infinitas gracias por todo lo enseñado.

También dedico a mi hermana Melva por regalarme un espacio de su tiempo para comunicarse conmigo mediante llamadas y brindarme sus palabras de aliento en los momentos de prueba por los que he pasado durante mi formación, gracias hermana mía.

Dedico el presente trabajo a toda mi familia, amigos y docentes que con su conocimiento contribuyeron a en mi desarrollo, con su ayuda he llegado a comprender lo única y maravillosa que es la vida.

Dedico a los amigos del Club de Parapente Riobamba, por todas las experiencias y anécdotas compartidas, por las múltiples retroalimentaciones que compartimos después de un grandioso vuelo. Gracias a sus consejos y apoyo incondicional he tenido la oportunidad de surcar los cielos. ¡Me siento bendecido!!

Dedico a mis amig@s de la universidad, gracias por su apoyo, flexibilidad y comprensión; permítanme decirlos que, fue genial compartir muchos retos y experiencias en la facultad.

Willan Andrade

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por regalarme la pertinencia para culminar con mis estudios secundarios; agradezco por el amor, el dinero, la salud y las oportunidades que ha puesto en mi camino para crecer y desarrollarme como persona, sobre todo, por la perseverancia que me confiaste para nunca darme por vencido ante los retos que se han presentado antes de llegar a materializar los objetivos planteados.

Infinitas gracias a mis papás por el apoyo brindado para llegar a concluir los estudios superiores, gracias por su apoyo en los momentos difíciles que he atravesado durante mi formación, creo sinceramente que los acontecimientos que tienen cierto grado de dificultad son los que contribuyen a la formación de un fuerte temple personal.

Agradezco a todos quienes conforman la empresa DICOSAVI por su apoyo incondicional brindada para llegar a desarrollar la presente investigación, espero sinceramente que el trabajo contribuya al desarrollo de la empresa.

Doy gracias al profesor Francisco Paúl Pérez Salas por brindarme orientación en el desarrollo de la investigación y por los conocimientos compartidos en el salón de clases.

Doy gracias a la Sra. Patricia Domínguez de la ciudad de Cuenca por brindarme sus sabios consejos para continuar con mis estudios secundarios, aprecio mucho su apoyo brindado. Gracias de verdad.

Doy gracias a los maestros con quienes he tenido la oportunidad de compartir un salón de clase y aprender muchas cosas, gracias a los docentes que contribuyeron desde mi educación primaria, colegio y Universidad; gracias por compartir sus conocimientos. Tengan siempre presente que, son ustedes quienes colocan los cimientos de una futura sociedad; en tal sentido, eduquen con amor y guíen con el ejemplo.

Willan Andrade

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

Capitulo I.....	15
1 Introducción.....	15
1.1 Problema	16
1.1.1 Planteamiento del Problema	16
1.1.2 Formulación del Problema.....	18
1.1.3 Justificación del Problema.....	18
1.2 Objetivo	18
1.2.1 General.....	18
1.2.2 Específico.....	18
CAPÍTULO II.....	19
2 Marco Teórico.....	19
2.1 Antecedentes	19
2.2 Fundamentación Teórica.....	22
2.3 Datos generales de la empresa DICOSAVI.....	22
2.3.1 Reseña histórica	22
2.3.2 Logotipo de la empresa DICOSAVI.....	23
2.3.3 Misión de la empresa DICOSAVI.....	23
2.3.4 Visión de la empresa DICOSAVI.....	23
2.3.5 Objetivos Organizacionales de la empresa DICOSAVI.....	23
2.3.6 Políticas de la empresa DICOSAVI.....	23
2.3.7 Slogan de la Empresa DICOSAVI.....	24
2.3.8 Ubicación Geográfica de la Empresa DICOSAVI	24
2.3.9 Estructura Organizacional de la Empresa DICOSAVI.....	25
2.3.10 Productos que ofrece la empresa DICOSAVI	27
2.3.11 Clientes de la Empresa DICOSAVI	27
2.3.12 Proveedores de la Empresa DICOSAVI	28
2.3.13 Competidores de la Empresa DICOSAVI	29

2.4	Liderazgo	29
2.4.1	Concepto de liderazgo	29
2.4.2	Estilos de Liderazgo Empresarial	32
2.4.3	Liderazgo Autocrático	32
2.4.4	Liderazgo Liberal.....	32
2.4.5	Liderazgo Democrático.....	33
2.4.6	Componentes del Liderazgo Empresarial	34
2.4.7	Definición de Líder	35
2.4.8	Tipos de Líderes.....	36
2.4.9	Líder Visionario	36
2.4.10	Líder Coaching.....	37
2.4.11	Líder Afiliativo	37
2.4.12	Líder Democrático	37
2.4.13	Líder Autoritario	37
2.4.14	Líder Timonel	38
2.4.15	Definición de Jefe	38
2.4.16	Principales Habilidades de un Jefe o Gerente	38
2.4.17	Diferencia Entre Grupo y Equipo de Trabajo	39
2.5	Toma de Decisiones	40
2.5.1	Definición	40
2.5.2	Tipos de Decisiones Empresariales	41
2.5.3	Decisiones de Dirección	41
2.5.4	Decisiones Estratégicas.....	42
2.5.5	Decisiones Individuales	42
2.5.6	Decisiones Operativas.....	42
2.5.7	Decisiones de Riesgo e Incertidumbre.....	42
2.5.8	Decisiones Rutinarias o Programadas.....	42
2.5.9	Decisiones no Programadas	43
2.5.10	Etapas de la Toma de Decisiones Empresariales	43
2.5.11	Facultamiento en la Toma de Decisiones	44
2.5.12	Factores que Influyen en la Toma de Decisiones Empresariales.....	45
2.5.13	Factores Internos	45
2.5.14	Factores Externos	45

2.5.15	Definición de Objetivos	46
CAPÍTULO III	47
3	Metodología	47
3.1	Método	47
3.2	Tipo de investigación	47
3.2.1	Investigación descriptiva	47
3.2.2	Investigación de campo.	47
3.3	Diseño de Investigación	48
3.3.1	Investigación no experimental	48
3.4	Técnicas de recolección de datos	48
3.4.1	Técnicas	48
3.4.2	Instrumento	48
3.5	Población y muestra	49
3.5.1	Población	49
3.5.2	Muestra	49
3.6	Hipótesis	49
3.7	Métodos de análisis, y procesamiento de datos	50
3.7.1	Técnicas de procesamiento de información	50
CAPÍTULO IV	51
4	Resultados y discusión	51
4.1	Análisis de la entrevista	51
4.2	Análisis e interpretación de la encuesta	54
4.3	Discusión de resultados	67
4.4	Comprobación de hipótesis.....	70
CAPÍTULO V	74
5	Conclusiones y recomendaciones.....	74
5.1	Conclusiones	74
5.2	Recomendaciones	74
CAPÍTULO VI	76
6	Propuesta	76
7	Bibliografía.....	77

Índice de tablas

Tabla 1	Descripción de productos que ofrece la empresa DICOSAVI.	27
Tabla 2	Clientes de la empresa DICOSAVI.	27
Tabla 3	Proveedores de la empresa DICOSAVI.	28
Tabla 4	Competidores de la empresa DICOSAVI.	29
Tabla 5	Frecuencia de participación en reuniones con el jefe de departamento. ...	54
Tabla 6	Nivel de crecimiento profesional en las actividades encomendadas.	55
Tabla 7	Medio de comunicación que se utiliza con mayor frecuencia.	56
Tabla 8	El sentirse del trabajador en la empresa.	57
Tabla 9	Nivel de compromiso que tiene los trabajadores con la empresa.	58
Tabla 10	Nivel de cumplimiento de objetivos planteados.	59
Tabla 11	Tiempo estimado para alcanzar los objetivos de la empresa.	60
Tabla 12	Errores que se cometen en la empresa por la ausencia de comunicación.	61
Tabla 13	La empresa brinda espacio de reposo para recobrar la salud.	62
Tabla 14	Modo de actuación en la búsqueda de soluciones.	63
Tabla 15	Sugerencias del personal en la toma de decisiones.	65
Tabla 16	Nivel de cumplimiento de objetivos que tiene la empresa.	66
Tabla 17	Frecuencia observada procesamiento de casos.	71
Tabla 18	Pruebas de Chi-Cuadrado.	72
Tabla 19	Planteamiento de propuestas.	76

Índice de figuras

Figura 1	Logotipo de la empresa DICOSAVI.....	23
Figura 2	Ubicación geográfica de la empresa DICOSAVI, local 1 La Merced.....	24
Figura 3	Ubicación geográfica de la empresa DICOSAVI, local 2 San Alfonso...	25
Figura 4	Estructura organizacional de la empresa DICOSAVI	26
Figura 5	Frecuencia de participación en reuniones con el jefe de departamento...	54
Figura 6	Nivel de crecimiento profesional en las actividades encomendadas	55
Figura 7	Medio de comunicación que se utiliza con mayor frecuencia	57
Figura 8	El sentirse del trabajador en la empresa.....	58
Figura 9	Nivel de compromiso que tienen los trabajadores con la empresa	59
Figura 10	Nivel de cumplimiento de objetivos planteados	60
Figura 11	Tiempo estimado para alcanzar los objetivos de la empresa	61
Figura 12	Errores que se cometen en la empresa po la ausencia de comunicación	62
Figura 13	La empresa brinda espacio para recobrar la salud	63
Figura 14	Modo de actuación en la búsqueda de soluciones.....	64
Figura 15	Sugerencias del personal en la toma de decisiones.....	65
Figura 16	Cumplimiento de objetivos que tiene la empresa	66
Figura 17	Frecuencia esperada procesamiento de casos	72

RESUMEN

Para el desarrollo de la presente investigación se ha planteado como objetivo general determinar el liderazgo y su influencia en la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba.

La metodología que se empleó para el desarrollo de la investigación es el método hipotético deductivo, en la cual, se partió de una hipótesis y con el avance de la investigación se llegó a comprobar dicha hipótesis; la investigación tiene un enfoque descriptivo no experimental, tal es la razón que ha permitido seleccionar como objeto de estudio a la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba.

En cuanto a los hallazgos de la investigación se evidenció que, el liderazgo influye de manera directa en la toma de decisiones de la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba, esto debido a que, al ser una empresa familiar que se encuentra en pleno desarrollo, los fundadores son quienes se encuentran en la cúspide la organización, por ende, en ellos recae todo el poder y la responsabilidad de la toma de decisiones. También es importante mencionar que, la empresa hace uso de una estructura organizativa jerárquica, la cual se fundamenta en una forma de trabajo de manera vertical, por lo que, cada departamento tiene su función específica que deberá cumplir para que la empresa funcione de manera eficiente.

Así mismo, para el desarrollo del presente trabajo se utilizó la técnica de la encuesta misma que fue aplicada a los trabajadores de la empresa, y una entrevista que se aplicó al gerente administrativo; los resultados obtenidos fueron tabulados, analizados e interpretados en la herramienta SPSS, de esa manera se ha llegado a comprobar la hipótesis planteada.

Palabras claves: Liderazgo, solución, decisión, objetivo, oportunidad

Abstract

For the development of this research, the general objective has been to determine leadership and its influence on decision-making in the DICOSAVI company in the city of Riobamba. The methodology used for the development of the investigation is the hypothetical deductive method, in which a hypothesis started, and with the advancement of the study, said hypothesis is verified; The research has a non-experimental descriptive approach, and for this reason, it has allowed the DICOSAVI company from the city of Riobamba selected as the object of study.

Regarding the research findings, it evidenced that leadership directly influences the decision-making of the DICOSAVI company in the city of Riobamba; this is because, being a family business that is in full development, the founders are the ones who are at the top of the organization. Therefore, all the power and responsibility for decision-making rests with them. It is also important to mention that the company uses a hierarchical organizational structure, which is based on a vertical way of working. Therefore, each department has a specific function that must be fulfilled for the company to function efficiently.

Likewise, for the development of this work, the technique of the survey itself was used, which applied to the workers of the company, and an interview involved with the administrative manager; The results obtained were tabulated, analyzed, and interpreted in the SPSS tool, in this way the proposed hypothesis was verified.

Keywords: Leadership, solution, decision, objective, opportunity.



Firmado electrónicamente por:
ANA ELIZABETH
MALDONADO LEÓN

Reviewed by:

Ms.C. Ana Maldonado León

ENGLISH PROFESSOR

C.I.0601975980

CAPITULO I

1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación, trata sobre el liderazgo y la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba. Partiendo de la importancia que tiene el liderazgo y la toma de decisiones en el campo empresarial, es necesario recordar lo que menciona Dávalos (2011) “El liderazgo es la habilidad (arte) de impactar, influir y dirigir la conducta de otros (as), quienes se sienten seguidores, motivados para lograr objetivos y metas de bien común” (p.45). En tal sentido se puede mencionar que, el liderazgo es una habilidad que posee un individuo, misma que ha ido desarrollando durante el trayecto de su vida; tomado en cuenta que, hay variedad de ambientes donde surgen a diario nuevos líderes pudiendo ser estos en el ámbito político, militar, empresarial, religioso e inclusive en las bandas delincuenciales, se puede aseverar que el líder se hace, pero siempre es influenciado por el entorno en el cual se encuentra inmerso, tras todo ello, dependiendo del campo al cual se asocie dicho liderazgo se puede encontrar algo en común, todos ellos se asocian con un equipo para actuar, siempre están rodeados de seguidores que poseen habilidades y destrezas diferentes, de manera que se complementan para alcanzar objetivos.

Para el desarrollo del presente tema se hace uso del método descriptivo y de campo, en la cual se procedió a copilar información mediante la aplicación de una entrevista al gerente administrativo y una encuesta al personal que labora en la empresa DICOSAVI, todo esto, con la finalidad de recopilar información con un alto grado de confiabilidad para dar con la solución del problema.

La toma de decisiones es un tema muy debatido en la actualidad, debido a que implica un amplio alcance, pudiendo ser estas desde las decisiones personales hasta las decisiones que toman las empresas e inclusive los países. Teniendo en cuenta que, una vez tomada cierta decisión se da lugar a consecuencias, pudiendo ser estas de carácter positivo o a su vez negativas; para ello, se debe ser bastante cauteloso al analizar las alternativas que se tiene, como ya lo manifestó Dávalos (2011) “El acto de decidir implica tomar conciencia clara y precisa de lo que se quiere alcanzar” (p.77). Se debe tener total certeza, hacia donde se quiere llegar si se inclina a cierta alternativa, por lo general surge confusiones entre, si es o no es una buena elección la opción seleccionada, por lo que es preciso mencionar a Koontz et al., (2012) quienes manifiestan que “prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente de al menos cierta incertidumbre, que supone la interacción de varias variables importantes y ciertos riesgos” (p.169).

En el campo de estudio sobre el liderazgo y la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba se busca mejorar el nivel de efectividad en la toma de decisiones. Para analizar esta problemática, es necesario tomar en cuenta algunas de las causas, entre las principales se tiene la falta de capacitación al personal y el riesgo e incertidumbre que presenta el entorno en la cual se encuentra desarrollando sus actividades la empresa.

También se debe tomar en consideración como el liderazgo puede influenciar en la toma de decisiones; tal es el interés que ha impulsado para llevar a cabo la presente investigación, para ello se menciona que, es de suma importancia la presencia de un líder al frente de toda empresa ya que es él quien tiene una visión, para llegar a ella se plantea objetivos que le permita materializar aquella visión; he ahí se encuentra la importancia de plantearse objetivos, ya que estos indican el camino a seguir y tener una idea clara hacia dónde se está dirigiendo la organización, como ya lo dijo Sharma (2013) “si te marcas objetivos, las acciones que emprendas serán acordes con la misión y te mantendrás abierto a las oportunidades” (p.120). La ausencia de liderazgo afecta severamente a la empresa ya que al no tener un agente que unifique los esfuerzos para llegar a un fin determinado, todas las tareas realizadas serán inútiles e ineficientes. Entonces, para llevar a cabo la presente investigación se pone en práctica todos los conocimientos que se han adquirido durante la formación universitaria, de manera que, se pase de lo teórico a lo práctico, solucionando los diferentes retos que se encuentran inmersos en la sociedad.

1.1 Problema

1.1.1 Planteamiento del Problema

La empresa DICOSAVI es una empresa familiar que nace en la Ciudad de Riobamba el 8 de febrero del año 1982, fue fundada por el Sr. Vicente Santillán Villacís; en sus inicios fue una tienda de abarrotes que ofrecía productos de primera necesidad al por mayor y menor; tras cuarenta años de trayectoria, sigue ofreciendo a la ciudadanía Riobambeña productos de calidad y a bajo precio.

En la actualidad, con la era tecnológica que está generando importantes cambios, la empresa DICOSAVI se enfrenta a un entorno competitivo, mismo que da lugar a que centre toda su energía en ser líder en la comercialización de productos de consumo masivo y permanecer vigente en el mercado. Tal es la razón que ha permitido hacer un principal enfoque en el liderazgo y la toma de decisiones de la organización; es importante mencionar que, para un adecuado desarrollo empresarial es necesario fortalecer las habilidades del liderazgo de manera

que se tome en cuenta las sugerencias de sus colaboradores para ser eficientes en el desempeño de actividades; para encaminarse al cambio a nivel empresarial, lo primero es conocer la situación actual de la empresa y enfrentar deficiencias, de manera que se tenga claro cuáles serán los pasos a seguir para evitar cometer los mismos errores, esto conlleva a enfrentar debilidades y mejorar cada una de las actividades que se ejecutan a diario en la empresa.

Entre las principales causas de la deficiencia en la toma de decisiones se tiene:

La falta de aceptación de sugerencias brindadas por el personal y la ausencia de un análisis de la información, proporciona datos errónea para la toma de decisiones.

La falta de actualización de servidores que poseen los equipos de cómputo para el manejo de la base de datos, la ausencia de conocimientos técnicos y la deficiente capacitación, da lugar a una débil implementación de herramientas tecnológicas que favorezcan la toma de decisiones de la empresa.

El robo de inventarios del local comercial cuando está deshabitado y las emergencias sanitarias, da lugar al riesgo e incertidumbre en la toma de decisiones.

Estas son las principales causas que está generando una deficiente toma de decisiones en la empresa DICOSAVI; por otro lado, se procede a describir las consecuencias que tendrá la entidad en caso de no corregir dichas falencias.

Al no ejecutarse de manera eficiente las actividades que el personal lleva a cabo en la empresa y no basarse en datos histórica que posee la entidad, conlleva a tomar decisiones poco coherentes con la realidad, mismas que imposibilitan que la empresa sea competitiva.

La incompetencia en la utilización de herramientas tecnológicas, da lugar a que la empresa pierda oportunidades y despilfarre recursos.

Al perder el capital que fue invertido en la compra de inventario, da lugar a la paralización de las actividades dentro de la organización, misma que conlleva a la ausencia de desarrollo y crecimiento de la empresa.

Teniendo presente lo mencionado, es de vital importancia fortalecer el proceso de la toma de decisiones en la organización, de manera que se debe tener en cuenta los errores que se están pasando por alto para erradicarlos; haciendo esto, se logrará una mejora en el accionar diario de la empresa DICOSAVI para que desarrolle plenamente en el ámbito comercial y sea más competitiva.

1.1.2 Formulación del Problema

¿Cómo el liderazgo influye en la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba?

1.1.3 Justificación del Problema

El liderazgo empresarial es la piedra angular para el desarrollo de cualquier empresa, tal es el motivo que impulsa a determinar el liderazgo y su influencia en la toma de decisiones de la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba con el propósito de encaminarla hacia el éxito mediante un óptimo desempeño en lo que se proponga lograr, mediante el diseño de estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Para lograr lo propuesto, se hace un análisis situacional de la empresa empleando la matriz FODA, esta herramienta de gestión empresarial permite diagnosticar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; la finalidad que se busca al emplear dicha herramienta es, conocer a la empresa y el entorno en el que se encuentra. Una vez que se tiene una idea clara de la empresa, se hace base en las fortalezas para proyectarse al futuro planteándose objetivos para aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece. Teniendo en cuenta que, toda empresa a más de las fortalezas también tiene debilidades, éstas deberán ser eliminadas o convertidas en fortalezas para que la empresa sea eficiente y competitiva frente a las amenazas del entorno. Para una mejor efectividad en la investigación, se utilizó información de investigaciones anteriores, como también, se empleó técnicas que permitieron recopilar información directamente del lugar de los hechos, la cual permitió tener un panorama más amplio y completo de la empresa para dar con la solución.

1.2 Objetivo

1.2.1 General

Determinar el liderazgo y su influencia en la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba.

1.2.2 Específico

Diagnosticar el liderazgo y la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI

Realizar un análisis estratégico interno en la empresa DICOSAVI

Diseñar estrategias de liderazgo para una adecuada toma de decisiones en la empresa DICOSAVI

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Dinwoodie et al., (2022) con base en su investigación “Prácticas de liderazgo basadas en la evidencia para prosperar en tiempos turbulentos” se plantea el objetivo de promover prácticas cotidianas saludables y desarrollar la resiliencia necesaria para preservar el estado de bienestar tan crucial en estos tiempos intensos; llega a concluir que, el bienestar y la felicidad en el trabajo son esenciales para el éxito organizacional y hacen que las organizaciones se recuperen mejor de los reveses (p.2).

Sumba et al., (2022) según su investigación “Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las Pymes” con el objetivo de analizar el liderazgo empresarial como factor de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas; concluye que, el líder es alguien que conoce el camino, tiene capacidad de transformar la visión en realidad, reconoce el problema antes de que sea una emergencia, en sí, es el arte de persuadir, inspira la fuerza y la energía para conseguir que las personas logren las metas propuestas (p.2).

Urrutia (2022) en su investigación “Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en tiempos de emergencia sanitaria” plantea como objetivo analizar la relación existente entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, toma como base un estudio descriptivo no experimental que considera a los directivos de una Institución de Educación Superior en tiempos de emergencia sanitaria, concluye que es indispensable que toda organización educativa considere la relación entre el liderazgo y el clima organizacional, entendiendo que el primero repercutirá en el clima organizacional en el que se desempeñan los actores del proceso pedagógico. Por lo que es muy importante no solo enfocarse en la programación de los planes de estudios y los contenidos que se impartirán, sino en la convivencia a través de un análisis de las necesidades del capital humano y estudiantil (p.3).

Jiménez López et al., (2020) como expresa en su investigación “Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década” con el objetivo de realizar la revisión de la literatura científica respecto al liderazgo, sus estilos y métodos de medición, a fin de reconocer las perspectivas teóricas existentes y la posible identificación de un estilo y método particular en la última década; llega a concluir que, es significativo visualizar la importancia del liderazgo en las empresas sin dejar de lado, que este debe estar sujeto a los cambios y situaciones de la misma, transformándose acorde con los aprendizajes y experiencias del líder y de la estructura y clima organizacional en el que este se ve inmerso (p.2).

Ramos Soto, (2021) en su investigación “Tipos de liderazgo y su función dentro de las organizaciones” planteándose el objetivo de describir los tipos y funciones de los liderazgos que mejor se desempeñan dentro de las organizaciones; concluye que, el mejor estilo de liderazgo que se desarrolla plenamente dentro de cualquier entidad es el transformacional, el cual se centra en cambios positivos a favor de la empresa (p.1).

Según las investigaciones que se han citado, mismas que han sido realizadas por diferentes autores y en diferentes momentos, todos ellos concuerdan que, el liderazgo dentro de las organizaciones es indispensable debido a que el líder es aquel agente que fomenta un buen clima laboral, una esfuerzos de los subordinados y busca alcanzar objetivos, de manera que, una vez alcanzado cierto fin todos los involucrados se beneficien; es importante mencionar que, al haber diferentes estilos de liderazgo, dependiendo de la naturaleza de la organización se debe adoptar el estilo que mejor se desempeñe en la empresa.

Neira et al., (2022) tal como plantea en su investigación “La inteligencia de negocios como apoyo a la toma de decisiones en el área de comercialización de la empresa Azuaynet” se plantea como objetivo diseñar una arquitectura tecnológica de inteligencia de negocios que faculte la adecuada toma de decisiones; mismo que lo conduce a la conclusión de que, la implementación de herramientas de BI para la toma de decisiones en la gestión del proceso de comercialización de la empresa Azuaynet, ha implicado un cambio sustancial en la forma de interactuar con la información, ha posibilitado el almacenamiento de información histórica, graficar los valores de diferentes variables y realizar pronósticos sobre tendencias de ventas, preferencias de los usuarios, mercados no explotados y control de materiales (p.2).

López et al., (2020) con base en su investigación “La toma de decisiones y la eficacia organizativa en las PyMEs comerciales de la ciudad de Ambato (Ecuador)” planteándose como objetivo analiza los factores que contribuyen al proceso de toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas comerciales de la ciudad de Ambato-Ecuador; llega a concluir que, tomar decisiones de calidad permite cumplir con los objetivos empresariales, optimizar el rendimiento de las Pymes locales y prolongar su permanencia en el mercado local y regional (p.1).

Sánchez & Saltos (2020) En su investigación “El proceso de toma de decisiones estratégicas y la eficacia organizativa en las empresas textiles del Cantón Pelileo” analiza los factores que orientan a los gerentes en el proceso de toma de decisiones estratégicas y su relación con la eficacia organizativa en las empresas textiles del Cantón Pelileo, mismas que llevan a la conclusión de que, las decisiones que siguen un proceso lógico previamente planificado logran

un mayor grado de racionalidad e incrementan el nivel de calidad y éxito dentro de las organizaciones (p.2).

Ávila Morales et al., (2022) en su investigación “Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social” con el objetivo de analizar la toma de decisiones estratégicas en la gestión pública de cara al desarrollo social; llega a concluir que, una gestión pública enfocada en el desarrollo social requiere una toma de decisiones estratégicas que le permita la construcción de planes de acción y rutas operativas efectivas, capaces de conocer a profundidad las necesidades y potencialidades de las poblaciones afectadas (p.4).

García & Rodríguez (2022) como plantea en su investigación “Modelo de Toma de Decisiones y la Gestión de Rentabilidad en las Empresas del Sector Rural en la Ciudad de Panamá, 2019” con el objetivo de demostrar que existe una relación entre las variables de estudio, en donde es esencial un modelo de negocios y la toma de decisiones gerenciales para obtener una buena rentabilidad en las empresas emergentes del sector rural, concluye que, para que puedan alcanzar una buena rentabilidad las empresas deben implantar un modelo de negocios, basados en decisiones estratégicas (p.1).

En la toma de decisiones, los estudios expuestos convergen que, para tomar una decisión adecuada en el campo empresarial es indispensable realizar un análisis interno de la empresa para conocer a profundidad las necesidades y potencialidades que posee, es decir, tener total conocimiento de los recursos con los que cuenta la entidad y lo que esta quiere lograr a futuro; para conseguir lo que se propone una empresa, como fuente principal debe hacer una adecuada planificación ya que esto permite asegurar un mayor grado de éxito en los resultados que obtendrá. La organización para proyectarse hacia el futuro debe hacerlo mediante el planteamiento de objetivos y metas previamente planificadas, esto ayuda a que no pierda el rumbo a seguir hasta llegar a cumplir los objetivos, con esto será más fácil ser eficiente en la utilización de recursos que se demanda para cumplir con las actividades que lo conducirán al éxito empresarial.

2.2 Fundamentación Teórica

La investigación se encuentra fundamentada en distintos conceptos teóricos, mismos que permitirán una mejor comprensión sobre el liderazgo y la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba.

2.3 Datos generales de la empresa DICOSAVI

2.3.1 Reseña histórica

La empresa DICOSAVI es una empresa familiar que nace en la Ciudad de Riobamba el 8 de febrero del año 1982, fue fundada por el Sr. Vicente Santillán Villacís; en sus inicios fue una tienda de abarrotes que ofrecía productos de primera necesidad; tras cuarenta y un años de trayectoria sigue ofreciendo a la ciudadanía Riobambeña productos de calidad al por mayor y menor a precios accesibles.

El nombre DICOSAVI fue creada a partir de la unión de varias palabras, “DI” representa una abreviatura de la palabra DISTRIBUIDORA, “CO” representa la palabra COMERCIAL, “SA” representa el apellido de la familia SANTILLÁN, “VI” corresponde al apellido VILLACÍS. Entonces, el nombre DICOSAVI se encuentra constituida por los apellidos de la familia Santillán Villacís combinado con la naturaleza a la cual se dedica la empresa; esto refleja el compromiso, la dedicación y el espíritu de lucha que tienen todos quienes conforman la empresa, sobre todo, la pasión que tienen para servir a la sociedad con su accionar diario.

La vida empresarial se encuentra lleno de retos, aciertos y desaciertos; gracias a la perseverancia de la familia Santillán ha permitido que la empresa perdure en el tiempo y se desarrolle plenamente en el ámbito comercial. Tal es la razón que, en el año 2006 inauguró su propio local que se encuentra ubicado en la calle Guayaquil 21-24 y 5 de junio a una cuadra del Mercado La Merced de la ciudad de Riobamba; con su esfuerzo constante acompañada de una eficiente administración, el 13 de febrero del año 2021 se inauguró el segundo local que se encuentra ubicada en la calle Junín entre Tarqui y 5 de junio frente al Mercado San Alfonso en la ciudad de Riobamba. Parte del éxito de la empresa DICOSAVI se debe a que los locales comerciales se encuentran ubicados en lugares estratégicos, de fácil acceso y ubicación.

2.3.2 Logotipo de la empresa DICOSAVI

Figura 1

Logotipo de la empresa DICOSAVI



Nota. Logotipo de la empresa DICOSAVI. Tomado de: https://www.google.com/search?q=logotipo+de+dicosavi&rlz=1C1UUXU_esEC977EC980&sxsrf=APwXEdf_8OFEU5C5brWWeS_Q

2.3.3 Misión de la empresa DICOSAVI

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes entregándoles una amplia variedad de productos en un mismo lugar de manera rápida, fácil y a los mejores precios.

2.3.4 Visión de la empresa DICOSAVI

Ser una empresa líder en el mercado local, con productos de excelente calidad y precios competitivos en la venta y distribución de productos de primera necesidad, de aseo personal, hogar, confitería y entre otros, promoviendo el desarrollo social de la comunidad y el país, manteniendo la rentabilidad del negocio y los niveles de crecimiento.

2.3.5 Objetivos Organizacionales de la empresa DICOSAVI

El objetivo de la empresa DICOSAVI es satisfacer las necesidades de la ciudadanía chimboracense, turistas nacionales y extranjeros, expendiendo productos de primera necesidad con precios accesibles al público.

2.3.6 Políticas de la empresa DICOSAVI

Las principales políticas en las que se fundamenta la empresa para su funcionamiento óptimo se tiene los siguientes:

Las empresas proveedoras deben estar al día con los productos que tienen un corto periodo de caducidad para tener acceso al cobro por los productos entregados.

La empresa tiene espacios para la ayuda social que se realiza dentro y fuera de la ciudad de Riobamba.

Precios accesibles al público.

Al empleado que labora en la empresa se le garantiza un clima laboral adecuado.

Por parte de nuestros clientes no aceptamos el pago con tarjeta de crédito o membresía.

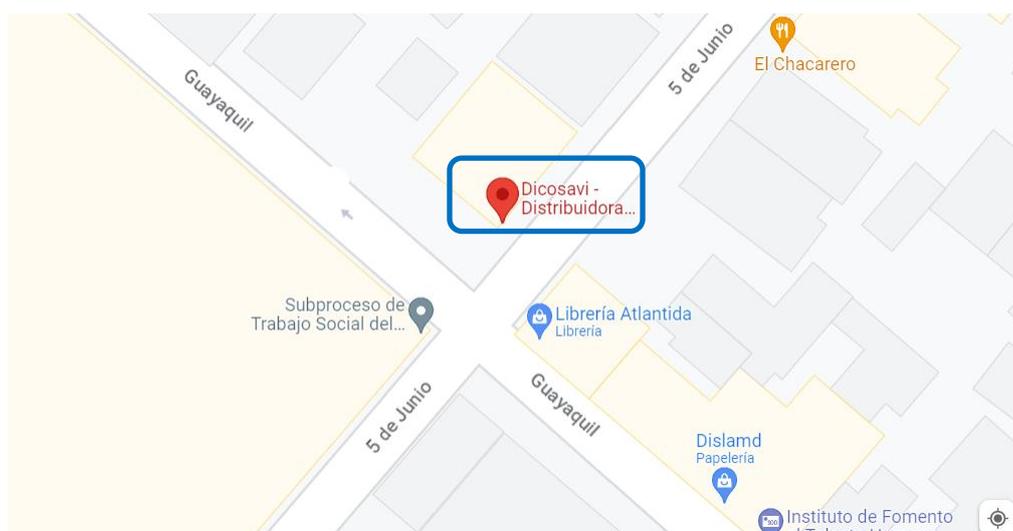
2.3.7 Slogan de la Empresa DICOSAVI

“Riobambeños que invierten en su tierra porque creen en su gente”

2.3.8 Ubicación Geográfica de la Empresa DICOSAVI

Figura 2

Ubicación geográfica de la empresa DICOSAVI local 1 La Merced



Nota. El gráfico representa la ubicación del local 1 (punto rojo) de la empresa DICOSAVI que se encuentra ubicado junto al Mercado La Merced de la ciudad de Riobamba. Tomado de google MAPS: <https://www.google.com.ec/maps/place/Dicosavi+-+Distribuidora+Comercial+Santill%C3%A1n+Villac%C3%ADs/@-1.6743296,-78.6496428,19.97z/data=!4m6!3m5!1s0x91d3a82e0b5315d1:0x5e71c9f227f2b855!8m2!3d-1.6742996!4d-78.64918!16s%2Fg%2F11ckrjcq9j?hl=es>

Figura 3

Ubicación geográfica de la empresa DICOSAVI, local 2 San Alfonso



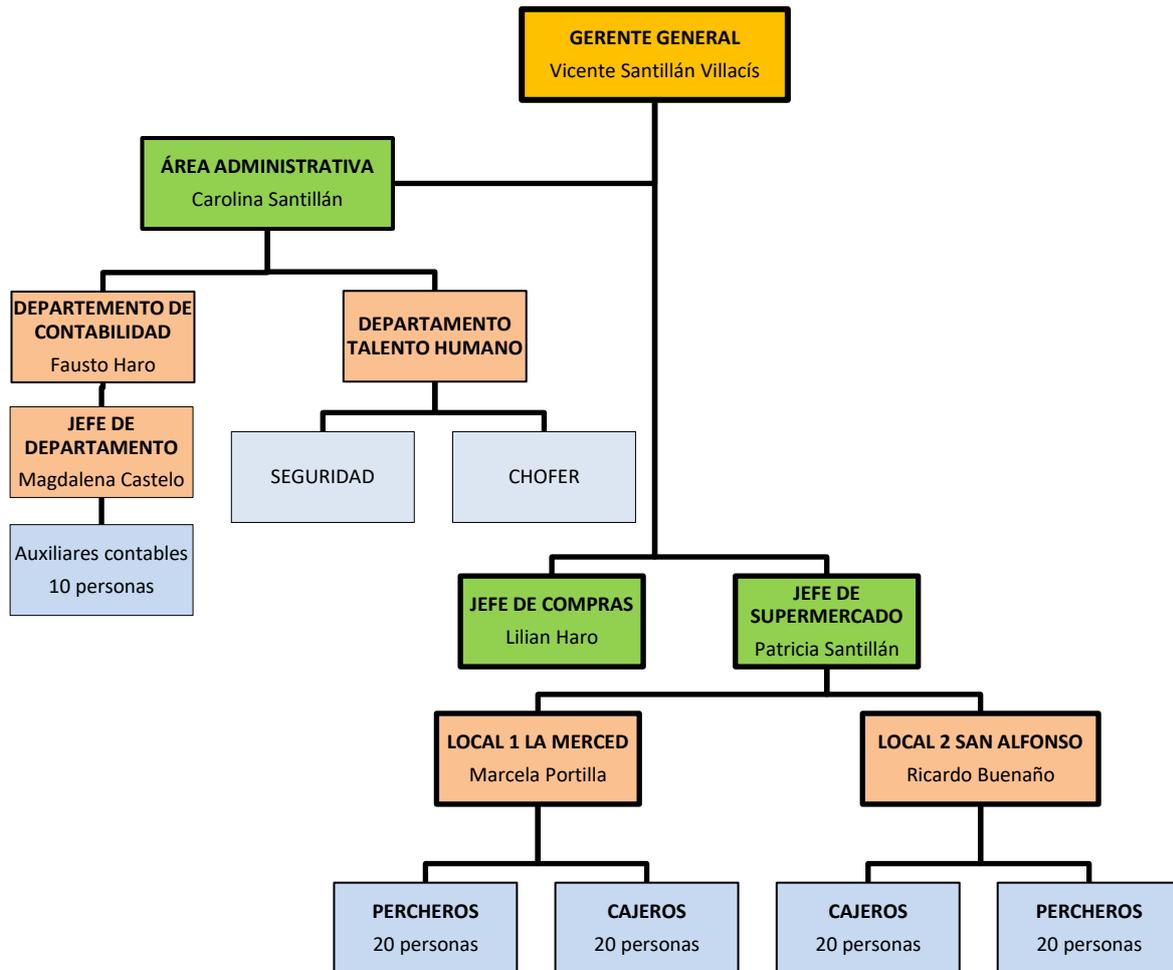
Nota. El gráfico representa la ubicación del local 2 (punto rojo) de la empresa DICOSAVI que se encuentra ubicado junto al mercado San Alfonso de la ciudad de Riobamaba. Tomado de google MAPS: https://www.google.com.ec/maps/place/Dicosavi+-+San+Alfonso/@-1.6711766,-78.6466704,19.2z/data=!4m6!3m5!1s0x91d3a943cd883d8d:0xbf12e8181a3d2fa1!8m2!3d-1.6711263!4d-78.6461087!16s%2Fg%2F11qzr41d_t?hl=es

2.3.9 Estructura Organizacional de la Empresa DICOSAVI

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la empresa DICOSAVI misma que se encuentra constituida por diferentes niveles y departamentos que tienen tareas específicas para un eficiente desempeño de la empresa.

Figura 4

Estructura organizacional de la empresa DICOSAVI



Nota. Elaborado por Willan Andrade.

2.3.10 Productos que ofrece la empresa DICOSAVI

La empresa DICOSAVI comercializa productos de consumo masivo por lo que tiene múltiples líneas; a continuación, se describe una muestra representativa de los productos que se encuentra ofreciendo al público ya que si se intenta describir en su totalidad sería demasiado extenso.

Tabla 1

Descripción de productos que ofrece la empresa DICOSAVI.

Descripción de productos que ofrece DICOSAVI			
Arroz	Refrescos	Fideos	Desinfectantes
Azúcar	Jabón	Embutidos	Licores
Aceite	Detergentes	Lácteos	Manteca
Atún	Galletas	Colas	Margarina
Café	Cereales	Jabones	Pan
Cerveza	Lenteja	Huevos	panela
Pañales	Desinfectantes	Vinagre	Enlatados
Conservas	Condimentos	Granola	Cosméticos
Papel higiénico	Chocolate	Productos secos	Chicles
Sal	Bocaditos	Harina	bebidas hidratantes
Avena	Heladería	Yogurt	Canastas
Maicena	Productos plásticos	Cárnicos	Caramelos

Nota: La tabla muestra una breve descripción de los principales productos que ofrece la empresa DICOSAVI. Elaborado por Willan Andrade

2.3.11 Clientes de la Empresa DICOSAVI

Entre los principales clientes con los cuales cuenta la empresa se encuentran los siguientes:

Tabla 2

Clientes de la empresa DICOSAVI.

Clientes de la empresa DICOSAVI	
Sindicato de choferes Chimborazo	Comercial Raza
Santiago López	Cacuango Armando
manzano Calderón María Fernanda	Marroquín Ortiz Luis Alfredo
Pinduisaca López María Piedad	Barreto Olmedo Freddy
Campaña Electoral 2023 Concejales Urbanos	Hidalgo Rita Ángela

Naranjo Aulla José	Guairacaja Cajilema Víctor Manuel
Solidariato Nazareno	Barreno Salas Cesar Alberto
Guanolema Villa Jorge Rodrigo	Tomarema Dennys
Chicaiza Guaspa Alex Sebastián	Fabián Ponce
Pilco Reino Francisco	Ayuy Rolando
Fundación social de ayuda humanitaria Padre Lobato	Miranda Guanoluisa Eva
Campaña Electoral 2023 Concejales Provincia Chimborazo	Paucar bolívar
Progresrio CIA. Ltda.	Sisa Vargas Ethan
Santillán Haro verónica Patricia	Domenica Guanulema
rodríguez Salan Rosa Esther	Barros Cuadrado Eduardo Patricio
Vaquilema Galarza Pedro Vicente	rodríguez Núñez Guadalupe del Rocío
Antonio Aushay	Balseca Ramos Verónica
Quishpe Agualsaca Wilson Elías	Villacres Eliana
Milton Villacres	Salas Lara Danny Javier
Arévalo Hidalgo Brenda Soraya	Sarmiento Veintimilla Olga Graciela
Orozco Orozco María Oderay	Gladys Llamuca
Moposita Cujilema Cristina Paola	Quinzo Uvidia ángel Ramón
Verdesoto Geovanny	Rugel Carrera Evelin
Shagñay León René Fernando	María Naula Guaraca
Pilamunga Lata Luis	Arévalo Cabezas Segundo Francisco

Nota. La tabla muestra los principales clientes que tiene la empresa DICOSAVI. Elaborado por Willan Andrade

2.3.12 Proveedores de la Empresa DICOSAVI

Los proveedores que posee la empresa se describen a continuación:

Tabla 3

Proveedores de la empresa DICOSAVI.

Proveedores de DICOSAVI		
Nestlé	Proesa	Favorita
Moderna	Europea	Levapan
Coca Cola	Tesalia	Industria Comercial Castro

Nota. En la tabla se describe a los proveedores de la empresa DICOSAVI. Elaborado por Willan Andrade

2.3.13 Competidores de la Empresa DICOSAVI

Los principales competidores que tiene la empresa DICOSAVI se nominan a continuación:

Tabla 4

Competidores de la empresa DICOSAVI.

Competidores de DICOSAVI	
AKI	Hypermarket
TÍA	Mi Comisariato
Supermaxi	El Titán

Nota. En la tabla se describe a los competidores que tiene la empresa DICOSAVI. Elaborado por Willan Andrade

2.4 Liderazgo

2.4.1 Concepto de liderazgo

El autor de la investigación considera que el liderazgo es una cualidad que se ha evidenciado desde los comienzos de la civilización humana, aunque al principio el más valiente fue quien dominaba el grupo, ahora, con el pasar de los años, hay múltiples maneras de liderar un grupo sin hacer uso de la fuerza sino más bien haciendo uso de medios persuasivos, sistemas de reconocimientos y recompensas. En los inicios de la civilización, hubo depredadores mucho más fuertes que cualquier individuo de ese tiempo, en tal sentido, el único medio que ha permitido hacer frente a dichas circunstancias fue la asociatividad y el trabajo en equipo que fue impulsado por el liderazgo. En fin, toda la civilización humana ha logrado sobrevivir desde tiempos remotos gracias al liderazgo y al trabajo en equipo.

En toda situación de la vida, en todo proyecto u obra es indispensable la presencia de un agente catalizador conocido como líder, mismo que es un ser que influye en las personas de su alrededor, los unifica formando un equipo de trabajo y se complementan entre sí, uniendo sus esfuerzos son capaces de hacer frente a cualquier circunstancia, alcanzar cualquier objetivo o meta que se propongan. En el ámbito militar es muy evidente el trabajo en equipo y los logros increíbles que pueden alcanzar tras ser alentados por un liderazgo inquebrantable.

El liderazgo en el campo empresarial ha permitido desde tiempos remotos la creación de grandes corporaciones que se encuentran vigentes hasta la actualidad, estas brindan oportunidades para que se desarrollen a miles de personas mediante la generación de plazas de trabajo y mejorando la calidad de vida. Todas estas corporaciones han sido alentadas por un líder que tenía una visión, vio una necesidad no satisfecha en el entorno; para cubrir aquella

brecha se alía con un gremio de personas para crear bienes y servicios que cubra aquella demanda no satisfecha, de esta manera, contribuía a la mejora de la calidad de vida de la sociedad volviéndola más fácil, accesible y satisfactoria. A cambio de ello, reciben como retribución grandes beneficios de los cuales participan todos los integrantes del equipo que conforman dicha organización.

Con el pasar de los años ha surgido muchos cambios en todos los ámbitos y no queda exento el sector empresarial, el surgimiento de la tecnología ha dado origen a un crecimiento importante en las empresas, ha surgido nuevas maneras de hacer negocios, nuevas formas de comunicación, automatización de procesos industriales y un sin fin de cosas más. Pero, si algo ha perdurado desde aquellos tiempos es el liderazgo, ya que, si imaginamos un escenario en el que, una empresa se encuentre totalmente automatizada; es un ser humano el que diseñó, creó, programó y controla aquellas máquinas para que respondan frente a determinadas tareas dentro de la empresa, en tal sentido se importante mencionar que, el recurso más valioso con el que dispone una empresa es el talento humano, porque un robot hasta la fecha ha no ha sido capaz de emular totalmente al ser humano por su carencia de sentimientos, empatía o habilidades para generar nuevas ideas para revolucionar las actividades dentro de una empresa, simplemente se limita a cumplir con las tareas para la que ha sido diseñados o programados.

En toda organización es indispensable la presencia de un líder para que organice los recursos, se alíe con un equipo de trabajo y mediante el planteamiento de objetivos se encamine en busca de materializar una visión, para que una vez alcanzado los objetivos puedan ser partícipes todos los involucrados del logro alcanzado, es decir, distribuir a todos los beneficios o recompensas que han obtenido.

En tal sentido, es importante tomar en cuenta el origen de la palabra líder, en la cual Dávalos (2011) menciona que “la palabra “leader” (líder) proviene del verbo “to lead” (guiar o dirigir). De esta manera, líder significa según la etimología de la lengua inglesa, el acto de guiar para avanzar y lograr objetivos o metas de bien común” (p. 45).

Por otro lado, también está la definición que plantea uno de los grandes exponentes de la administración:

El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder, la persona que influye y los liderados, los sometidos a su influencia (Chiavenato, 2009, p. 336).

El liderazgo es una habilidad que poseen las personas para influir en sus seguidores con la finalidad de alcanzar objetivos u otros tipos de reconocimientos, como ya lo mencionó Huber (1999) el liderazgo es el proceso de influenciar a las personas para conseguir beneficios. O como afirma Selman (2007) el liderazgo centra su atención en materializar un futuro deseado. En constancia, también se menciona que, el liderazgo no es únicamente conquistar e influir en las personas del entorno, sino más bien, como manifiesta Sharma (2006) “El liderazgo es conquistarse y dominarse a uno mismo” (p.220).

Si nos fijamos en los líderes de las grandes organizaciones, son seres que tienen un dominio absoluto de su vida y sus actuaciones, de esta manera, crean inercia y poder para influenciar en sus colaboradores ya que tiene una visión bien definida de lo que quiere alcanzan con la cooperación de su equipo; de lo contrario, si un líder es inseguro que no logra direccionar ni su propia existencia va a perder credibilidad y no dispondrá de poder de influenciar a las personas que lo rodean.

En consideración, es importante tener presente lo siguiente:

El liderazgo es un proceso de acontecimientos, acciones y tareas interrelacionados que van dando paulatinamente. El liderazgo logra influir y cambiar actitudes en los individuos porque combina la comunicación y la interrelación humana armónicas en todas y cada una de las situaciones y circunstancias que surgen en cada uno de los contextos (Dávalos, 2011, p. 45).

A continuación, se presenta las características que se encuentran implicadas en el liderazgo:

La autoestima; aquel estado mental positivo o negativo que tenemos de nosotros mismo, se va construyendo, paulatinamente, con pensamientos, sentimientos, sensaciones y experiencias acumuladas durante nuestra vida

La motivación; es la fuerza impulsora importante en cualquier ámbito de la actividad humana; es necesario que un líder esté motivado para entender y comprender por qué la gente actúa de tal o cuál manera

La ética; la ética estudia los actos no como son, sino como deberían ser

La autoridad conlleva a conseguir que la gente actúe de acuerdo con la influencia personal que ejerce el líder

El poder; capacidad potencial de categoría; poseerla puede ser suficiente para ejercer influencia sobre otros

El control; este aspecto está relacionado con el ejercicio de las tareas o del trabajo. Es labor del líder estar al tanto de que, las metas y objetivos lleguen a un buen fin (Dávalos, 2011, pp. 54-55).

2.4.2 Estilos de Liderazgo Empresarial

2.4.3 Liderazgo Autocrático

Koontz, Wehrich, & Cannice (2012) mencionan que el “Líder autocrático ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos” (p.418).

Es pertinente hacer mención a un gran exponente de la administración, quien describe al estilo de liderazgo autocrático de la siguiente manera:

El liderazgo autocrático. El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo (Chiavenato, 2009, p. 349).

De las definiciones citadas que corresponden a diferentes autores, se puede inferir que, el estilo de liderazgo autocrático o autoritario no toma en consideración las sugerencias de los subordinados, más bien, su función es la de dictaminar órdenes para que sean ejecutadas por los subordinados, se centra en alcanzar objetivos y no le interesa el bienestar del personal; es decir, el líder simplemente se enfoca en dar órdenes sin importar si estén o no de acuerdo los subordinados. El presente estilo de liderazgo se puede apreciar en los ejércitos.

Características

El estilo de liderazgo autocrático o autoritario se caracteriza por que “el líder está frecuentemente orientado a la comandancia, es unidireccional y es el líder quien tiene toda la autoridad” (García A, 2022).

Ventajas

Según Riquelme (2022) menciona que la principal ventaja del estilo de liderazgo autocrático se fundamenta en que es eficiente y ofrece soluciones oportunas a gran velocidad, mantiene superación en los trabajadores, simplifica procesos y hay márgenes mínimos de error, y la responsabilidad de cualquier eventualidad que sucede recae sobre los trabajadores.

Desventajas

Entre las desventajas se tiene que “Las personas solo deben actuar mediante órdenes, no toma en consideración la opinión de ningún trabajador, produce frustración y reduce la motivación, y en lugar de respeto el líder imparte miedo en el grupo” (Riquelme, 2022).

2.4.4 Liderazgo Liberal

Partiendo de la definición realizada por Chiavenato (2009) “El liderazgo liberal (*laissez-faire*). El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad

para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo” (p.350).

Por otro lado, también se tiene la definición hecha por Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) mismos que dan a conocer que “El líder liberal utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia” (p.418).

El estilo de liderazgo liberal es aquel que ofrece mayor independencia de los empleados, es decir, que un empleado puede hacer las cosas por propia iniciativa, pero siempre y cuando se haga responsable de los resultados que obtiene; este estilo de liderazgo es adaptable para colaboradores que tiene un alto grado de preparación, ya que ahí, no se requiere de alguien que le diga lo que debe o no debe de hacer; simplemente son independientes por los conocimientos, el alto grado de desempeño que poseen y su desenvolvimiento profesional ético.

Características

Las principales características del estilo de liderazgo liberal que nos da a conocer Manzanilla (2021) mencionando que, los subordinados son protagonistas de los procesos, cada empleado toma propias decisiones, no existe el trabajo en equipo, capacidad para reconocer los propios errores.

Ventajas

Entre las principales ventajas que se tiene al implementar el estilo de liderazgo liberal, se denota lo siguiente:

Los trabajadores generan sus propios planes para mejorar su desempeño, no se demanda la presencia del líder por lo que puede dedicarse a desarrollar otras actividades en la empresa, no invierte demasiado tiempo en reuniones en equipo, y fomenta a desarrollar la creatividad de los colaboradores (Fuentes, 2020).

Desventajas

Según Fuentes (2020) enfatiza que, las principales desventajas en el estilo de liderazgo liberal radican en la falta de información para la toma de decisiones, el equipo de trabajo no se encuentra lo suficiente cohesionado, grados de motivación baja, bajo nivel de compromiso con la empresa, y la baja implicación del líder.

2.4.5 Liderazgo Democrático

El estilo de liderazgo democrático se fundamenta en las relaciones humanas y la participación de todos los colaboradores. Según Chiavenato (2009) “El liderazgo democrático. El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo, se limita a los hechos cuando

hace elogios o críticas” (p.350). Así mismo, Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) constatan que “El líder democrático o participativo consulta con sus subordinados y fomenta su participación” (p.418).

Los autores convergen que, el estilo de liderazgo democrático es el que toma en cuenta a los subordinados en la toma de decisiones. Es decir, todos los que conforman el equipo de trabajo son tomados en cuenta; cabe recalcar que, el presente estilo de liderazgo es el que mejor se ha adaptado en el campo empresarial hasta la actualidad, esto, debido a que involucra a los trabajadores y demás personal que laboran dentro de la organización. Sin lugar a dudas, el liderazgo democrático ha sido un medio que permite al dirigente escuchar las sugerencias, comentarios, delegar autoridad y lo más importante, ofrece retroalimentación a los subordinados; de esta manera ayuda a superar los retos que se presentan en el accionar diario de cualquiera empresa.

Características

Las principales características que posee el liderazgo democrático según el Equipo editorial de Indeed (2021) menciona que, anima a los miembros a compartir sus opiniones, genera compromiso con la empresa, fomenta la confianza, recompensa la creatividad e integra a los compañeros.

Ventajas

Las principales ventajas que se tiene al implementar el estilo de liderazgo democrático en una empresa, se tiene “gran variedad de ideas, los problemas complejos se resuelven entre todos y aumenta la satisfacción laboral” (Laoyan, 2022).

Desventajas

Las desventajas que se presentan en este estilo de liderazgo son “la toma de decisiones lenta, es posibles que no se considere la experiencia y aceptar el rechazo puede suponer un desafío” (Laoyan, 2022).

2.4.6 Componentes del Liderazgo Empresarial

Los componentes a tomar en consideración en el liderazgo empresarial se plantean a continuación:

Primero, la capacidad de utilizar el poder con eficiencia y de manera responsable; segundo, la capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras y distintos momentos y en diferentes situaciones; tercero, la capacidad de inspirar y cuarto; la capacidad de actuar para desarrollar un clima propio, despertar

motivaciones, y hacer que respondan a ellas (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 414).

2.4.7 Definición de Líder

Para iniciar a definir lo que es un líder, es necesario presentar a Goleman, Boyatzis, & McKee (2004) quienes manifestaron que “Los grandes líderes son personas muy movilizadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros” (p.31). EL líder es un ser que posee habilidades que le permiten influir en las personas de su entorno, hace uso de su carisma para conectar con sus seguidores, también, es un agente que busca superarse a sí mismo en cuanto a actos y comportamientos; inspira a actuar por medio del ejemplo y busca desarrollar a sus seguidores; como ya lo manifestó Sharma, (2006) “el papel del líder consiste en liberar las virtudes de los empleados” (p.211). O también, como mencionó Maxwell (2019) “los líderes se enfocan en ayudar a otros a llegar a ser la mejor versión de sí mismos” (p.41).

El líder es quien tiene la habilidad de proyectarse al futuro para predecir eventualidades o detectar oportunidades y aprovecharlas o prevenirlas, como ya lo había nominado Maxwell (2019) “los líderes necesitan permanecer a la vanguardia, necesitan ver más que los demás y necesitan ver antes que los demás” (p.3). En consecuencia, el líder es quien tiene una clara idea del futuro, es decir lo que quiere alcanzar; debido a que ciertas ideas para ser materializadas requieren de la cooperación de un conjunto de personas, surge la necesidad de asociarse con los demás, formando equipos de trabajo y uniendo los esfuerzos para perseguir un objetivo en común; en tal sentido, es importante exponer lo que manifestó Hill (1990) “Cuando un hombre desea algo tan imperiosamente que está dispuesto a apostar todo su futuro en una sola carta para conseguirlo, tiene asegurado el futuro” (p.26).

Una de las características que destaca a un líder es que no se toma los fracasos como algo personal, más bien, busca apalancarse y aprender de los errores cometidos, es consciente de que un desacierto no es más que un fracaso temporal; entonces, al momento de aliarse con los seguidores debe tener en cuenta lo que ya había afirmado Hill (1990) “cuando comience a elegir miembros para su equipo de trabajo procure elegir a aquellos que no se tomen el fracaso muy en serio” (p.234).

En las organizaciones durante su trayectoria, siempre ha surgido momentos difíciles en las que se pone a prueba el liderazgo que se encuentra al frente, por lo que, el éxito se encuentra determinada por la capacidad y la experiencia que posee el dirigente para llegar a solucionar los retos que se presentan. Por lo que es importante mencionar que:

El líder es—y siempre ha sido, en todo momento y lugar—la persona a quien los demás recurren en busca de la convicción y claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea (Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2004, p. 33).

Como dice Martins (2022) los grandes líderes ayudan a guiar a la empresa en la dirección correcta, saben cómo compartir objetivos y motivar a las personas a contribuir en la visión empresarial; los líderes no solo sueñan con el objetivo final, también lideran con el ejemplo para motivar a los miembros del equipo durante el camino hacia dicho objetivo, por ejemplo, si piensas en una empresa como un barco, los líderes son los que deciden qué dirección tomar, son las personas que tienen la vista puesta en el horizonte; los líderes establecen una visión, pero su éxito lo define el equipo, no ellos mismos.

Características del líder

A continuación, se describe las principales características de un líder:

Motivación, los grandes líderes cuentan con inteligencia emocional y motivan a su equipo a lograr lo imposible. Comparten su energía y entusiasmo con el grupo para lograr juntos más de lo que hubieran sido capaces de lograr por sí mismos.

Creatividad, los buenos líderes piensan más allá de lo convencional. Esencialmente, los líderes no solo se centran en su propia creatividad, sino que también apoyan y fomentan la creatividad de los miembros de su equipo.

Orientación, un principio importante del liderazgo es ayudar a tu equipo a dar lo mejor de sí mismo. Esto es posible entrenando y orientando a los miembros del equipo en lugar de simplemente asignarles trabajo.

Resolver problemas, la gestión de los problemas y la resolución de problemas son habilidades importantes en todos los niveles del proceso de toma de decisiones. Como líder, puedes ayudar a resolver cualquier problema a nivel estratégico y conceptual.

Asumir riesgos, cómo líder, es importante saber cuándo asumir riesgos y cuándo ayudar a los miembros de tu equipo para que también asuman riesgos (Martins, 2022).

2.4.8 Tipos de Líderes

2.4.9 Líder Visionario

Este tipo de líder según Goleman, Boyatzis, & Mckee (2004) “se enfoca principalmente en promover la iniciativa y la confianza en sus trabajadores, actuando con transparencia, eliminando los procesos burocráticos, fomentando el compromiso y la fidelidad, y enfocándose en alcanzar los objetivos que se han planteado en la organización” (pp. 88-89).

2.4.10 Líder Coaching

Este tipo de liderazgo enseña que:

El líder coaching es el que establece una relación a largo plazo con sus seguidores, es decir, indaga sobre su vida, las expectativas y los sueños que tiene cada persona, despierta interés y fomenta la confianza; en consecuencia, los empleados prestan una mayor acogida al *feedback* que ofrece sobre su desempeño; se enfoca en fomentar las relaciones personales y crear un buen clima laboral (Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2004, pp. 94-95).

2.4.11 Líder Afiliativo

El liderazgo afiliativo es aquel que:

Comparte abiertamente las emociones, valora a las personas y sus sentimientos, hace un principal enfoque en las emociones de los empleados por encima del logro de tareas u objetivos; su líder se esfuerza por satisfacer a los demás, alienta la armonía y la colaboración (Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2004, pp. 98-99).

2.4.12 Líder Democrático

El líder democrático es que fomenta la participación de todos los miembros de la organización, brinda espacio para el diálogo y sobre todo escucha atentamente las sugerencias de los subordinados. Este estilo impulsa a:

Fomentar el consenso, compromiso, confianza y respeto entre los subordinados, mantiene la moral elevada y genera un ambiente laboral positivo en la empresa. Se caracteriza por escuchar atentamente a su equipo y brindar soluciones a cada una de sus dificultades que tengan en el interior de la empresa (Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2004, p.102).

2.4.13 Líder Autoritario

A continuación se describe al líder autoritario:

Su principal función es la de emitir órdenes y los subordinados son quienes lo deben ejecutar, actúa mediante amenazas, tratan de controlar y supervisar el desempeño del personal; no premia los aciertos, simplemente se centra en las tareas que se han ejecutado mal para tratar de corregir a base de crítica y amenaza (Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2004, p.111).

2.4.14 Líder Timonel

Es un modelo a seguir por los demás miembros de la organización, destaca por que posee experiencia o conocimientos que emplea para un óptimo desempeño. O también se puede manifestar que:

El papel de un líder timonel es marcar un rumbo y conseguir que se mantenga. Se pone a sí mismo de ejemplo, por lo que busca actuar siempre como lo haría un modelo. En general, es usado por personas a las que les gusta sentirse protagonistas (Roríguez, 2022).

2.4.15 Definición de Jefe

Los jefes son los aquellos que se encuentran al mando de un grupo de personas, pero un jefe no necesariamente es un líder ya que la potestad para estar al mando de un grupo se lo concedió algún superior o un título académico. En tal sentido, se manifiesta que:

No todos los jefes o gerentes son líderes, y eso está bien. Los buenos jefes brindan claridad y orientan a los miembros del equipo. Son la columna vertebral del equipo y actúan como un sistema de apoyo para el trabajo en equipo y la colaboración. Si tomamos la analogía de un barco, los líderes son las personas con la vista en el horizonte, los jefes son los que leen el mapa; el jefe es el encargado de trazar la ruta y mostrar a los miembros del equipo cómo llegar hasta allí. En tal sentido, el trabajo de un jefe o gerente es encontrar formas de hacer realidad las ideas, como, por ejemplo: gestionar el personal para los proyectos, asignar recursos y establecer el presupuesto para lograr los objetivos. Los gerentes apoyan y guían a sus equipos en su trabajo diario. Ellos son los encargados de revisar los documentos y aprobar el trabajo (Martins, 2022).

2.4.16 Principales Habilidades de un Jefe o Gerente

Entre las principales habilidades que poseen los jefes se encuentran las siguientes:

Brindar comentarios. Los grandes jefes ayudan a los miembros del equipo a desarrollar sus habilidades, y una forma efectiva de hacerlo es a través de comentarios claros y constructivos.

Apoyar el desarrollo profesional. Apoyan el desarrollo profesional de cada miembro de su equipo. Esto podría significar ayudar a los miembros a identificar dónde quieren estar dentro de cinco años o aconsejarlos sobre cómo desarrollar ciertas habilidades.

Delegar. Los buenos jefes no siempre hacen el trabajo ellos mismos. Muchas veces lo delegan a la persona más adecuada.

Organizar y planificar. Necesita desarrollar las habilidades de gestión de proyectos como la organización y la planificación. Estas habilidades te permiten brindarle a tu equipo una

visión clara de los próximos trabajos y brindarles apoyo si necesitan reajustar las prioridades de los individuos.

Resolver problemas. Al igual que los líderes, los jefes deben poseer buenas habilidades para resolver problemas.

Fortalecer el espíritu de equipo. Los buenos jefes reconocen el valor en todo el equipo, no solo en un individuo (Martins, 2022).

2.4.17 Diferencia Entre Grupo y Equipo de Trabajo

Tomando en cuenta que, tanto el jefe como el líder son quienes están al mando de un grupo o equipo, es importante denotar las principales diferencias que existen entre los grupos y equipos de trabajo. En lo más elemental, para diferenciar entre estos dos conjuntos se debe tener en cuenta que, un equipo de trabajo es la unión de múltiples individuos que tiene diferentes habilidades, roles, se complementan entre sí, y si llega a darse algún fallo, todos se responsabilizan del mismo.

Por otro lado, el grupo de trabajo es la integración de individuos que se alían para desempeñar una actividad, trabajan para lograr un objetivo en común, pero las actividades las llevan a cabo de manera individual, de manera que, si alguno de ellos comete un error, toda la culpa recae sobre aquel que lo ha provocado; tal es el motivo que, a veces provoca resentimientos en los trabajadores porque se los hace ver frente a sus compañeros como incompetentes.

A continuación, se detalla las diferencias que existen entre grupo y equipo de trabajo:

El grupo de trabajo tiene un solo líder muy fuerte, mientras que el equipo tiene funciones de liderazgo que son compartidas.

El grupo de trabajo tiene una responsabilidad individualizada, mientras que el equipo tiene una responsabilidad individual y colectiva.

El propósito de un grupo de trabajo es el mismo que el de la organización, mientras que el equipo tiene un propósito específico.

El grupo de trabajo genera productos individualizados, mientras que el equipo crea productos colectivos.

El grupo de trabajo promueve reuniones eficientes, mientras que el equipo fomenta reuniones abiertas y constantes, dirigidas a la resolución de problemas.

El grupo de trabajo mide la eficacia con indicadores indirectos, como el desempeño financiero de los negocios globales, mientras el equipo lo mide de manera directa, por medio de la evaluación de los productos del trabajo colectivo.

El grupo de trabajo discute, decide y delega, mientras el equipo discute, decide y hace el trabajo.

Los equipos implican relaciones, o sea, conexiones humanas, en las cuales el todo emerge como algo mayor que la suma de sus partes. El principal secreto del equipo es que su carácter colectivo provoca un efecto sinérgico.

Los equipos no necesitan reaccionar ni presionar a sus miembros ni requieren su lealtad. Las directrices generales fluyen automáticamente por medio de la identificación y la integración de la visión, los objetivos y las estrategias. Los equipos no recurren a la subordinación, el miedo o la obediencia. Están fundados en la interdependencia, la confianza en sí mismos y la realimentación crítica. No valoran la uniformidad ni la obediencia al líder, sino la diversidad, el diálogo y la negociación para alcanzar el consenso y definir un rumbo común. Los equipos se caracterizan por su clara cohesión, su espíritu colectivo concentrado en las tareas, el afecto que los miembros manifiestan en sus relaciones y su satisfacción por la calidad de sus procesos de trabajo. La capacidad de actuar en conjunto es lo que hace poderosos a los equipos (Chiavenato, 2009, pp. 284-285).

2.5 Toma de Decisiones

2.5.1 Definición

De manera consciente o inconsciente todo el diario vivir se está desarrollando mediante una continua toma de decisiones, por ejemplo, a nivel personal elegimos cada mañana que se va a desayunar o que ropa llevar puesto, elegir movilizarse en transporte público o ir en bicicleta para llegar al trabajo, que carrera estudiar en la universidad, etc. En fin, todo el accionar diario está siendo llevado a cabo basándonos en decisiones. Por tal motivo, es importante la toma de decisiones ya que de ellas depende el éxito o desaciertos que se irán alcanzando con el transcurso del tiempo.

En tal sentido, es preciso mencionar que:

La toma de decisiones consiste en seleccionar un curso de acción de entre varias alternativas; es el núcleo de la planeación. Los gerentes deben elegir sobre la base de la racionalidad limitada o ligada, es decir, a la luz de todo lo que pueden informarse sobre una situación, que puede no ser todo lo que deberían saber (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 168).

Tras lo expuesto se puede afirmar lo siguiente, si no se toma una decisión no hay como diseñar un plan; para tener una mejor comprensión, retomemos el ejemplo planteado anteriormente

sobre si viajar haciendo uso del transporte público o la bicicleta para ir al trabajo, en caso de que aún no se haya decidido en que medio movilizarse, no se puede crear un plan. En cambio, cuando ya se ha elegido una de las dos alternativas es diferente; supongamos que se ha elegido hacer uso del transporte público para llegar al trabajo, entonces la guía a seguir sería; planificar en tiempo que lo tomará transportarse desde el domicilio hasta el trabajo, la hora que va a salir a tomar el bus, los recursos económicos que van a ser empleados para transportarse y elegir el lugar donde se quedará una vez culminado el viaje. El presente, es un claro ejemplo sobre la importancia de tomar decisiones y el diseño de un plan para poder llegar a cumplir cierto fin u objetivo propuesto. Un plan según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) es la “selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas” (p.108).

En el campo empresarial la toma de decisiones es muy importante, empleando las palabras del (Grupo ATICO34, 2020) “la toma de decisiones en una empresa es un proceso clave para determinar la marcha y el futuro de la propia empresa; un mal proceso de toma de decisiones terminará por abocar al fracaso a la empresa”. En tal sentido, por medio de la toma de decisiones se soluciona los problemas que se presentan en el día a día, también permite aprovechar oportunidades del entorno, sobre todo permite aumentar la productividad de toda organización.

La toma de decisiones en el campo empresarial es:

El proceso por el que se escoge una opción entre varias posibles a la hora de afrontar un problema y solucionarlo o para determinar cómo se llevará a cabo determinadas acciones que afecten a la empresa, tanto en su conjunto como en áreas más pequeñas de la misma (Grupo ATICO34, 2020)

2.5.2 Tipos de Decisiones Empresariales

Los tipos de decisiones empresariales son medios sistematicos que permiten hacer un análisis para llegar a solucionar un determinado inconveniente o aprovechar cierta oportunidad que favorezca a la empresa; a continuación se detalla los tipos de decisiones empresariales:

2.5.3 Decisiones de Dirección

Las decisiones de dirección son aquellas en las que deciden los directivos o gerentes de la compañía. En pymes es lo habitual, mientras que, en grandes empresas, la toma de decisiones se suele delegar, quedando la dirección como encargada de estudiar los resultados y planificar las medidas a medio y largo plazo (Grupo ATICO34, 2020).

2.5.4 Decisiones Estratégicas

Las decisiones estratégicas se encargan de preparar el futuro de la empresa, es decir, son las decisiones que se toman para obtener resultados a medio y largo plazo. Estas decisiones las toma la dirección o gerencia de la empresa dentro de escenarios que pueden entrañar diferentes grados de riesgo (Grupo ATICO34, 2020).

2.5.5 Decisiones Individuales

Las decisiones individuales son aquellas que cualquier empleado de la empresa toma en su día a día. El control sobre estas decisiones es importante, porque un error repetido en el tiempo puede tener consecuencias económicas para la empresa o significar la pérdida de clientes (Grupo ATICO34, 2020).

2.5.6 Decisiones Operativas

Las decisiones operativas son aquellas que se toman para realizar la gestión diaria de la empresa, es decir, los objetivos a alcanzar son a corto plazo o inmediatos. Estas decisiones pueden tomarlas los trabajadores de forma individual o los departamentos correspondientes (Grupo ATICO34, 2020).

2.5.7 Decisiones de Riesgo e Incertidumbre

Las decisiones de riesgo son excepcionales, puesto que se toman solo en situaciones críticas o de crisis para la empresa. Una mala decisión en este tipo de escenario puede significar consecuencias graves para la empresa (Grupo ATICO34, 2020).

Tomando las palabras de (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) mencionan que “las decisiones de riesgo e incertidumbre es una situación en las que una empresas sólo tienen una escasa base de datos, no saben si los datos son confiables y están inseguros sobre si la situación puede cambiar o no” (p.163).

2.5.8 Decisiones Rutinarias o Programadas

Las decisiones rutinarias son aquellas que se toman a diario en las empresas, para dar con estas decisiones no demanda de la búsqueda de información, simplemente se las lleva a cabo basándose en resultados pasados; para tener una idea más clara se puede mencionar que:

Las decisiones programadas son aquellas que son ejecutadas con frecuencia dentro de una empresa u organización, son rutinarias y repetitivas. Para este tipo de decisiones no es necesario identificar el problema, ni generar opciones o alternativas, pues el gerente o jefe de la empresa ya habrá pasado por este problema y simplemente tomará la solución pasada, pues el resultado fue exitoso (Nuñez, 2021).

2.5.9 Decisiones no Programadas

Este tipo de decisiones se dan en las empresas de una manera inesperada, es decir, no disponen de bases para hacer frente a tales circunstancias por lo que se deberá tener principal cuidado en su análisis para dar con la solución adecuada; en tal sentido, también se puede recalcar que:

Las decisiones no programadas son situaciones que son nuevas o novedosas para la empresa. Estas deben analizarse y pasar por todos los pasos para elegir la mejor alternativa, pues para estas decisiones no hay respuestas programadas que pueden utilizarse como guías. Las decisiones no programadas llevan mucho más tiempo de lo habitual, pues hay muchas variables que el gerente debe analizar, la información es incompleta y de este modo no se puede anticipar el resultado fácilmente (Nuñez, 2021).

2.5.10 Etapas de la Toma de Decisiones Empresariales

Las decisiones empresariales tiene un proceso general que se debe tener en cuenta para dar con la solución de determinado problema, en esta ocasión se presenta las siete etapas de la toma de decisiones empresariales, las cuales se detallan a continuación:

1. Identificación del problema: conocer la problemática, su naturaleza y, mediante un análisis, actuar para resolverlo o para llevarlo al estado que se quiere alcanzar.
2. Identificación de los criterios para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones: consiste en señalar la pauta o los métodos que serán importantes para resolver el problema en cuestión. Estos pueden ser varios, lo importante es saber detectar cuáles son los más favorables para la toma de decisiones.
3. Asignación de ponderaciones a los criterios: una vez que se hayan seleccionado los criterios para gestionar el proceso, estos deben ser ponderados con el fin de conocer cuáles serán los más eficientes para la toma de decisión final.
4. Desarrollo y análisis de las alternativas: en esta etapa se presentan todas las alternativas que podrán resolver la problemática. Esto facilita el estudio minucioso de cada una de ellas.
5. Selección de la alternativa: una vez presentadas, establecidas y evaluadas todas las alternativas posibles, ha llegado el momento crucial en la toma de decisiones.

La persona al mando de la situación escogerá la alternativa más adecuada para resolver el problema y garantizar el buen funcionamiento de la empresa. En este paso, se deben considerar factores: financieros, corporativos, legales, éticos etc.

En la elección de las alternativas, otros autores sugieren tener presente lo siguiente:

La experiencia: la experiencia es la mejor maestra, el hecho mismo de que los gerentes hayan alcanzado su puesto parece justificar sus decisiones pasadas; además, el proceso de análisis profundo de los problemas, toma de decisiones y observación de cómo los programas tienen éxito o fracasan, genera un grado de buen juicio.

La experimentación: la técnica experimental sea la más cara de todas, sobre todo si un programa exige fuertes gastos de capital y personal, y si la empresa no puede darse el lujo de probar a profundidad varias alternativas; además, después de haber probado un experimento, aún puede haber dudas respecto de lo que se probó, ya que el futuro no puede replicar al presente.

La investigación y análisis: este enfoque conlleva la resolución de un problema mediante su previa comprensión, lo que supone la búsqueda de las relaciones entre las variables, restricciones y premisas. Requiere desglosar el problema en partes y estudiar los diversos factores cuantitativos y cualitativos, analizar resulta menos costosa que probar las alternativas (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pp. 159-160).

6. Implementación de la alternativa: se ejecuta las alternativas diseñadas anteriormente y permitiendo participar a todas las partes afectadas para que las soluciones a futuro sean inmediatas y eficaces.

7. Evaluación de la efectividad de la decisión: es necesario evaluarla para saber si el problema fue resuelto. Para ello, es importante contar con un estudio que documente y analice todo el proceso. Si hubiese un error, este se podrá detectar dentro de las etapas y la nueva decisión para afrontarla será más fácil de encontrar (Sap Concur, 2021).

2.5.11 Facultamiento en la Toma de Decisiones

El facultamiento en la toma de decisiones son características que fomentan el trabajo en equipo, para de cierta manera, lograr los objetivos planteados en la organización. A continuación se describe dichos facultamientos de una manera más detallada:

Poder. Otorgar poder a las personas mediante la delegación de autoridad y responsabilidades en todos los niveles de la organización. Esto significa dar importancia a las personas, confiar en ellas, otorgarles libertad y autonomía de acción.

Motivación. Motivar e incentivar a las personas continuamente significa reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados, permitir que las personas participen de los resultados de su trabajo y festejar el logro de metas.

Desarrollo. Proporcionar recursos para facilitar la capacitación y el desarrollo personal y profesional significa adiestrar a las personas continuamente, ofrecerles información y conocimientos, enseñarles nuevas técnicas, y crear y desarrollar talentos en la organización.

Liderazgo. Propiciar el liderazgo en la organización significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer realimentación. (Chiavenato, 2009, pp. 288-289).

2.5.12 Factores que Influyen en la Toma de Decisiones Empresariales

En el mundo empresarial se tiene los factores internos y externos que influyen en el proceso de la toma de decisiones, a continuación, se procede a describir cada uno de ellos:

2.5.13 Factores Internos

La actitud cómo el estado de ánimo se enfrenta a determinadas circunstancias dentro de la empresa.

La aptitud esas capacidades físicas, intelectuales o sociales de cada ser humano. Crear situaciones que no se esperaban y tomar decisiones respecto a ello también influirá en el proceso, ya que la persona analizará y creará soluciones partiendo de esas situaciones.

La experiencia tanto personal como profesional cuanto mayor es la experiencia, menos probabilidades hay de cometer errores.

La cultura de la persona que tomará la decisión sus valores, ideas, sentimientos, la forma de vida, etc. También influirán en ese proceso de toma de decisiones (Instituto Europeo de Posgrado, 2021).

2.5.14 Factores Externos

El tiempo en una empresa el tiempo del que se dispone para tomar una decisión es limitado y suele ser crucial a la hora de resolver conflictos. Por ello, es un factor que no se debe menospreciar y valorar a la hora de tomar una decisión, ya que también nos ayudará a que ésta no se dilate.

La existencia de presiones por parte de otras personas de la compañía es inevitable y más cuando esta toma de decisiones implica cambios importantes a nivel empresarial. Se deben tener en cuenta y valorarlas, pero poniendo ciertos límites para que no lleven a tomar una mala decisión.

La estabilidad del entorno trabajar en un entorno estable facilitará en el proceso de toma de decisiones y limitará la incertidumbre de lo que pueda ocurrir.

El riesgo: Hay que tener en cuenta que toda decisión conlleva un riesgo que puede dar lugar a alguna circunstancia dañina o no deseada (Instituto Europeo de Posgrado, 2021).

2.5.15 Definición de Objetivos

Los objetivos son aquellos fines que busca alcanzar una empresa, es aquello que se plantea a futuro y que con la cooperación de todo el personal logrará de alguna manera materializarlo; de una manera más acertada se puede mencionar lo siguiente:

Un objetivo orienta las acciones, precisa de qué manera se procederá y declara la finalidad de emprender tal proceso: solucionar una situación, aportar o contribuir en el desarrollo y crecimiento de cierta área del conocimiento. El objetivo es el referente transversal, se establece al principio, se revisa durante su ejecución y, es el punto que determina al finalizar, si se cumplió lo establecido (Ramírez González, 2017, p. 3).

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Método

El método que se utilizó en la presente investigación es el método hipotético deductivo porque se parte planteándose una hipótesis, con el desarrollo de la investigación se dio lugar a la comprobación de la misma.

3.2 Tipo de investigación

En el presente trabajo de investigación se hizo uso de dos tipos de investigación:

3.2.1 Investigación descriptiva

Según (Hernández et al., 2014) “Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 92).

Así mismo se la puede se puede atribuir la definición siguiente:

La investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. Esta metodología se centra más en el “qué”, en lugar del “por qué” del sujeto de investigación. En otras palabras, su objetivo es describir la naturaleza de un segmento demográfico, sin centrarse en las razones por las que se produce un determinado fenómeno. Es decir, “describe” el tema de investigación, sin cubrir “por qué” ocurre (QuestionPro, 2022).

Haciendo uso del método descriptivo se procedió a puntualizar las características de la empresa, citando la naturaleza de los acontecimientos en el lugar donde de los hechos, detallando los aspectos más relevantes; de esta manera se procedió a ejecutar la investigación misma que permitió llegar a obtener información veraz y coherente.

3.2.2 Investigación de campo.

Según el autor Fidias G. Arias 2001 como se citó en (Unknown, 2013) , define: La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, datos primarios, sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones en las que fueron presentadas.

Se hace uso de la investigación de campo porque se recopilará datos directamente de la población que están siendo objeto de estudio, para ello, se hará uso de técnicas e instrumentos que faciliten la recolección de información desde el lugar de los hechos sin alterar a ninguna

de las variables; esto garantizará la obtención de datos verídicos y confiables para dar con la solución.

3.3 Diseño de Investigación

3.3.1 Investigación no experimental

El diseño de investigación al cuál se inclinó el presente trabajo fue fundamentada en (Hernández et al., 2014) quien manifiesta que “La investigación no experimental son aquellos estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en la que solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152).

Para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación se procedió a observar la situación real de la empresa, esto ha permitido describir las características más importantes, pero sin alterar ni manipular variable alguna, todo ello se realiza con la finalidad de determinar el liderazgo y su influencia en la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba.

3.4 Técnicas de recolección de datos

3.4.1 Técnicas

Como manifiesta (Tamayo y Tamayo, 2003) “la técnica se refiere desde sus orígenes a la producción de cosas, a hacer algo, a la habilidad para hacer cosas, que implica un conocimiento empírico de cómo hacerlas” (p. 34)

En la investigación se utilizó como técnica la encuesta, misma que fue aplicada a todos los trabajadores de la empresa DICOSAVI para la recolección de datos sobre el liderazgo y la toma de decisiones. Otra técnica que fue utilizada es la entrevista, misma que procedió a aplicar a la gerente administrativa de la empresa con la finalidad de captar información que tengan diferentes criterios y enfoques, de esta manera, se obtuvo información con un alto grado de confiabilidad.

3.4.2 Instrumento

Bernardo y Calderero, 2000, como se citó en (López O. , 2011) “considera que los instrumentos es un recurso del que puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p. 2).

Para recopilar información del personal que labora en la empresa, se empleó como instrumento un cuestionario con el fin de llegar a obtener datos de primera mano; también se hizo uso de otro instrumento que es la guía de entrevista, misma que fue aplicada al gerente administrativo de la empresa para captar información sobre el liderazgo y la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

Para (Hernández et al., 2014) define que “La población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

Según como afirma (Murray R & Larry J, 2009) “cuando las muestras son pequeñas, se le llama teoría de las muestras pequeñas. Sin embargo, un nombre más adecuado sería teoría del muestreo exacto, ya que los resultados obtenidos son válidos tanto para muestras grandes como para muestras pequeñas” (P. 275). En consecuencia, la empresa DICOSAVI tiene un total de 90 personas que trabajan en sus instalaciones, tal es el motivo que, en la investigación se procedió a trabajar con el universo total ya que es una cantidad de fácil procesamiento, misma que permitió obtener información completa, precisa y confiable.

3.5.2 Muestra

Según (Hernández et al., 2014) menciona que “La muestra es un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (p. 173).

Teniendo presente que, la muestra es una parte representativa de la población, tiene ciertas particularidades que se asemejan al conjunto total; en tal sentido, la empresa DICOSAVI cuenta con una población total de 90 trabajadores, tal es la razón por la que se procedió a trabajar con la población total sin haber necesidad de seleccionar una muestra.

3.6 Hipótesis

Según (Hernández et al., 2014) afirma que “Las hipótesis son explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se enuncian como proposiciones o afirmaciones” (p. 104).

En la hipótesis también se puede decir que:

Una hipótesis puede definirse como una explicación tentativa de un fenómeno investigado que se enuncia como una proposición o afirmación. A veces las hipótesis no son verdaderas, e incluso pueden no llegar a comprobarse. Pueden ser más o menos generales o precisas, y abarcar dos o más variables, pero lo que es común a toda hipótesis, es que necesita una comprobación empírica, es decir, se debe verificar con la realidad (Yepes, 2017).

H₁: El liderazgo influye en la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba.

H₀: El liderazgo no influye en la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba.

Como manifiesta (Hernández et al., 2014) “La hipótesis nula es una proposición que niegan o refutan la relación entre variables” (p.114).

3.7 Métodos de análisis, y procesamiento de datos

3.7.1 Técnicas de procesamiento de información

Tomando en cuenta que la población que fue sujeto de estudio es finita, para el procesamiento de la información recopilada sobre el liderazgo y la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba, se utilizó el sistema SPSS, este Software permite realizar diferentes tipos de análisis, cruces de variables, entre otras funciones que permite la obtención de información confiable y de fácil interpretación; esta herramienta permite hacer uso de gráficos para representar la información para un mejor entendimiento, de esta manera ha permitido comprobar las hipótesis planteadas.

CAPÍTULO IV

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis de la entrevista

La presente entrevista tiene como finalidad captar información sobre el Liderazgo y la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba, misma que fue aplicada al gerente administrativo de la empresa.

ENTREVISTA

1 ¿Cree usted que el liderazgo es un pilar fundamental que encamina al éxito y desarrollo de la empresa?

Efectivamente, el liderazgo es una de las piezas fundamentales al momento de tener una empresa exitosa, el liderazgo te da la base y la seguridad para que una empresa crezca y seas, como la palabra lo dice, un buen líder que guíes a tu equipo hacia el éxito.

2 ¿Cuál es el método más efectivo que utiliza para motivar al personal de la empresa?

Bueno, la motivación es enseñarles que somos una familia, esa es la motivación que hemos venido llevando. Nosotros pasamos alrededor de doce horas juntos y eso nos va haciendo una familia; entonces, compartimos, tratamos de estar juntos para festejos como navidad, año nuevo y siempre estamos tratando de unirnos e indicarles que somos más que empresa una familia, ya que aquí es donde se pasa la mayor parte de nuestro tiempo.

3 Cuando surge un problema interno en la empresa ¿Qué procesos o etapas sigue para dar con la solución?

Dependiendo del problema y de la dificultad del mismo, normalmente los problemas que se dan son problemas en los cuales se tiene productos que están por caducarse, o productos que se me dañaron de alguna u otra forma, ahí la solución es inmediata. Tomo decisiones inmediatas conjuntamente con mi papá y mi mamá que son los gerentes y dueños; y, la decisión normalmente es dar promociones de dos por uno, lanzar alguna campaña rápida, y la decisión tiene que ser inmediata porque el tiempo es corto antes de la caducidad.

4 ¿Qué valores organizacionales tiene presente para la toma de decisiones en la empresa?

Más que nada la honradez, tanto para con nuestro equipo, como para nuestros clientes. A que me refiero, hay que ser honrados al momento de ofrecer un producto bueno, en brindar a un precio justo, en dar vueltos completos; creo que eso es el más importante. A partir de ahí, hay muchos valores que debemos aplicar como es el caso de la cordialidad, atención, de seguridad

en lo que hacemos, dependiendo del área cada uno tiene sus valores. Pero primero tenemos presente la ética y la honradez.

5 La empresa posee programas de capacitación para el personal. ¿considera que es importante capacitar a los trabajadores? ¿Por qué?

Normalmente damos capacitación, pero la verdad es que no existe mayor grupo de personas que nos ofrezcan capacitaciones, es muy poco lo que tenemos y la gente que viene a dar capacitaciones, lo hace, pero de una manera muy general; entonces capacitaciones dirigidas al supermercado como tal, no hemos encontrado. Hay muy pocas entidades que brinden estos servicios, también son excesivamente caras, pero si lo hacemos en las medidas de nuestras posibilidades, de nuestro conocimiento y más que nada con la experiencia que maneja tanto mi papá como mi mamá.

Creo que capacitar al personal es una de las mejores inversiones que puedes hacer con tu personal, porque esto les permite aprender cosas nuevas y ver las cosas de una manera diferente ya que muchas veces cuando repetimos el trabajo, dejamos de ver lo fundamental en el mismo, nos volvemos mecánicos, y las capacitaciones siempre nos mejoran; personalmente me encanta las capacitaciones, me encanta seguir estudiando, porque creo que es una manera donde uno se mantiene la mente fresca y brindamos una mejor atención al cliente ya que es el punto final de nuestro negocio.

6 ¿Hace uso de la tecnología para tomar decisiones? ¿Qué tipo herramienta emplea?

Si, hacemos uso de la tecnología en la cual tenemos programas muy eficientes, el Excel es uno de los programas que más se utiliza ya que brinda estadísticas, datos y números; ya que en los negocios está siempre presente los números los cuales nunca mienten, entonces, para mí las herramientas tecnológicas me han ayudado tanto en conocimiento como en aprendizaje ya que ahora con internet se puede encontrar todo lo que queremos, inclusive conferencias de capacitaciones, entonces la tecnología es un aliado en la toma de decisiones y permiten hacer cualquier cosa de una manera fácil.

En esta temporada nos encontramos comprando un programa que nos permite manipular la información a nuestro gusto, entonces es un nivel de Excel, pero más avanzado, se basa en una base de datos de toda la información que posee la empresa y nos arroja datos e información específicos, como productos que dejaron de venderse, productos que tuvieron un cambio de precio, productos que son más movidos en cada local. También empresas que nos dan mayor tiempo de pago, menor tiempo de pago; en fin, nos da un resumen de toda la información.

7 Podría enunciar ¿cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa?

Fortalezas: los precios, variedad de productos y las ubicaciones geográficas estratégicas en los cuales se encuentran ubicados los locales.

Oportunidades: oportunidades de crecimiento, creo que ese es nuestro enfoque principal para el presente año, el crecimiento de la empresa como tal ha permitido generar puestos de trabajo, ampliar las líneas de productos, permite brindar mejores precios, permite crecer y servir de mejor manera.

Debilidades: competencia desleal, por tal motivo debemos tener mayores seguridades, entonces ahora mismo tenemos un débil sistema de seguridad lo cual debemos mejorar como empresa.

También nuestra forma de trabajo que es de una manera vertical y no horizontal produce demoras en la toma de decisiones como en la ampliación de un nuevo local, siempre se tiene contratiempos, al ser una empresa familiar queremos que los puntos principales se queden dentro de nuestra propia familia y a veces eso causa roces y demás problemas, los cuales no nos permiten ceder.

Amenazas: las grandes distribuidoras como el TITAN que se encuentra incorporándose en Riobamba, más que nada, nos afectan porque estas son empresas que no son pequeñas, son empresas que son extremadamente grandes, manejan un nivel de compra mucho mayor al de nuestra empresa. Estas son las amenazas con las que hay que enfrentar, y hay que aprender a seguir adelante. Ya lo hemos hecho, esperemos que de esa misma manera podamos seguir ya que la competencia siempre va a ser las grandes cadenas.

Interpretación de la entrevista

Una vez realizado el análisis de la entrevista que fue aplicada al gerente administrativo de la empresa DICOSAVI, se llega a determinar que, el liderazgo efectivamente es un pilar fundamental que permite la creación y permanencia de empresas exitosas; el liderazgo es el motor que mueve a las organizaciones ya que, según la información obtenida, el liderazgo es la interacción del líder con su equipo de trabajo, donde dicha alianza se encuentra fundamentada en valores, compromiso, crecimiento, espíritu de servicio, sentido de pertenencia y la capacidad para solucionar problemas. Todo ello da origen a un clima laboral acogedor para todos los miembros de la empresa, al sentirse a gusto en las instalaciones el personal entrega lo mejor de sí mismo, de esta manera impulsando a un excelente desarrollo organizacional.

En la toma de decisiones se hace uso de la información histórica de la entidad, apoyándose en las herramientas tecnológicas, sumadas con las habilidades, destrezas y experiencia que posee el líder y sus colaboradores, se plantean objetivos que impulsen al éxito y al crecimiento de la empresa DICOSAVI.

4.2 Análisis e interpretación de la encuesta

A continuación, se describe los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta sobre el liderazgo y la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba al personal que labora en la empresa.

Pregunta 1: El jefe de departamento ¿Con qué frecuencia invita a participar en reuniones?

Tabla 5

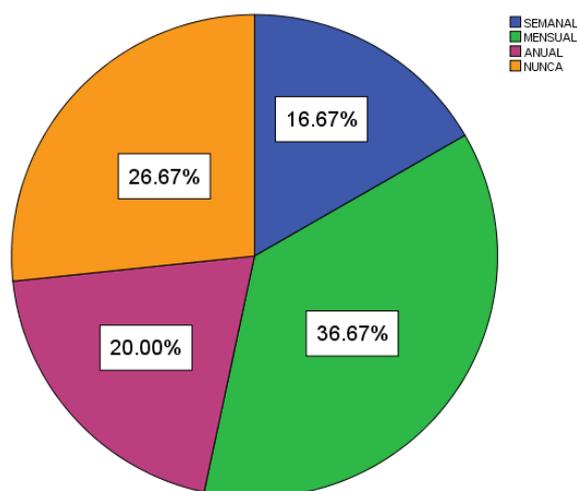
Frecuencia de participación en reuniones con el jefe de departamento.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Semanal	15	16.7	16.7	16.7
Mensual	33	36.7	36.7	53.3
Anual	18	20.0	20.0	73.3
Nunca	24	26.7	26.7	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Nota. La tabla muestra la frecuencia con la que realiza reuniones el jefe de departamento con los trabajadores. Elaborado por Willan Andrade

Figura 5

Frecuencia de participación en reuniones con el jefe de departamento



Nota. El gráfico representa la frecuencia con la que se invita a reuniones el jefe de departamento al personal que labora en la empresa. Elaborado por Willan Andrade.

Análisis e interpretación

En cuanto a la frecuencia con la que suele invitar el jefe de departamento a participar a los trabajadores a reuniones de la empresa, se tiene que, del cien por ciento de las personas que fueron encuestadas, un 36,67% indica que se dan de manera mensual, un 26,67% manifiestan que no se los ha invitado nunca a participar en reuniones, un 20% de manera anual y un 16,67% consideran que participan en reuniones de manera semestral. En tal sentido, la mayoría de los encuestados convergen que los jefes de departamento suelen invitarlos a participar en reuniones de manera mensual.

Pregunta 2: Las tareas asignadas por el jefe de departamento ¿En qué nivel le ha permitido crecer profesionalmente?

Tabla 6

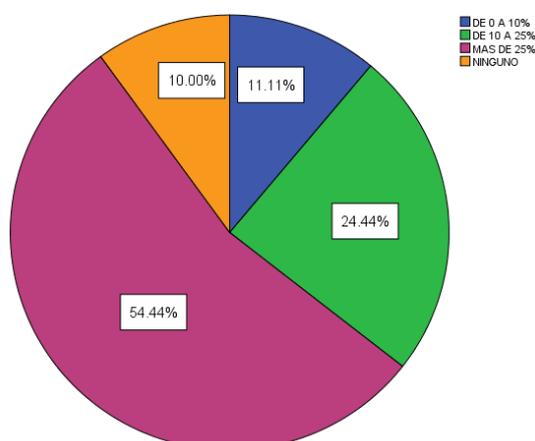
Nivel de crecimiento profesional en las actividades encomendadas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 0 a 10%	10	11.1	11.1	11.1
De 10 a 25%	22	24.4	24.4	35.6
Más de 25%	49	54.4	54.4	90.0
Ninguno	9	10.0	10.0	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Nota. El gráfico muestra el nivel de crecimiento que ha tenido el personal en la ejecución de actividades en la empresa. Elaborado por Willan Andrade

Figura 6

Nivel de crecimiento profesional en las actividades encomendadas



Nota. El gráfico representa el nivel de crecimiento profesional que le ha permitido tras realizar las actividades otorgadas en la empresa. Elaborado por Willan Andrade.

Análisis e interpretación

Del total de la población encuestada, el 54,44% afirman que las tareas que llevan a cabo en la empresa les ha permitido crecer en más de un 25%, mientras que, un 24,44% le han permitido crecer de un 10 a 25%, en un 11,11% han percibido un crecimiento de 0 a 10% y un 10% mencionan que las tareas que les han sido asignadas no ha permitido crecimiento alguno. En constancia se determina que, la mayoría de los trabajadores si les ha permitido crecer profesionalmente las tareas que les fueron asignadas en la empresa.

Pregunta 3: Cuando el jefe de departamento da instrucciones ¿Qué medio de comunicación utiliza con mayor frecuencia?

Tabla 7

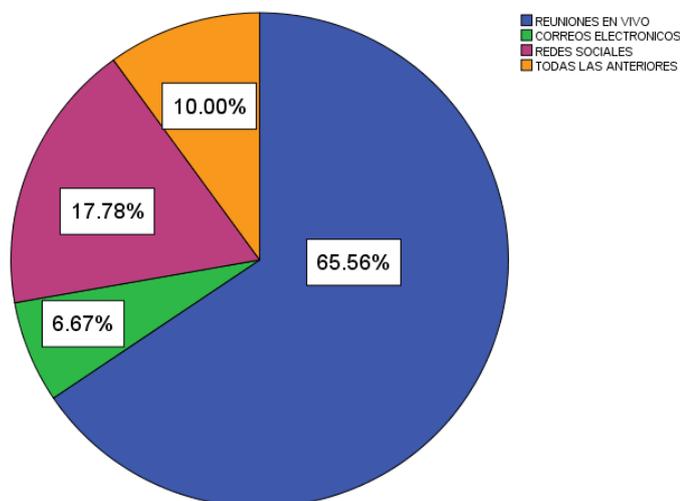
Medio de comunicación que se utiliza con mayor frecuencia.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Reuniones en vivo	59	65.6	65.6	65.6
Correos electrónicos	6	6.7	6.7	72.2
Redes sociales	16	17.8	17.8	90.0
Todas las anteriores	9	10.0	10.0	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Nota. La tabla muestra información sobre el medio de comunicación que utiliza con mayor frecuencia la empresa. Elaborado por Willan Andrade

Figura 7

Medio de comunicación que se utiliza con mayor frecuencia



Nota. El gráfico representa el medio de comunicación que emplea la empresa para fomentar la comunicación. Elaborado por Willan Andrade.

Análisis e interpretación

Cuando el jefe de departamento da instrucciones al personal, el medio que se utiliza con mayor frecuencia son las reuniones en vivo, mismas que se encuentran representadas por un 65,56% del cien por ciento del total de trabajadores que fueron encuestados, un 17,78% menciona que se utiliza como medio comunicativo las redes sociales, un 10% evidencian que el jefe de departamento utiliza todos los medios de comunicación citados, un 6,67% hace mención que se utiliza correos electrónicos. En consecuencia, las reuniones en vivo son las que se utiliza con mayor frecuencia para difundir comunicación en la empresa.

Pregunta 4: ¿Cómo se siente cuando se encuentra trabajando en la empresa?

Tabla 8

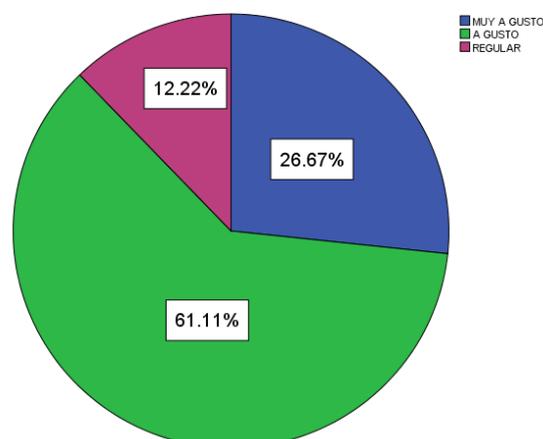
El sentirse del trabajador en la empresa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy a gusto	24	26.7	26.7	26.7
A gusto	55	61.1	61.1	87.8
Reglar	11	12.2	12.2	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Nota. la tabla muestra cómo se siente el trabajador cuando se encuentra laborando en la empresa. Elaborado por Willan Andrade

Figura 8

El sentirse del trabajador en la empresa



Nota: El gráfico representa la manera en la que se siente el trabajador cuando se encuentra en la empresa. Elaborado por Willan Andrade.

Análisis e interpretación

De las noventa personas que fueron encuestadas se tiene que, un 61,11% manifiestan que se sienten a gusto trabajando en la empresa, mientras que, el 26,67% dicen sentirse muy a gusto y el 12,22% dice sentirse regular cuando se encuentra trabajando en las instalaciones de la empresa. Esto evidencia que, la mayoría de trabajadores se sienten a gusto trabajando en empresa.

Pregunta 5: ¿Cuál es el nivel de compromiso que usted siente con la empresa?

Tabla 9

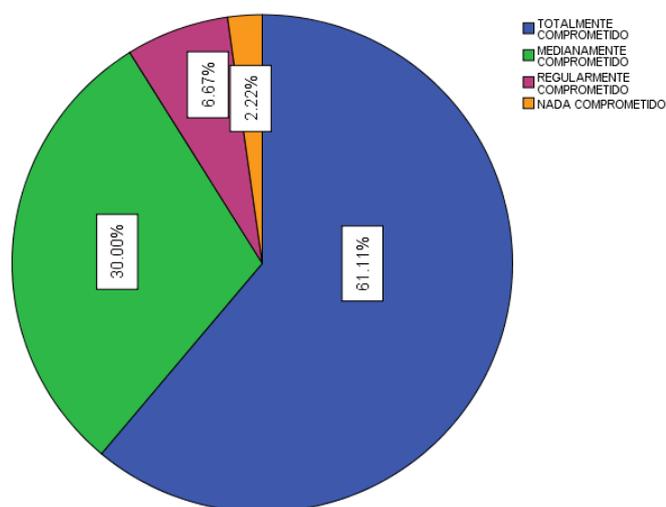
Nivel de compromiso que tiene los trabajadores con la empresa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente comprometido	55	61.1	61.1	61.1
Medianamente comprometido	27	30.0	30.0	91.1
Regularmente comprometido	6	6.7	6.7	97.8
Nada comprometido	2	2.2	2.2	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Nota. La tabla muestra los resultados del nivel de compromiso que tiene los trabajadores con la empresa. Elaborado por Willan Andrade

Figura 9

Nivel de compromiso que tienen los trabajadores con la empresa



Nota. El gráfico muestra el nivel de compromiso que tienen los trabajadores con la empresa. Elaborado por Willan Andrade.

Análisis e interpretación.

Del cien por ciento de las personas que fueron encuestadas, un 61,11% del personal manifiesta que se encuentra totalmente comprometido con la empresa, el 30% se encuentra medianamente comprometido, el 6,67% regularmente comprometido y el 2,22% menciona que no se siente comprometido con la empresa. Generalmente la mayoría de los encuestados se encuentran totalmente comprometidos con la empresa.

Pregunta 6: En los objetivos que se plantea la empresa ¿Qué nivel de cumplimiento percibe que tiene?

Tabla 10

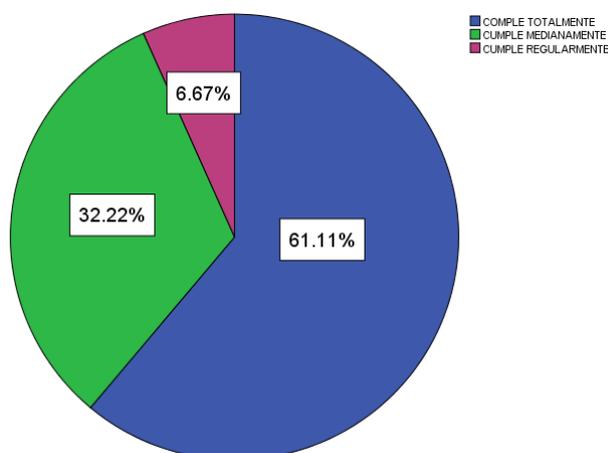
Nivel de cumplimiento de objetivos planteados..

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cumple totalmente	55	61.1	61.1	61.1
Cumple medianamente	29	32.2	32.2	93.3
Cumple regularmente	6	6.7	6.7	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Nota. La tabla muestra el nivel de cumplimiento de objetivos que tiene la empresa. Elaborado por Willan Andrade

Figura 10

Nivel de cumplimiento de objetivos planteados



Nota. El gráfico representa el cumplimiento de objetivos que se plantea la empresa. Elaborado por Willan Andrade.

Análisis e interpretación

Del cien por ciento de las personas que fueron encuestadas, en cuanto al nivel de cumplimiento de objetivos que tiene la empresa, se tiene que, el 61,11% mencionan que se cumple totalmente, un 32,22% mencionan que cumple medianamente y un 6,67% menciona que se cumple regularmente. Las encuestas evidencian que, la empresa tiene un alto nivel de cumplimiento de objetivos que se plantea.

Pregunta 7: ¿El tiempo estipulado para alcanzar un objetivo considera que es suficiente?

Tabla 11

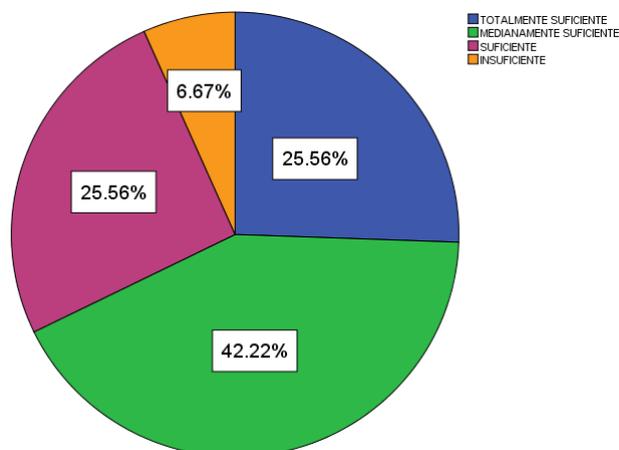
Tiempo estimado para alcanzar los objetivos de la empresa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente suficiente	23	25.6	25.6	25.6
Medianamente suficiente	38	42.2	42.2	67.8
Suficiente	23	25.6	25.6	93.3
Insuficiente	6	6.7	6.7	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Nota. La siguiente tabla muestra información sobre el tiempo estipulado para alcanzar los objetivos de la empresa es suficiente. Elaborado por Willan Andrade

Figura 11

Tiempo estimado para alcanzar los objetivos de la empresa



Nota. El gráfico muestra el tiempo que emplea la empresa para lograr los objetivos. Elaborado por Willan Andrade.

Análisis e interpretación

Del total de la población encuestada se tiene que el 42,22% afirma que el tiempo destinado para alcanzar los objetivos es medianamente suficiente, el 25,56% consideran totalmente suficiente, un 25,56% consideran que es suficiente, mientras que, un 6,67% consideran que el tiempo estimado para lograr los objetivos es insuficiente. Se determina que, el tiempo estipulado para alcanzar los objetivos de la empresa es medianamente suficiente ya que esta sección refleja mayor número de respuestas.

Pregunta 8: ¿Qué porcentaje de errores considera usted que se dan en la empresa por la ausencia de comunicación?

Tabla 12

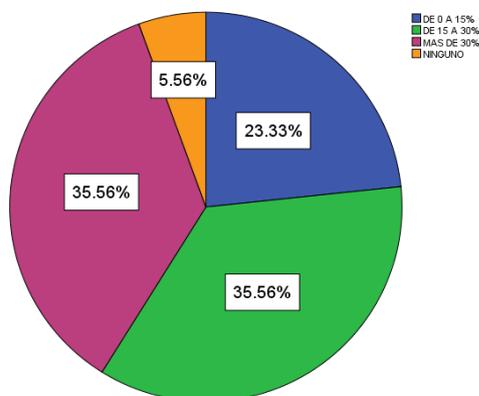
Errores que se cometen en la empresa por la ausencia de comunicación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 0 a 15%	21	23.3	23.3	23.3
De 15 a 30%	32	35.6	35.6	58.9
Más de 30%	32	35.6	35.6	94.4
Ninguno	5	5.6	5.6	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Nota. La tabla muestra el porcentaje de errores que se dan en la empresa por ausencia de comunicación. Elaborado por Willan Andrade

Figura 12

Errores que se cometen en la empresa po la ausencia de comunicación



Nota. El gráfico muestra el porcentaje de errores que se dan en la empresa por la ausencia de comunicación. Elaborado por Willan Andrade.

Análisis e interpretación

Del cien por ciento de las personas encuestadas, se evidencia que un 35,56% indican que los errores cometidos por la ausencia de comunicación en la empresa se encuentran situados en los intervalos de 15 a 30%, un 35,56% afirman que se dan en un intervalo de más del 30%, un 23,33% se da de 0 a 10% y un 5,56% menciona que no se da ningún error en la empresa por la ausencia de comunicación. Esto evidencia que, la mayor cantidad de errores que se dan en la empresa es por la ausencia de comunicación por parte de sus superiores.

Pregunta 9: Cuando tiene problemas de salud ¿Ofrece flexibilidad la empresa para concederle permiso para su reposo?

Tabla 13

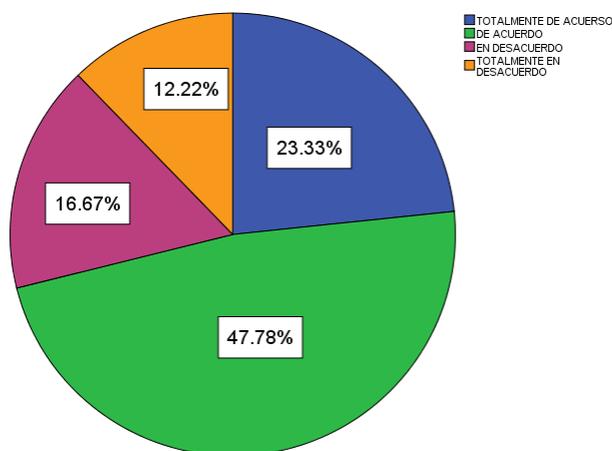
La empresa brinda espacio de reposo para recobrar la salud.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	21	23.3	23.3	23.3
De acuerdo	43	47.8	47.8	71.1
En desacuerdo	15	16.7	16.7	87.8
Totalmente en desacuerdo	11	12.2	12.2	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Nota. La tabla muestra si la empresa brinda espacio para reposo cuando algún trabajador de la empresa se encuentra delicado de salud. Elaborado por Willan Andrade

Figura 13

La empresa brinda espacio para recobrar la salud



Nota. El gráfico muestra el resultado de si la empresa brinda espacios para reposo cuando algún trabajador se encuentra delicado de salud. Elaborado por Willan Andrade.

Análisis e interpretación

Del cien por ciento de la población que fue encuestada sobre si la empresa otorga permiso a los trabajadores cuando se encuentran delicados de salud, se tiene que un 47,78% indican que la empresa si esta en acuerdo a concederlos permiso para su reposen hasta recobrar su salud, un 23,33% dicen que están totalmente de acuerdo, un 16,67% menciona que se encuentran en desacuerdo, y el 12,22% se encuentran totalmente en desacuerdo. Haciendo de base la información, se determina que, la empresa si brinda espacio a sus trabajadores para que tengan reposo cuando se encuentran delicados de salud.

Pregunta 10: Cuando surge un problema en cualquier departamento de la empresa ¿Actúan inmediatamente en la búsqueda de soluciones?

Tabla 14

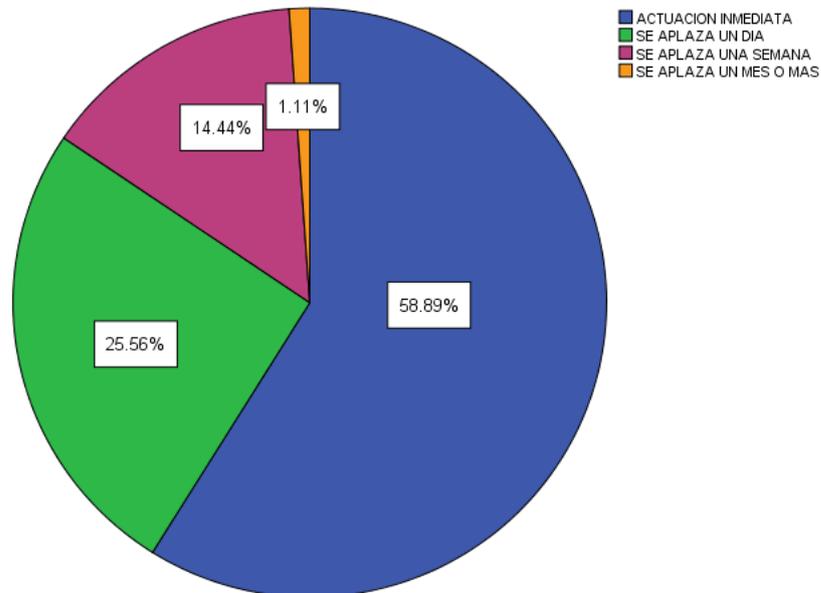
Modo de actuación en la búsqueda de soluciones.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Actuación inmediata	53	58.9	58.9	58.9
Se aplaza un día	23	25.6	25.6	84.4
Se aplaza una semana	13	14.4	14.4	98.9
Se aplaza un mes o más	1	1.1	1.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Nota. La tabla muestra los resultados del modo de actuación para dar solución a los problemas que se presentan en la empresa. Elaborado por Willan Andrade

Figura 14

Modo de actuación en la búsqueda de soluciones



Nota. El gráfico muestra las medidas que toma la empresa para hacer frente a los problemas que ocurren. Elaborado por Willan Andrade.

Análisis e interpretación

Del total de las personas que fueron encuestadas, el 58,89% indican que cuando surge un problema en la empresa se busca solución de manera inmediata, el 25,56% aseguran que se aplaza un día, el 14,44% dicen que se aplaza una semana, y un 1,11% dice que se aplaza un mes o más para iniciar con búsqueda de alguna solución. La mayoría de los encuestados evidencian que al momento que surge un problema en la empresa la búsqueda de soluciones es de manera inmediata.

Pregunta 11: Los jefes de departamento ¿Acogen las sugerencias del personal para la toma de decisiones?

Tabla 15

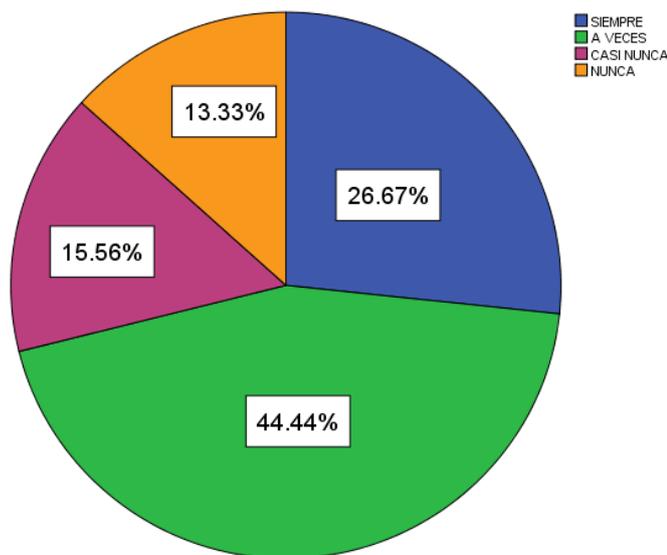
Sugerencias del personal en la toma de decisiones.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	24	26.7	26.7	26.7
A veces	40	44.4	44.4	71.1
Casi nunca	14	15.6	15.6	86.7
Nunca	12	13.3	13.3	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Nota. La tabla muestra los resultados de si los jefes de departamento acogen las sugerencias de los trabajadores en la toma de decisiones. Elaborado por Willan Andrade

Figura 15

Sugerencias del personal en la toma de decisiones



Nota. El gráfico muestra si se acoge las sugerencias del personal en la toma de decisiones de la empresa. Elaborado por Willan Andrade.

Análisis e interpretación

Del cien por ciento de las personas que fueron encuestadas, se tiene que, el 44,44% afirman que los jefes de departamento a veces acogen las sugerencias del personal en la toma de decisiones, el 26,67% consideran que siempre son tomados en cuenta, el 15,56% afirman que casi nunca son tomados en cuenta, mientras que, el 13,33% dicen que nunca son tomadas en cuenta las sugerencias emitidas. Se evidencia que, los jefes de departamento a veces acogen las sugerencias del personal en la toma de decisiones.

Pregunta 12: ¿Qué nivel de cumplimiento de objetivos considera que tiene la empresa?

Tabla 16

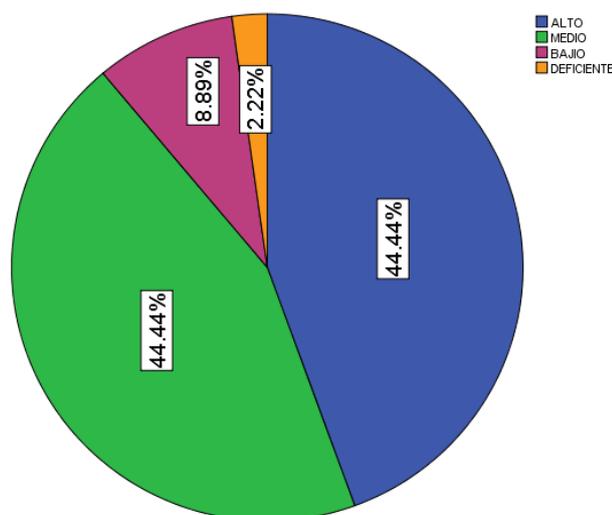
Nivel de cumplimiento de objetivos que tiene la empresa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	40	44.4	44.4	44.4
Medio	40	44.4	44.4	88.9
Bajo	8	8.9	8.9	97.8
Deficiente	2	2.2	2.2	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Nota. La tabla muestra el nivel de cumplimiento de objetivos que tiene la empresa. Elaborado por Willan Andrade

Figura 16

Cumplimiento de objetivos que tiene la empresa



Nota. El gráfico muestra el nivel de cumplimiento de objetivos que tiene la empresa. Elaborado por Willan Andrade.

Análisis e interpretación

El 44,44% de la totalidad de personas encuestadas manifiestan que, la empresa tiene un alto nivel de cumplimiento de objetivos, el 44,44% menciona que tiene un cumplimiento medio en los objetivos que se plantea la empresa, el 8,89% aseguran que la empresa tiene un bajo nivel de cumplimiento, mientras que, el 2,22% dicen que la empresa tiene un deficiente cumplimiento de los objetivos. Esto nos da a conocer que, la empresa tiene un nivel de cumplimiento de objetivos que oscila entre alto y medio.

4.3 Discusión de resultados

Los hallazgos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta para el desarrollo de la temática el liderazgo y la toma de decisiones de la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba, misma que fue aplicada al personal que labora en las instalaciones de la empresa, ha permitido la obtención de los resultados siguientes.

Las reuniones que se llevan a cabo en la empresa suelen darse de manera mensual, mismas que tienen un mayor impacto en cuanto a las directrices e indicaciones que se dan.

Las tareas que se encuentran desempeñando los trabajadores de la empresa, se evidencia que a la mayoría de los trabajadores si les ha permitido crecer profesionalmente en cuanto a habilidades y destrezas, todo esto se ha logrado debido a que se encuentran en permanente interacción con sus compañeros de trabajo, proveedores, jefes y clientes. Esta asociatividad da lugar a que aprendan de todos, para un mejor desempeño y rendimiento en la empresa.

El medio de comunicación que utilizan con mayor frecuencia los jefes de departamento son las reuniones en vivo, esto demuestra que la comunicación más efectiva es mediante la implementación de reuniones de manera directa ya que esto permite la interacción de todos los miembros.

Los trabajadores se sienten a gusto laborando en las instalaciones de la empresa, lo anterior se puede afirmar debido a que, del total de la población encuestada el 61,11% dicen sentirse a gusto, esto ha permitido generar un excelente clima laboral en la empresa y un grado de motivación alta.

El compromiso que tienen los trabajadores con la empresa es de un 61,11% es decir, el personal se siente totalmente comprometido con la organización, esto es evidente en el nivel de desempeño y servicio del trabajador hacia el cliente.

En el nivel de cumplimiento de objetivos empresariales, del total de personas encuestadas se refleja un 61,11% que afirman que se cumple totalmente con los objetivos que se plantea la empresa, esto se ve reflejada en los logros que alcanzan y el nivel de competitividad que tiene en su sector.

El tiempo estipulado para la consecución de objetivos de la empresa según los datos recopilados se evidencia que, es medianamente suficiente mismo que se encuentra representado por un 42,22% del total de las personas que fueron encuestadas, esto quiere decir que, los objetivos tienen un tiempo un tanto limitado para su consecución y cumplimiento. Pero tomando en cuenta que en el campo empresarial el tiempo es el recurso más valioso suele

destinarse todo el tiempo hacia la consecución de los objetivos claves de la empresa, en segunda instancia se encamina a alcanzar los objetivos menos representativos.

Los errores que se dan en la empresa por ausencia de comunicación se encuentra representada por un 35,56% del total de personas que fueron encuestadas. Esto debido a que la empresa tiene una forma de trabajo vertical, tal es el motivo por el que se demora mucho hasta llegar con la comunicación hasta los niveles más bajos de la organización, por tal motivo, en la empresa se registra un alto índice de errores.

El personal que labora en las instalaciones de la empresa cuando tienen problemas de salud evidencian que los jefes de departamento si brindan permiso para su reposo y recuperación; el personal al ser el activo más importante que posee la empresa se debe tratárselos de la mejor manera posible para que se sientan a gusto y aporten con lo mejor de ellos para el desarrollo de la empresa.

En cuanto al surgimiento de problemas en la empresa un 58,89% del total de las personas encuestadas nos muestran que se busca una solución inmediata, teniendo siempre en cuenta de la complejidad que tenga el mismo, ya que, en muchos casos aunque se quiera dar solución inmediata se debe de recabar información, por ende, si demanda de un tiempo considerable para dar con la solución; en la solución de problemas empresariales los dirigentes deberán ser muy cautelosos ya que cada error que se comete le cuesta recursos a la organización.

En la toma de decisiones se tiene que un 44,44% del total de las personas encuestadas evidencian que a veces se acogen las sugerencias del personal en la toma de decisiones.

El nivel de cumplimiento de objetivos que tiene la empresa oscila entre alto y medio, ya que en las dos partes se tiene con un porcentaje de 44,44%. Entonces, el nivel de cumplimiento de objetivos de la empresa se encuentra fluctuando entre alto y medio.

Diagnóstico final sobre el liderazgo y la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba.

Una vez realizado un análisis de la situación actual de la empresa y evaluando los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta a los 90 trabajadores de la empresa DICOSAVI, se ha llegado a determinar que, las reuniones y juntas de trabajadores con sus jefes de departamento y altos directivos se dan de manera mensual, tal es el la razón por la que, algunos trabajadores no se encuentran motivados para seguir desempeñando sus labores en el día a día, esto se da porque no se los ha hecho caer en cuenta del valor que aporta cada empleado a la empresa.

Las tareas que les han sido asignadas a los trabajadores, en su mayoría les ha permitido crecer profesionalmente tanto a nivel de experticia, habilidades y destrezas en el desarrollo de las actividades, esto debido a su constante interacción con los demás trabajadores que poseen más experiencia y se desempeñan de manera eficiente.

El medio más asertivo para comunicarse los jefes departamentales con el personal, se da por medio de la implementación de reuniones en vivo, esto debido a que ofrece un espacio para expresar opiniones y dudas, para que, con la orientación de los líderes se llegue a un acuerdo general o a solucionar algún inconveniente.

El personal que se encuentra trabajando en la empresa en su gran mayoría se sienten a gusto, esto se evidencia porque existe compañerismo entre trabajadores y una fuerte cohesión entre ellos y sobre todo hay esa sensación de unión como una familia, todo ello ha impulsado a crear un ambiente laboral propicio para desempeñar las actividades de una manera eficiente.

El nivel de compromiso que tienen los trabajadores con la empresa es alto, ya que cada individuo se siente totalmente comprometido con la entidad llegando a reflejar esto en el desempeño óptimo en actividades.

En cuanto al nivel de cumplimiento de objetivos que tiene la empresa, las encuestas realizadas evidencian que, en su gran mayoría cumple totalmente con lo que se propone y esto se evidencia en el nivel de desempeño de la empresa, sobre todo posee un alcance considerable para llegar a satisfacer las necesidades con la oferta de sus productos a la ciudadanía.

El tiempo que se estima para alcanzar los objetivos de la empresa, en los resultados que se obtuvieron refleja que, es medianamente suficiente debido a que en la empresa hay gran variedad de ocupaciones que demanda de tiempo, pese a ello, todo el personal que conforma la empresa se esmeran para llegar a cumplir en el tiempo establecido los objetivos propuestos.

El porcentaje de errores que se dan en la empresa según los datos recopilados reflejan que, a falta de la comunicación los errores que se cometen en la empresa superan al 30%, esto indica que, no hay una comunicación eficiente desde los niveles superiores que se encuentran al mando de la empresa, o también se puede enfatizar que, al basarse la empresa en una forma de trabajo vertical o jerarquía la comunicación no fluye de manera rápida y oportuna hacia los niveles organizacionales más bajos, en tal sentido, los subordinados son los últimos en enterarse de los acontecimientos o cambios que se han implementado en la organización.

Cuando algún trabajador tiene problemas con la salud, según evidencian los resultados, la empresa brinda un espacio para el reposo, pero siempre y cuando el trabajador presente

síntomas considerables, de lo contrario, el empleado o empleada deberá cumplir con sus responsabilidades de una manera normal.

Cuando surge un problema en cualquier departamento de la empresa, el modo de actuación es encontrar una solución de manera inmediata, pero siempre se debe tener presente el nivel de complejidad que tiene ya que en muchas circunstancias requiere de un considerable espacio de tiempo hasta llegar a dar con la solución más adecuada; pero en sí, la búsqueda de la solución ante cualquier inconveniente siempre será inmediata.

En la empresa, se evidencia que en la toma de decisiones a veces se toma en cuenta las sugerencias brindadas por el personal, en esta circunstancias creo que si debe acoger con mayor frecuencia las sugerencias de los trabajadores, esto debido a que, son ellos quienes se encuentran en contacto con todo los movimientos de la empresa, en tal sentido, si algún trabajador emite una sugerencia será porque cree que cierta actividad debe de cambiar para efectuar de una mejor manera sus tareas o para llegar de una manera más oportuna hacia el cliente.

El nivel de cumplimiento de objetivos que tiene la empresa se encuentra entre medio y alto, esto debido a que en los últimos años ha suscitado un sinnúmero de eventos no previstos, tal es el caso de la pandemia y la inestabilidad política en cuanto a los paros nacionales, pese a ello, la empresa ha mantenido sus estándares de cumplimientos muy elevados; esto se menciona porque, en la temporada de pandemia muchas empresas quebraron o fueron a bancarrota porque la condición de adaptabilidad requería de muchas ideas innovadoras para permanecer vigentes.

4.4 Comprobación de hipótesis

Para proceder a comprobar la hipótesis se ha tomado en consideración dos variables: El liderazgo (X) como variable independiente, frente a, la toma de decisiones (Y) como variable dependiente; en tal sentido, se ha planteado de la siguiente manera:

H₁: El liderazgo influye en la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba.

H₀: El liderazgo no influye en la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba.

Se ha considera dos aspectos para la comprobación de la hipótesis; el liderazgo que es la variable independiente se emplea la pregunta 1, la toma de decisiones que representa la variable dependiente se emplea la pregunta 11. Se ha considerado estas dos preguntas ya que permiten medir el nivel de influencia que existe entre el liderazgo y la toma de decisiones en la empresa

DICOSAVI de la ciudad de Riobamba. En consecuencia, se aplica el cálculo del Chi-Cuadrado haciendo uso del sistema SPSS y considerando un margen de error de 0,05 ha permitido la obtención de los resultados siguientes:

Tabla 17

Frecuencia observada procesamiento de casos.

Opciones	Válido		CASOS Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
El jefe de departamento ¿con qué frecuencia invita a participar en reuniones? *						
los jefes de departamento	90	100.0%	0	0.0%	90	100.0%
¿acogen las sugerencias del personal para la toma de decisiones?						

Nota. La tabla muestra el procesamiento de casos mediante la frecuencia observada, realizado en IBM SPSS Versión 22. Elaborado por Willan Andrade

Figura 17

Frecuencia esperada procesamiento de casos

EL JEFE DE DEPARTAMENTO ¿CON QUE FRECUENCIA INVITA A PARTICIPAR EN REUNIONES? LOS JEFES DE DEPARTAMENTO ¿ACOGEN LAS SUGERENCIAS DEL PERSONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES? tabulación cruzada							
			LOS JEFES DE DEPARTAMENTO ¿ACOGEN LAS SUGERENCIAS DEL PERSONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES?				Total
			SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA	
EL JEFE DE DEPARTAMENTO ¿CON QUE FRECUENCIA INVITA A PARTICIPAR EN REUNIONES?	SEMANTAL	Recuento esperado	4.0	6.7	2.3	2.0	15.0
		% dentro de LOS JEFES DE DEPARTAMENTO ¿ACOGEN LAS SUGERENCIAS DEL PERSONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES?	29.2%	17.5%	7.1%	0.0%	16.7%
	MENSUAL	Recuento esperado	8.8	14.7	5.1	4.4	33.0
		% dentro de LOS JEFES DE DEPARTAMENTO ¿ACOGEN LAS SUGERENCIAS DEL PERSONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES?	45.8%	45.0%	0.0%	33.3%	36.7%
	ANUAL	Recuento esperado	4.8	8.0	2.8	2.4	18.0
		% dentro de LOS JEFES DE DEPARTAMENTO ¿ACOGEN LAS SUGERENCIAS DEL PERSONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES?	8.3%	20.0%	42.9%	16.7%	20.0%
	NUNCA	Recuento esperado	6.4	10.7	3.7	3.2	24.0
		% dentro de LOS JEFES DE DEPARTAMENTO ¿ACOGEN LAS SUGERENCIAS DEL PERSONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES?	16.7%	17.5%	50.0%	50.0%	26.7%
Total		Recuento esperado	24.0	40.0	14.0	12.0	90.0
		% dentro de LOS JEFES DE DEPARTAMENTO ¿ACOGEN LAS SUGERENCIAS DEL PERSONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Nota. El gráfico representa el resumen de procesamiento de casos mediante la frecuencia esperada, realizado en IBM SPSS Versión 22. Elaborado por Willan Andrade.

Tabla 18

Pruebas de Chi-Cuadrado.

Descripción	Valor	Grados de libertad	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	24.332a	9	.004
Razón de verosimilitud	29.944	9	.000
Asociación lineal por lineal	13.798	1	.000
N de casos válidos	90		

a. 9 casillas (56.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2.00.

Nota. La tabla indica el cálculo del Chi-Cuadrado de Pearson, realizado en IBM SPSS Versión 22. Elaborado por Willan Andrade

Una vez sometido a prueba las variables de investigación empleando Chi-Cuadrado de Pearson se llega a determinar que, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula; esto debido a que Chi cuadrado calculado es menor que 0,05. Por consiguiente, se acepta la hipótesis de investigación; esto demuestra que, el liderazgo si influye en la toma de decisiones en empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Se determinó que el liderazgo tiene influencia directa en la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba, esto debido a que, al ser una empresa familiar los que se encuentran a la cúspide son quienes toman las decisiones que determinan el rumbo a seguir por la empresa, esto influye en todos los niveles de la entidad, ya que, en algunos casos se deberán realizar ajustes para encaminarse hacia el objetivo principal que persigue la organización.
- La empresa DICOSAVI para tomar decisiones se basa en valores fundamentales que han sido impuestos por sus fundadores, uno de estos pilares es la honradez que tiene con los *Stakeholders*. Siendo estos; los clientes, trabajadores, proveedores y la sociedad.
- Las principales fortalezas que posee la empresa DICOSAVI son, localización estratégica de locales comerciales, gran variedad de productos y precios asequibles al público. En las oportunidades se tiene la posibilidad de abrir nuevas sucursales en la ciudad de Riobamba. En cuanto a debilidades se presenta un deficiente sistema de seguridad; por último, las amenazas a las cuales se enfrenta la empresa son las grandes cadenas distribuidoras que se encuentran incorporando en la ciudad de Riobamba.
- Fortalecer el sistema de seguridad de la empresa DICOSAVI formando alianzas con los miembros del servicio público que resguardan la seguridad ciudadana, esto ayudará a que su *target* tenga una percepción sólida de la empresa, es decir, potencializaría la confianza, transparencia y fidelidad del pueblo riobambeño.
- Fomentar la interacción del personal con los jefes departamentales mediante capacitaciones, esto ayudará a que obtengan destrezas, habilidades y dinamismo para adaptarse a los constantes cambios. Brindar ayuda social a los sectores vulnerables de la provincia de Chimborazo, este gesto ayudará a que la sociedad los prefiera frente a la competencia.

5.2 Recomendaciones

- Incorporar herramientas de *Business Intelligence* para una mejor gestión y manejo de las bases de datos que tiene la empresa ya que sus beneficios que ofrecen estas herramientas son múltiples, uno de ellos es que puede apreciar los movimientos que está teniendo el inventario en tiempo real, también permite detectar los productos que tienen una mayor

tendencia de consumo, como también, aquellos que ya dejaron de consumirse. Esto permitirá a la empresa tomar mejores decisiones y sacar un máximo provecho de los recursos que posee.

- Crear espacios que permita la convivencia entre miembros de la empresa, es decir, un lugar que permita la participación de los trabajadores con los jefes departamentales, empleando el *feedback* la empresa fomentará el desarrollo de los empleados, elevará el nivel de productividad y eficiencia.
- Adecuar en los locales comerciales, el lugar de ingreso hacia los supermercados para que sea accesible para personas con discapacidad y adultos mayores, de esta manera promoverá la participación e inclusión social de todo ciudadano.
- Fortalecer el sistema de seguridad de la empresa para que los clientes se sientan seguros en sus instalaciones. También deberá implementar un sistema de alarmas y cámaras de vigilancia tanto en los locales comerciales como en las bodegas para evitar ser saqueados cuando dichos lugares se encuentran deshabitados.

CAPÍTULO VI

6 PROPUESTA

Diseñar estrategias de liderazgo que sirvan como modelo para una adecuada toma de decisiones en la empresa DICOSAVI.

Tabla 19

Planteamiento de propuestas.

ESTRATEGIAS	ACTOR	TIEMPO	BENEFICIO
Invitar a participar en reuniones al personal que labora en la empresa.	Jefes departamentales	De forma mensual	Permite dar seguimiento y retroalimentación en cuanto al desempeño y cumplimiento de objetivos del personal para un desempeño eficiente en la empresa.
Realizar programas que permita la integración y convivencia entre los trabajadores y jefes departamentales.	Coordinador	De forma trimestral	Creación de un excelente clima laboral que permita la integración y participación de todo el personal en la empresa.
Priorizar la ejecución de tareas más importantes.	Jefes departamentales	A diario	Optimización de tiempo y recursos en la consecución de objetivos empresariales de manera que, como ya manifestó (Tracy, 2017) “identifica 20 por ciento de las actividades que equivaldrán a 80 por ciento del éxito” (p. 80).
Fomentar el bienestar laboral	Gerente administrativo	Cuando las condiciones lo requiera	Buen funcionamiento de la empresa con un alto índice de rendimiento, productividad y compromiso del personal.
Acoger las sugerencias emitidas por el personal	Gerente Jefes departamentales	En la toma de decisiones	Compromiso, cooperación y asertividad en la consecución de objetivos.

Nota. La tabla muestra las estrategias que se debe tener en consideración en la toma de decisiones. Elaborado por Willan Andrade

7 BIBLIOGRAFÍA

- Ávila Morales, H., Palumbo Pinto, G. B., De la Cruz Rios, H. A., & Ogosi Auqui, J. A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16.
- Bastis Consultores. (8 de Noviembre de 2021). *Online-Tesis*. Obtenido de Online-Tesis: <https://online-tesis.com/metodo-hipotetico-deductivo/>
- Benjamín García, J., & Rodríguez, M. I. (2022). Modelo de Toma de Decisiones y la Gestión de Rentabilidad en las Empresas del Sector Rural en la Ciudad de Panamá, 2019. *Revista Especializada de Ingeniería y Ciencias de la Tierra*, 25.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda edición ed.). México: McGraw-will.
- Dávalos, V. (2011). *Comunicación y Liderazgo*. México: McGRAW-HILL.
- Dinwoodie, D., & Rodríguez Martínez, E. (2022). PRÁCTICAS DE LIDERAZGO BASADAS EN LA EVIDENCIA PARA PROSPERAR EN TIEMPOS TURBULENTOS. *Harvart Deusto Management & Innovation*, 4.
- Equipo editorial de Indeed. (2 de Diciembre de 2021). *Orientación profesional*. Obtenido de El liderazgo democrático y sus características: <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/liderazgo-democratico-caracteristicas>
- Fuentes, E. (8 de Junio de 2020). *El líder Exponencial*. Obtenido de LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE O LIDERAZGO DELEGATIVO. CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS: <https://liderexponencial.es/liderazgo-laissez-faire-o-liderazgo-delegativo-caracteristicas-ventajas-y-desventajas/>

- García Allen, J. (23 de octubre de 2022). *Psicología y Mente*. Obtenido de Liderazgo autocrático (o autoritario): ventajas y desventajas: <https://psicologiaymente.com/coach/liderazgo-autocratico-autoritario>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2004). *El líder resonante crea más*. Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- Grupo ATICO34. (12 de Agosto de 2020). *El proceso de toma de decisiones en una empresa*. Obtenido de El proceso de toma de decisiones en una empresa: <https://protecciondatos-lop.d.com/empresas/proceso-toma-de-decisiones-en-una-empresa/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Hill, N. (1990). *Piense y Hágase Rico*. México: Grijalbo Mondadori.
- Huber, D. (1999). *liderazgo y administración en Enfermería*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Instituto Europeo de Posgrado. (28 de julio de 2021). 9 factores que influyen en la toma de decisiones. Obtenido de 9 factores que influyen en la toma de decisiones: <https://www.iep.edu.es/factores-influencia-toma-de-decisiones/>
- Jiménez López, A. F., Gómez Aguirre, D., Rendón Otálvaro, J., & Peláez Arcila, S. P. (2020). Revisión del liderazgo,. *Humanismo y Sociedad*, 18.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global empresarial*. México: McGraw-HILL.
- Laoyan, S. (4 de Noviembre de 2022). *Asana*. Obtenido de Todo lo que necesitas saber sobre el estilo de liderazgo democrático: <https://asana.com/es/resources/democratic-leadership-style>

- López, D. A., Guamán , M. D., & Castro, J. C. (2020). La toma de decisiones y la eficacia organizativa en las PyMEs comerciales de la ciudad de Ambato (Ecuador). *Espacios*, 14.
- López, O. (11 de Septiembre de 2011). *Slideshare*. Obtenido de Medición, técnicas e instrumentos de investigación: <https://es.slideshare.net/oscarlopezregalado/instrumentos-de-investigacin-9217795>
- Manzanilla, V. H. (4 de febrero de 2021). *VICTOR HUGO MANZANILLA*. Obtenido de Liderazgo liberal - laissez Faire: concepto, características y ejemplos: <https://victorhugomanzanilla.com/liderazgo-liberal/>
- Martins, J. (25 de julio de 2022). *ASANA*. Obtenido de Líder vs. jefe: ¿cuáles son las diferencias?: <https://asana.com/es/resources/leadership-vs-management>
- Maxwell, J. C. (2019). *Los cambios en el liderazgo*. Estados Unidos: Grupo Nelson
- Murray R, E., & Larry J, S. (2009). *Estadística*. México: McGRAW-HILL.
- Neira Picon, P. N., Arévalo Valarezo, M. E., & Cordero Guzmán, D. (2022). La inteligencia de negocios como apoyo a la toma de decisiones en el área de comercialización de la empresa Azuaynet. *Polo del Conocimiento*, 24.
- Núñez, U. (25 de junio de 2021). *Toma de decisiones*. Obtenido de TOMA DE DECISIONES PROGRAMADAS Y NO PROGRAMADAS: <https://tomadedecisiones.net/toma-de-decisiones-programadas-y-no-programadas/#:~:text=Las%20decisiones%20programadas%20son%20las,empresa%2C%20pues%20esta%20es%20nueva.>
- QuestionPro. (25 de Octubre de 2022). *¿Qué es la investigación descriptiva?* Obtenido de ¿Qué es la investigación descriptiva?: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-descriptiva/>

Ramírez González, A. I. (25 de Diciembre de 2017). *UDGVIRTUAL*. Obtenido de Construcción de objetivos: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1906/1/Construccion%20de%20objetivos.pdf>

Ramos Soto, A. L. (2021). Tipos de liderazgo y su función dentro de las organizaciones. *Evidencias Educativas Que Mejoran el Mundo*, 8.

Riquelme, M. (5 de Diciembre de 2022). *Web y Empresas*. Obtenido de ¿Qué es el liderazgo autocrático?: <https://www.webyempresas.com/liderazgo-autocratico/>

Roríguez, A. (9 de junio de 2022). *La Mente es Maravillosa*. Obtenido de Tipos de liderazgo según Daniel Goleman: <https://lamenteesmaravillosa.com/tipos-de-liderazgo-segun-daniel-goleman/>

Sap Concur. (15 de Diciembre de 2021). *7 etapas del proceso de toma de decisiones empresariales*. Obtenido de 7 etapas del proceso de toma de decisiones empresariales: <https://www.concur.com.mx/blog/article/desiciones-empresariales-mx>

Sánchez Sánchez, V. A., & Saltos Cruz, J. G. (2020). El proceso de toma de decisiones estratégicas y la eficacia organizativa en las empresas textiles del Cantón Pelileo. *Polo del Conocimiento*, 18.

Selman, J. (2007). *Liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: PARSON EDUCATION S.A.

Sharma, R. (2006). *Las 8 Claves del Liderazgo*. Barcelona, España: DeBolsillo.

Sharma, R. (2013). *¿Quién te llorará cuando mueras?* Bogotá, Colombia: DeBolsillo.

Sumba Bustamante, R. Y., Chóez Reyes, S. I., & Pico Delgado, Y. M. (2022). Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las Pymes. *Dominio de las Ciencias*, 18.

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Ciencia*. México: Luminosa.

Obtenido de

https://www.academia.edu/17470765/EL_PROCESO_DE_INVESTIGACION_CIENTIFICA_MARIO_TAMAYO_Y_TAMAYO_1

Tracy, B. (2017). *Hablámenos, actúa más*. México: Penguin Random House Editorial.

Unknown. (21 de Abril de 2013). *tipos y diseño de la investigación*. Obtenido de tipos y diseño de la investigación: http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html

Urrutia, L. L. (2022). Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en tiempos de emergencia sanitaria. *Horizontes*, 12.

Yepes, V. (22 de Enero de 2017). *Jergas, falacias y encuestas eletorales: Las hipótesis en la investigación científica*. Obtenido de Jergas, falacias y encuestas eletorales: Las hipótesis en la investigación científica: <https://victoryepes.blogs.upv.es/tag/hipotesis/>

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información sobre el liderazgo y la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba, la información obtenida será utilizada únicamente para fines académicos. La encuesta es anónima por lo que invito a responder con la verdad. Marque con una X la respuesta.

CUESTIONARIO

1. El jefe de departamento ¿Con qué frecuencia convocan a participar en reuniones?
 1. Semanal ()
 2. Mensual ()
 3. Semestral ()
 4. Anual ()

2. Las tareas asignadas por el jefe de departamento ¿En qué nivel le ha permitido crecer profesionalmente?
 1. De 0 a 10% ()
 2. De 10 a 25% ()
 3. De 25 a 50% ()
 4. Más de un 50% ()

3. Cuando el jefe de departamento da instrucciones ¿Qué medio de comunicación utiliza con mayor frecuencia?
 1. Reuniones en vivo ()
 2. Correos electrónicos ()
 3. Redes sociales ()
 4. Todas las anteriores ()

4. ¿Cómo se siente cuando se encuentra trabajando en la empresa?
 1. Muy a gusto ()
 2. A gusto ()
 3. Regular ()
 4. Nada a gusto ()

5. ¿Cuál es el nivel de compromiso que usted siente con la empresa?
 1. Totalmente comprometido ()
 2. Medianamente comprometido ()
 3. Regularmente comprometido ()
 4. Nada comprometido ()

6. En los objetivos que se plantea la empresa ¿Qué nivel de cumplimiento percibe que tiene?
 1. Cumple totalmente ()
 2. Cumple medianamente ()



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- 3. Cumple regularmente ()
- 4. No cumple ()

7 ¿El tiempo estipulado para alcanzar un objetivo considera que es suficiente?

- 1. Totalmente suficiente ()
- 2. Medianamente suficiente ()
- 3. Suficiente ()
- 4. Insuficiente ()

8 ¿Qué porcentaje de errores considera usted que se dan en la empresa por la ausencia de comunicación?

- 1. De 0 a 15 % ()
- 2. De 15 a 30% ()
- 3. De 30 a 45% ()
- 4. Más del 45% ()

9 Cuando tiene problemas de salud ¿Ofrece flexibilidad la empresa para concederle permiso para su reposo?

- 1. Totalmente de acuerdo ()
- 2. De acuerdo ()
- 3. En desacuerdo ()
- 4. Totalmente en desacuerdo ()

10 Cuando surge un problema en cualquier departamento de la empresa ¿Actúan inmediatamente en la búsqueda de soluciones?

- 1. Actuación inmediata ()
- 2. Se aplaza un día ()
- 3. Se aplaza una semana ()
- 4. Se aplaza un mes o más ()

11 Los jefes de departamento ¿Acogen las sugerencias del personal para la toma de decisiones?

- 1. Siempre ()
- 2. A veces ()
- 3. Casi nunca ()
- 4. Nunca ()

12 ¿Qué nivel de cumplimiento de objetivos considera que tiene la empresa?

- 1. Alto ()
- 2. Medio ()
- 3. Bajo ()
- 4. Deficiente ()

¡Gracias por su colaboración!!



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La presente guía de entrevista tiene como finalidad captar información sobre el Liderazgo y la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba, misma que será aplicada al gerente administrativo de la empresa.

ENTREVISTA

1. ¿Cree usted que el liderazgo es un pilar fundamental que encamina al éxito y desarrollo de la empresa?
2. ¿Cuál es el método más efectivo que utiliza para motivar al personal de la empresa?
3. Cuando surge un problema interno en la empresa ¿Qué procesos o etapas sigue para dar con la solución?
4. ¿Qué valores organizacionales tiene presente para la toma de decisiones en la empresa?
5. La empresa posee programas de capacitación para el personal. ¿considera que es importante capacitar a los trabajadores? Por qué.
6. ¿Hace uso de la tecnología para tomar decisiones? ¿Qué tipo herramienta emplea?
7. Podría enunciar ¿cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa?

¡Muchas gracias!!



OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable independiente: EL LIDERAZGO

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
(Chiavenato, 2009) manifiesta que “El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia)” (p.336).	Influencia interpersonal	Nivel de acercamiento a los colaboradores	Técnica: Entrevista Técnica: Encuesta
		Cantidad de reconocimiento de logros	Técnica: Entrevista Técnica: Encuesta
		Nivel de destrezas	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
	Comportamiento	Tipos de comunicación	Técnica: Encuesta Instrumento: cuestionario
		Nivel de Influencia personal	Técnica: Encuesta Instrumento: cuestionario
		Nivel de compromiso	Técnica: Entrevista Instrumento: Guion de entrevista
	Objetivos	Nivel de cumplimiento de objetivos	Técnica: encuesta Instrumento: cuestionario
		Porcentaje de utilización de recursos	Técnica: encuesta Instrumento: cuestionario
		Tiempo requerido	Técnica: encuesta Instrumento: cuestionario

Nota. elaborado por Willan Andrade

Variable dependiente: LA TOMA DE DECISIONES

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
(Chiavenato, 2009) “La toma de decisiones es un proceso de seleccionar un curso de acción entre varias alternativas, para enfrentar un problema o aprovechar una oportunidad” (p. 227)	Alternativas u opciones	Nivel de confiabilidad	Técnica: entrevista Instrumento: guía de entrevista	
		Porcentaje de errores cometidos	Técnica: encuesta Instrumento: cuestionario	
		Nivel de compatibilidad	Técnica: entrevista Instrumento: guía de entrevista	
	Problemas	Tiempo empleado para la solución	Técnica: encuesta Instrumento: cuestionario	
		Nivel complejidad	Técnica: encuesta Instrumento: cuestionario	
		Número de alternativas propuestas	Técnica: encuesta Instrumento: cuestionario	
	Oportunidades	Porcentaje de crecimiento	Técnica: entrevista Instrumento: guía de entrevista	
		Nivel de competitividad	Técnica: encuesta Instrumento: cuestionario	
		Nivel de objetivos cumplidos	Técnica: encuesta Instrumento: cuestionario	
			Nivel de efectividad	Técnica: entrevista Instrumento: guía de entrevista

Nota. Elaborado por Willan Andrade

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Formulación del problema	Objetivo General	Hipótesis General
¿Cómo influye el liderazgo en la toma de decisiones de la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba?	Determinar el liderazgo y su influencia en la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba	El liderazgo influye en la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba.
Problemas derivados	Objetivos Específicos	Hipótesis específicas
1. ¿Cuál es la situación actual en la cual se encuentra la empresa DICOSAVI?	Diagnosticar el liderazgo y la toma de decisiones en la empresa DICOSAVI	
2. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa DICOSAVI?	Realizar un análisis estratégico interno de la empresa DICOSAVI	
3. ¿Qué medidas correctivas se debe tomar para corregir la deficiencia en la toma de decisiones de la empresa DICOSAVI de la ciudad de Riobamba?	Diseñar estrategias de liderazgo para una adecuada toma de decisiones en la empresa DICOSAVI	

Nota. Elaborado por Willan Andrade