Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Estudios Internacionales

"Estudio comparativo del estilo de toma de decisiones gerenciales en pymes industriales de Quito, Cuenca y Bogotá con base en el modelo GDMS"

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciado en Estudios Internacionales con Mención bilingüe en Comercio Exterior

Autores:

Pía Elissa Bravo Astudillo

Marissa Sánchez Pérez

Director: Matías Abad

Cuenca – Ecuador

2020

DEDICATORIA

Dedicado a todas las personas que creen en sí mismas y van en busca de sus sueños.

Marissa Sánchez Pérez

DEDICATORIA

Sin lugar a duda la etapa universitaria ha sido muy importante en mi vida, y esta tesis es símbolo de esta época culminó. Llevo conmigo todo el conocimiento y crecimiento profesional adquirido, pero además esta etapa me deja grandes amistades y enseñanzas a nivel espiritual.

Esta tesis le dedico sobre todo a mi madre que siempre ha sido una dama de hierro, mi motor, apoyo en todos estos años de estudio y ha estado junto a mi en cada etapa de mi vida. A mi padre, quien siempre tiene una sonrisa y la respuesta correcta a mis cuestionamientos desde que era una niña y de quien aún soy la niña de sus ojos.

A mis hermanas Lorena y Judith que sin lugar a duda me han dado su amor incondicional y sus sabios consejos, quiénes han sido mi ejemplo, mi guía y mis mejores amigas.

A mi tía Olga Bravo y mi tío Jaime Astudillo quienes siempre apoyaron y no dudaron en extender una mano de ayuda en momentos de necesidad. Y a quienes admiro mucho por su personalidad e integridad.

A mis sobrinos Martín, Pedro, Matías y Emilia de quienes siempre aprendo algo nuevo, que con su dulzura e inocencia me han enseñado mucho sobre la vida y sobre todo a conservar un corazón puro.

Pía Elissa Bravo

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer principalmente a mis padres, Tere y Mario; por estar conmigo, brindándome su amor incondicional y apoyo en cada decisión. Tengo el privilegio de que sean parte de mi vida y de mi desarrollo profesional. A mi hermano Felipe, por ser un gran compañero de vida y a mi hermano Mario, por ser un ejemplo de perseverancia.

A mis compañeros que llegaron a ser grandes amigos con los que compartí muchas experiencias que fue parte fundamental de esta etapa universitaria. A mis profesores, quienes fueron más allá de una enseñanza técnica, y me brindaron conocimientos de vida.

Finalmente, agradezco a mi tutor Matías Abad, por ser parte de esta investigación y por su apoyo durante toda la carrera universitaria. Y a mi compañera de tesis, Pia Bravo, porque esta tesis es el fruto de nuestro compromiso y dedicación.

Marissa Sánchez Pérez

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco a la Universidad del Azuay pues en sus aulas y espacios pude desarrollar mis capacidades y habilidades sociales y políticas, así también agradezco, a mis maestros pues fueron ellos quienes, con paciencia y vocación, transmitieron sus conocimientos y sabiduría. Los mismos que con cada clase me hicieron amar mi futura profesión.

En segunda instancia a mi docente y director de tesis Matías Abad, quien confío en nosotras para la realización de este proyecto y quién nos ha apoyado en este trabajo de titulación.

Y en tercer lugar a mi familia que no ha dudado en apoyar cada decisión de mi vida.

Un agradecimiento especial a mi compañera de tesis Marissa Sánchez, pues siempre supo tener la paciencia y entereza durante la realización de esta investigación y a mis dos grandes amigos Bernardo González y José Córdova, en quienes confío plenamente y me han ayudado en la consecución de esta meta.

Pía Elissa Bravo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA ii

DEDICATORIA iii

AGRADECIMIENTO iv

AGRADECIMIENTO v

ÍNDICE DE CONTENIDOS vi

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS x

RESUMEN xii

ABSTRACT xiii

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO 1: LIDERAZGO, TOMA DE DECISIÓN, ESTILOS DE TOMA DE DECISIÓN, HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y PYMES 4

1. Marco Teórico 4

1.1 Liderazgo 4

1.1.1. Estilos de Liderazgo en la toma de decisión 5

1.2 Toma de decisión 6

1.2.1. Definición de toma de decisión 6

1.2.2. Clasificación de toma de decisión 7

1.2.3. Etapas de la toma de decisión 7

1.3 Estilos de toma de decisión 8

1.3.1. Decision Making Styles 8

1.3.2. General Decision Making Styles Inventory 9

1.4 Herramientas de análisis de la información 10

1.4.1. Consulta de expertos en el sector 12

1.4.2. Modelo de riesgo 12

1.4.3. Modelo de decisión (maximax, maximin) 12

1.4.4. Modelo de optimización 13

1.4.5. Programación lineal 13

1.4.6. Planificación y control de procesos (método PERT, diagrama de red) 13

1.4.7. Optimización multiobjetivo (método de análisis jerárquico) 13

1.4.8. Lógica difusa 14
1.5 Pymes 14
1.5.1. Definición de pymes 14
1.5.2. Características de las pymes 15
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LAS PYMES Y EL ESTILO DE TOMA DE DECISIÓN DE CUENCA, QUITO Y BOGOTÁ. 17
2.1 Metodología 17
2.2 Pymes según la Comunidad Andina de Naciones 18
2.3 Las pymes Ecuador 19
2.3.1 Situación Actual: Número de empresas y plazas de empleo 20
2.3.2 Estructura de las empresas 22
2.3.3 Ventas Anuales 22
2.3.4 Pichincha y Azuay 24
2.4 Las pymes en Colombia 24
2.4.1 Situación Actual: Número de empresas y plazas de empleo 25
2.4.2 Estructura de las empresas 26
2.4.3 Ventas Anuales 26
2.5 Análisis del estilo de toma de decisión de las pymes en Cuenca 27
2.5.1 Resultado de preguntas demográficas 27
2.5.2 Resultados del estilo de toma de decisiones a partir de las encuestas a los gerentes de pymes Cuenca 31
2.5.2.1 Estilo Intuitivo de gerentes en pymes de Cuenca 31
2.5.2.2 Estilo dependiente de gerentes en pymes de Cuenca 33
2.5.2.3 Estilo Racional de gerentes en pymes de Cuenca 35
2.5.2.4 Estilo Espontáneo de gerentes en pymes de Cuenca 37
2.5.2.5 Estilo Evasivo de gerentes en pymes de Cuenca 39
2.5.3 Estilo de toma de decisión predominante en las pymes de Cuenca 41
2.6 Análisis del estilo de toma de decisión de las pymes en Quito 42
2.6.1 Resultado de preguntas demográficas 43
2.6.2 Resultados del estilo de toma de decisiones a partir de las encuestas a los gerentes de pymes Quito 47
2.6.2.1 Estilo Racional de gerentes en pymes de Quito 47
2.6.3.3 Estilo Dependiente de gerentes en pymes de Quito 49
2.6.3.4 Estilo Intuitivo de gerentes en pymes de Quito 51

2.6.3.5 Estilo Espontáneo de gerentes en pymes de Quito 53
2.6.3.6 Estilo Evitativo de gerentes en pymes de Quito 55
2.6.3 Estilo de toma de decisión predominante en las pymes de Quito 56
2.7 Análisis del estilo de toma de decisión de las pymes en Bogotá 57
2.7.1 Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá 58
2.7.2 Resultados sobre la relación entre la toma de decisiones, la comunicación y el manejo de las TIC en Pymes del sector industrial Bogotá 63
2.7.3 Incidencia de los estilos de toma de decisiones en la relación entre liderazgo y desempeño organizacional en un grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú. 65
2.7.4 Conclusión del análisis de toma de decisión gerencial en Bogotá 65
2.8 Herramientas para la toma de decisiones gerenciales 67
2.8.1 Análisis de herramientas para la toma de decisiones gerenciales en Cuenca 67
2.8.2 Análisis de herramientas para la toma de decisiones gerenciales en Quito 68
CAPÍTULO 3: COMPARACIÓN DEL ESTILO DE TOMA DE DECISIÓN DE CUENCA, QUITO Y BOGOTÁ. 70
3.1 Comparación de datos demográficos entre Cuenca y Quito 70
3.1.1 Sexo 70
3.1.2 Edad 72
3.1.3 Años de experiencia gerencial 73
3.1.4 Formación gerencial 74
3.2 Comparación del estilo de toma de decisiones entre Cuenca y Quito 77
3.2.1 Comparación Estilo Racional de gerentes de Cuenca y Quito 77
3.2.2 Comparación Estilo Intuitivo de gerentes de Cuenca y Quito 78
3.2.3 Comparación Estilo Dependiente de gerentes de Cuenca y Quito 79
3.2.4 Comparación Estilo Espontáneo de gerentes de Cuenca y Quito 80
Gráfico 44 Comparación Estilo Espontáneo de gerentes de Cuenca y Quito 81
3.2.5 Comparación Estilo Evasivo de gerentes de Cuenca y Quito 81
3.3 Comparación del uso de Herramientas para la toma de decisiones entre Cuenca y Quito 82
3.4 Análisis de comparación entre Cuenca, Quito y Bogotá 83
3.4.1 Comparación del sexo de los gerentes en Cuenca, Quito y Bogotá 84
3.4.2 Comparación Estilos de Decisión de Cuenca, Quito y Bogotá 87
CONCLUSIONES GENERALES 92

RECOMENDACIONES 97
BIBLIOGRAFÍA 99
ANEXOS 103

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Gráfico 1 Empresas ecuatorianas según su tamaño 20
Gráfico 2 Plazas de empleo según tamaño de empresa..... 21
Gráfico 3 Empresas según provincia 22
Gráfico 4 Participación en ventas de pymes ecuatorianas por provincia..... 23
Gráfico 5 Clasificación de empresas colombianas por su tamaño..... 25
Gráfico 6 Tomadores de decisiones de Cuenca por Seo..... 27
Gráfico 7 Tomadores de decisiones de Cuenca por Sexo y sector industrial 28
Gráfico 8 Edad de los gerentes de Cuenca..... 28
Gráfico 9 Años de experiencia gerencial de Cuenca 29
Gráfico 10 Formación gerencial de Cuenca..... 30
Gráfico 11 Formación gerencial de Cuenca por sector Industrial..... 30
Gráfico 12 Respuestas Cuenca estilo intuitivo por pregunta 32
Gráfico 13 Respuestas Cuenca estilo dependiente por pregunta 34
Gráfico 14 Respuestas Cuenca del estilo racional por pregunta..... 36
Gráfico 15 Respuestas Cuenca estilo espontáneo por pregunta..... 38
Gráfico 16 Respuestas Cuenca estilo espontáneo por pregunta..... 40
Gráfico 17 Estilos de toma de decisión gerencial en sector de manufactura de Cuenca 42
Gráfico 18 Participación de gerentes hombres y mujeres en Quito..... 43
Gráfico 19 Participación de hombres y mujeres en Quito por sector industrial 44
Gráfico 20 Edad de los gerentes en Quito..... 44
Gráfico 21 Años de experiencia gerencial en Quito 45
Gráfico 22 Formación Gerencial en Quito..... 46
Gráfico 23 Formación gerencial por sector industrial en Quito..... 47
Gráfico 24 Respuestas Quito estilo racional pregunta por pregunta..... 48
Gráfico 25 Respuestas Quito estilo dependiente por pregunta 50
Gráfico 26 Respuestas Quito estilo intuitivo por pregunta 52
Gráfico 27 Respuestas Quito del estilo espontáneo por pregunta..... 54
Gráfico 28 Respuestas Quito del estilo evasivo por pregunta..... 56
Gráfico 29 Estilo de decisiones Quito del sector manufactura 57
Gráfico 30 Tomadores de decisión de Bogotá por sexo 59
Gráfico 31 Tomadores de decisión por nivel de formación..... 60
Gráfico 32 Herramientas para toma de decisiones en Cuenca..... 68
Gráfico 33 Herramientas para toma de decisiones en Quito..... 69
Gráfico 34 Tomadores de decisión de Cuenca y Quito por sexo..... 71
Gráfico 35 Tomadores de decisión de Cuenca y Quito por sexo y sector de industria..... 72
Gráfico 36 Tomadores de decisión de Cuenca y Quito por edad..... 73
Gráfico 37 Años de experiencia gerencial de Cuenca y Quito 74
Gráfico 38 Formación gerencial de Cuenca y Quito..... 75
Gráfico 39 Formación gerencial de Cuenca y Quito por sector industrial..... 76

Gráfico 40 Comparación del estilo de toma de decisiones entre Cuenca y Quito 77
Gráfico 41 Estilo Racional de gerentes de Cuenca y Quito 78
Gráfico 42 Estilo Intuitivo de gerentes de Cuenca y Quito 79
Gráfico 43 Comparación Estilo Dependiente de gerentes de Cuenca y Quito 80
Gráfico 44 Comparación Estilo Espontáneo de gerentes de Cuenca y Quito 81
Gráfico 45 Comparación Estilo Evasivo de gerentes de Cuenca y Quito 82
Gráfico 46 Comparación del uso de Herramientas para la toma de decisiones entre Cuenca y Quito 83
Gráfico 47 Comparación del sexo de los gerentes en Cuenca, Quito y Bogotá 87

Tabla 1: Clasificación de muestra por sector y provincia 17
Tabla 2: Clasificación de pymes según Comunidad Andina de Naciones 19
Tabla 3 Comparación de número de empresas, participación en ventas y plazas de empleo entre Pichincha y Azuay 24
Tabla 4 Preguntas del estilo intuitivo 31
Tabla 5 Respuestas globales en Cuenca del estilo intuitivo 32
Tabla 6 Respuestas Cuenca estilo intuitivo por pregunta 32
Tabla 7 Preguntas del estilo dependiente 33
Tabla 8 Respuestas globales en Cuenca del estilo intuitivo 34
Tabla 9 Respuestas Cuenca estilo dependiente por pregunta 35
Tabla 10 Preguntas del estilo racional 35
Tabla 11 Respuestas globales en Cuenca del estilo racional 36
Tabla 12 Respuestas de Cuenca del estilo racional por pregunta 37
Tabla 13 Preguntas del estilo espontáneo 37
Tabla 14 Respuestas globales en Cuenca del estilo espontáneo 38
Tabla 15 Respuestas Cuenca estilo espontáneo por pregunta 39
Tabla 16 Preguntas del estilo evasivo 39
Tabla 17 Respuestas globales en Cuenca del estilo evasivo 40
Tabla 18 Respuestas Cuenca estilo evasivo por pregunta 41
Tabla 19 Respuestas globales del estilo racional en Quito 48
Tabla 20 Respuestas Quito estilo racional por pregunta 49
Tabla 21 Respuestas globales del estilo dependiente en Quito 49
Tabla 22 Respuestas Quito estilo dependiente por pregunta 50
Tabla 23 Respuestas globales en Quito del estilo intuitivo 51
Tabla 24 Respuestas Quito estilo intuitivo por pregunta 52
Tabla 25 Respuestas globales en Cuenca del estilo espontáneo 53
Tabla 26 Respuestas Quito del estilo espontáneo por pregunta 54
Tabla 27 Respuestas globales en Quito del estilo evasivo 55
Tabla 28 Respuestas Quito del estilo evasivo por pregunta 56
Tabla 29 Análisis de comparación entre Cuenca, Quito y Bogotá 84

RESUMEN

El presente estudio determina los estilos de toma de decisión gerencial en las pymes industriales de Quito, Cuenca y Bogotá mediante métodos descriptivos y cuantitativos; en base al modelo General Decision Making Style (GDMS). Se establecen cinco estilos de toma de decisión: racional, dependiente, evitativo, intuitivo y espontáneo. La información primaria de Cuenca y Quito fue contrastada con los estudios recopilados de los estilos de toma de decisión de Bogotá. Los resultados demuestran que la toma de decisión gerencial no difiere significativamente en estas tres ciudades. Por el contrario, existe una combinación de los estilos racional, dependiente e intuitivo.

Palabras clave: pymes, Toma de decisiones, estilo de decisión, liderazgo, Cuenca, Quito, Bogotá.

ABSTRACT

The present study is essence descriptive; qualitative methods were mainly used to determine the decisions made by the manufacturing sector managers. The analysis is based on General Decision-Making Style (GDMS). Within these standards five styles are established when making decisions: rational, dependent, avoidant, intuitive and spontaneous. The primary information found in Cuenca and Quito was compared with the recompilation studies of decision making in Bogotá. The analysis of the data shows us that decision making by managers doesn't change significantly in these three cities. On the contrary, a combination of rational, dependent and intuitive styles are established as a pattern.

Key words: SMEs, Decision making, decision style, leadership, Cuenca, Quito, Bogotá.

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos y las organizaciones se enfrentan a varias decisiones constantemente, estas pueden ser así como no pueden ser de gran trascendencia dependiendo las alternativas u opciones que tengan que elegir y las consecuencias que puedan surgir de la misma. Es decir, la importancia que se da a cada decisión es proporcional a la incertidumbre que genera.

Las decisiones es una labor diaria que se realiza en todas las áreas de una organización, y a pesar de ser una tarea que implica riesgo, especialmente cuando existen factores de incertidumbre; es común en las organizaciones, especialmente en las pymes, que se realice sin una base metodológica, debido a que no se tiene un conocimiento de los estilos para la toma de decisiones y su aplicación (Pareja, 2003).

La presente investigación se encuentra enfocada específicamente en las decisiones gerenciales de las pymes y por lo tanto, en la forma que decide la persona que se encuentra a cargo, que es el gerente. Generalmente, el término gerente es utilizado para quién es responsable de toda la organización y del desempeño de las personas que son parte de la misma. Se puede vincular su actuar al liderazgo.

De la misma manera acorde a Henry Fayol (1916), quien contribuye a este entendimiento del gerente aseverando que es quién debe: "Conducir la empresa hacia su objeto tratando de sacar el partido de todos los recursos de que dispone". A su vez, agrega que sus funciones son: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Por lo tanto es responsabilidad del gerente la escogencia de decisiones.

La solución de conflictos es parte de la vida diaria en las organizaciones, se sostiene que los gerentes invierten un 25% del tiempo, al que dedican sus actividades a resolver problemáticas (Lussier y Christopher F, 2016). De esta manera, la toma de decisión gerencial es un elemento fundamental dentro del cumplimiento de planes operativos y la elección a una alternativa repercutirá en la organización y en el futuro de la misma.

La coyuntura actual se aprecia que los mercados internacionalmente dan cabida y espacio a las pequeñas empresas que incursionan en esta parcela de la sociedad cada vez con más fuerza, esto no significa que no existan grandes emporios o compañías, sino que en la actualidad cada vez las pymes toman mayor fuerza en el tejido industrial (VERGÉS, 2018).

Es necesario hacer hincapié en por qué el estudio de las decisiones gerenciales en las pymes. La importancia de las pymes radica a nivel mundial puesto que tienen una alta participación (90% de empresas), y por ende un fuerte impacto en cada país, aportando en el PIB y en la generación de empleos. Por lo tanto, se debe prestar la debida atención a estas organizaciones debido a su relevancia dentro de la economía.

En el caso de Ecuador, según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el 2018, las mipymes (micro, pequeña y mediana empresa) representan el 99% de empresas en el país; mientras que en Colombia, según datos recopilados por el Ministerio de Trabajo en el 2019, la unión de micro, pequeñas y medianas empresas representa el 98%.

De esta manera, al reconocer el impacto y la importancia que tienen las pymes en ambos países como a nivel global, es necesario el análisis acerca de la capacidad de actuar de los gerentes y cuáles son los estilos de decisión predominantes, razón por la cual se realizó esta investigación con el fin de evidenciar semejanzas y diferencias en la escogencia de decisiones de los gerentes de Cuenca, Quito y Bogotá .

Esta tesis se desarrolla a partir del análisis de encuestas realizadas a los gerentes de Cuenca y Quito, utilizando el los estilos propuestos por Scott y Bruce, llamado General Decision Making, además del cuestionario desarrollado por Coscarelli y Jhonson General Decision Making Inventory; el cuestionario Decision Making Style Inventory constituido de 20 preguntas mediante las cuales se determina el estilo cómo se toman las decisiones individuales gerenciales.

El DMS fue diseñado con el fin de clasificar las distintas maneras y características de toma de decisiones mediante el cual permite inferir si las decisiones gerenciales se clasifican en cinco estilos planteados por los autores que son los estilos racional, dependiente, intuitivo, evasivo y espontáneo. A partir de la encuesta, es posible generar varias conclusiones y recomendaciones para las pymes y el estilo que predomina en las ciudades investigadas.

La presente investigación es de carácter descriptivo, se utilizó principalmente métodos cuantitativos, puesto que la información fue recopilada de manera directa (investigación con fuentes primarias), a través de un cuestionario levantado a los gerentes de las pymes de Cuenca y Quito. El número de encuestas se realizó con una muestra estadísticamente representativa y varía de acuerdo al tamaño del sector industrial de cada ciudad.

Además, el análisis de la toma de decisiones de Bogotá se realiza en base a una recopilación de documentos que guardan armonía con la investigación propuesta, y que permitieron abstraer los datos más importantes sobre la toma de decisiones gerenciales con el objeto de ser analizados y contrastados con los datos obtenidos en esta investigación.

CAPÍTULO 1: LIDERAZGO, TOMA DE DECISIÓN, ESTILOS DE TOMA DE DECISIÓN, HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y PYMES

1. Marco Teórico

1.1 Liderazgo

Para comenzar es importante definir que es el liderazgo, puesto que esta concepción sirve como punto de partida para abarcar futuros conceptos concordantes al tema a tratarse en la presente investigación. Miguel Ángel Cornejo, en su obra *Calidad Total y Liderazgo* (1995), estableció el estilo de la dirección de una empresa es la que determinará la productividad y camino de la misma. El liderazgo permite entender la importancia de la toma de decisiones a nivel organizacional o gerencial. A su vez, se encuentra vinculado con los tipos de habilidades interpersonales del líder, todas sus decisiones son fundamentales para las empresas con el fin de obtener éxito.

El liderazgo es definido como el conjunto de habilidades que hacen que una persona sea apta para ejercer tareas como líder. Se pueden liderar tareas, también ideologías, así como también los líderes son modelo y en quienes muchos se inspiran para realizar sus labores. Generalmente, un líder tiene la capacidad de motivar a la gente puesto que tiene características emocionales que generan empatía en sus seguidores. De la misma manera, el liderazgo es indispensable para la consecución de los logros en una empresa; Warren y Burt (1985), establecía que “ las organizaciones no pueden tener éxito sin un liderazgo eficaz”

Por otro lado, Lord y Maher (1991) en sus teorías aseveran que el liderazgo es un proceso que nace de la percepción social, por lo cual depende de cómo es percibido el líder por otro. Tanto los líderes como los seguidores poseen un guion o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder.

Por lo cual estas conductas, patrones son fácilmente perceptibles en las dinámicas sociales (Wofford , Goodwin, & Whittington, 1998)

Gran parte de las escuelas administrativas acuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona – el líder - y sus seguidores, que permite la consecución de los objetivos de una organización. En igual forma dentro de la doctrina de los negocios el liderazgo es identificado e incluye comportamientos de motivar a otros, coordinar grupos y representar un rol administrativo (Castro Solano & Lupano Perugini, 2007)

Richard L. Daft (2019), define en su libro *La experiencia del liderazgo,* al liderazgo como una relación de influencia que existe entre un líder y sus seguidores en la cual se pretende generar un cambio y llegar a resultados reales que reflejen los propósitos compartidos, por lo cual se trata de una relación en la cual el líder es capaz de inspirar a otros en su sueño.

A lo largo de los años se ha abordado distintas perspectivas sobre el liderazgo, lo cual ha generado que este término sea polisémico y de la misma manera, que tenga entendimientos amplios o restringidos, con ciertas particularidades y diferencias entre sí. Empero, para términos de esta investigación se entenderá al liderazgo como las acciones que son emprendidas por el gerente y que estas decisiones a nivel organizacional o empresarial determinan su futuro.

1.1.1. Estilos de Liderazgo en la toma de decisión

En cuanto al liderazgo y la manera de resolución de conflictos, según Lussier y Christopher (2016) se distinguen que existen cinco estilos de toma decisiones que son los siguientes: evasivo, complaciente, impositivo, negociador y colaborativo.

1. Estilo evasivo: se caracteriza por ignorar pasivamente el conflicto, en este estilo el usuario intenta ignorar el conflicto en lugar de resolverlo.

2. Estilo complaciente: el líder deja que la decisión sea tomada por otra parte y así deja que otros hagan las cosas a su manera. Se satisface a la otra parte y existe un descuido de las necesidades propias.

3. Estilo impositivo: en el estilo impositivo de manejo del conflicto, el líder intenta resolver el conflicto al utilizar un comportamiento agresivo para hacer las cosas a su manera.

4. Estilo negociador: son muy cooperativos, se intenta resolver de manera neutra y ceder ciertas decisiones para mantener un contento en general .

5. Estilo colaborativo: El usuario del estilo colaborativo intenta resolver conjunta y asertivamente el conflicto con la mejor solución aceptable para todas las partes

1.2 Toma de decisión

La toma de decisión es una actividad diaria en el cual se tiene que elegir entre dos o más opciones posibles con el fin de obtener el mejor resultado. Algunas decisiones son de mayor importancia que otras, dependiendo los objetivos, condiciones y otras características que pueden influir. Dentro de las organizaciones, la toma de decisión conlleva una gran responsabilidad para los gerentes y administradores puesto que dicha selección tendrá una gran transcendencia en la empresa y por lo tanto en un grupo de personas.

1.2.1. Definición de toma de decisión

Según L. Bittel y J. Ramsey , la toma de decisiones es un proceso que se realiza de manera mental en el cual un directivo de manera individual o por equipos se encargan de recopilar información para posteriormente utilizarla dentro de la empresa. A su vez es importante que, quien tome las decisiones lo haga de manera correcta y oportuna; evaluando la importancia de dicha decisión con la posición que el delegado ocupa en la organización ((Moody , 1990).

La manera en la que se toman las decisiones dentro de una organización es fundamental debido a que es el espacio donde se establecen las metas, se asegura su cumplimiento y se construye su legitimidad interna. Por otro lado, los procesos de toma de decisiones generan una dinámica y una tensión en las que se ponen en juego la movilización de recursos, y los conflictos en cuanto a los intereses y a los valores que privan dentro de la empresa (Luna & Tirado, 2005).

1.2.2. Clasificación de toma de decisión

Para la clasificación de toma de decisiones se toma en consideración la teoría propuesta por Jairo Amaya (2010), según este autor se clasifica en:

1. Teoría Descriptiva: describe cómo es la realidad al momento de la toma de decisiones; es decir indica que existe la influencia de ciertos factores como la presión del momento, la personalidad del individuo que genera un resultado incierto y riesgoso.

2. Teoría Prescriptiva: es un método normativo, con decisiones acertadas que generan buenos resultados. Al momento de tomar decisiones se analizan los recursos, información existente, así como los limitantes.

1.2.3. Etapas de la toma de decisión

Con la finalidad de definir las etapas de la toma de decisión, se ha hecho un epítome de las teorías propuestas por Pedro Pérez la Rosa (2004)) y Jairo Amaya (2010), determinando las siguientes:

1. Identificación y diagnóstico del problema: se reconoce que existe un problema que se desea solucionar, existiendo una discrepancia entre el estado actual de la situación con el que se desea lograr.

2. Generación de soluciones alternativas: se formulan posibles alternativas, identificando los criterios relevantes y pertinentes que permitan resolver el problema.

3. Ponderar las alternativas: se debe ordenar de acuerdo al grado de importancia de cada criterio, otorgando números dependiendo la prioridad.

4. Evaluación de alternativas: se debe analizar cada posible solución conjuntamente con las posibles consecuencias. No es posible predecir los resultados con exactitud, pero sí generar planes de contingencia.

5. Selección de la mejor alternativa: escoger una solución que satisfaga plenamente las especificaciones anteriores, es decir la mejor decisión posible.

6. Implementación de la decisión: se procede a implementar la decisión; se analiza si la decisión fue exitosa o si genera ciertos problemas durante su ejecución.

7. Evaluación de la decisión: se recopila toda la información que nos indique el estado de la decisión; es decir, es el momento de una retroalimentación que puede ser positiva, caso contrario nos indica que se requiera más tiempo, recursos, esfuerzos, etc.

1.3 Estilos de toma de decisión

Los estilos de decisión hacen referencia a cómo los gerentes de las empresas existen una serie de características, influencias, tendencias o comportamientos al enfrentar la resolución de problemas. Respecto a los estilos de toma de decisiones se han propuesto diversos modelos, esta tesis se basa en el Decision Making Style Inventory (DMS) y General decision making styles inventory (GDMS).

1.3.1. Decision Making Styles

De acuerdo con Scott and Bruce (1995), *decision-making styles* es una respuesta a los aprendizajes individuales que se determinan cuándo se debe tomar una decisión. *DMS* no determina el tipo de personalidad del líder, únicamente determina el contexto habitual en la que un líder responde al momento de tomar decisiones. De acuerdo a

este enfoque los autores identifican cuatro distintos estilos de toma de decisiones. Según los autores se distinguen los estilos racional, intuitivo, evasivo, dependiente y espontáneo.

1. Racional: Realiza una evaluación metodológica de las alternativas antes de tomar la decisión.

2. Intuitivo: Sus decisiones son elegidas en base a sus sentimientos o corazonadas.

3. Dependiente: Toma sus decisiones siempre dependiendo de terceras personas o dirección de otros.

4. Evasivo: Tiende a posponer o evitar las decisiones hasta que sea inevitable afrontarlas.

5. Espontáneo: Tiende a tomar sus decisiones sin un procedimiento precio y de la manera más rápida posible.

1.3.2. General Decision Making Styles Inventory

Como base fundamental para la presente investigación, se utilizará el modelo de cuestionario General Decision Making Style Inventory (GDMI) que fue elaborado por Jhonson y Coscarelli (1983), en el cual se evalúa las dimensiones de la teoría de la creación de decisiones con base en lo propuesto en el General Decision Making Styles (GDMS, este cuestionario se desarrolla con 20 preguntas en formato Linken, esta pretende determinar cómo se toman las decisiones individuales gerenciales que permitan determinar varias conclusiones y recomendaciones en lo posterior.

El GDM fue diseñado con el fin de entender y clasificar las distintas maneras y características de toma de decisiones mediante preguntas preparadas con una escala de nunca a siempre. Este cuestionario ha sido creado en base a la hipótesis del GDMS. Es importante tener clara la comprensión general que las personas pueden usar varios estilos de toma de decisiones, pero así siempre tendrán un estilo predominante.

El GDMS fue validado por Scott y Bruce con una muestra de 1943 participantes, incluyendo soldados, estudiantes, ingenieros y técnicos que demostraron una condición estable y de bienestar. A partir de este suceso, varios estudios han confirmado y validado su uso durante décadas ((Spicer & Sadler-Smith, 2005)

1.4 Herramientas de análisis de la información

La presente investigación se basa en la aplicación de los cuestionarios de la teoría anteriormente explicada para posteriormente clasificar a los gerentes dentro de las cinco categorías planteadas. A su vez, el cuestionario se maneja a través de una escala de Likert, que es una herramienta eficaz al momento de medir actitudes puesto que se necesita que en este caso el tomador de decisión matice su respuesta de acuerdo al grado de satisfacción de acuerdo a cada pregunta planteada.

A continuación, se expone el cuestionario original de preguntas planteadas por el modelo GDSM de Scott y Bruce (1995). Para la presente investigación se realizó una traducción del cuestionario original Anexo 1.

¿Cuándo usted toma decisiones, tiende a confiar en su intuición? (Intuición: Habilidad para conocer, comprender algo de manera clara e inmediata, sin intervención de la razón)

1. **Rara vez toma decisiones importantes sin consultar a otras personas**
2. **¿Cuándo toma decisiones, es más importante para usted sentir que la decisión es correcta más que tener una razón racional para tomarla?**
3. **Usted revisa dos veces las fuentes de información para estar seguro de que posee información real antes de tomar una decisión**
4. **Usted usa el consejo de otras personas para tomar decisiones importantes**
5. **Usted pospone tomar decisiones porque pensar en ellas le hace sentir incómodo**
6. **Usted toma decisiones de una forma lógica y sistemática**
7. **¿Cuándo Usted toma decisiones hace de forma intuitiva? Tal y cómo lo**

siente en ese momento?

8. **Usted generalmente toma decisiones sin pensar/sin analizar**
9. **"A usted le gusta que alguien lo guíe en la dirección correcta cuando se enfrenta a decisiones importantes"**
10. **Su proceso de toma de decisiones requiere de una cuidadosa reflexión**
11. **¿Cuándo toma decisiones, Usted confía en sus sentimientos y reaciones internas?**
12. **¿Cuándo toma una decisión, Usted considera varias opciones en términos de un objetivo específico?**
13. **Usted evita tomar decisiones importantes hasta que existe presión sobre una decisión**
14. **Usted usualmente toma decisiones impulsivas**
15. **¿Cuándo toma decisiones, confía en su instinto? (Instinto: Impulso natural, interior e irracional que provoca una acción. Comportamiento innato, que no está basado en experiencia previa)**
16. **Generalmente usted toma decisiones con las que se siente cómodo**

17. **Usualmente usted necesita la asistencia de otras personas para tomar decisiones importantes**
18. **Siempre que sea posible, Usted procura pospone una decisión**
19. **Usted con frecuencia toma decisiones en el calor del momento**
20. **Usualmente, usted posterga tomar decisiones importantes**
21. **Si tiene el apoyo de otras personas, es más fácil para usted el tomar decisiones importantes**
22. **Generalmente usted toma decisiones importantes en el último minuto**
23. **Usted toma decisiones rápidas**
24. **Usted usualmente tiene una base racional para tomar decisiones**
25.

1.4 Herramientas para la toma de decisiones

Existen varios instrumentos que son útiles al momento de tomar decisiones; tras haber definido con claridad el problema, haber recopilado información e identificar las posibles alternativas de solución, el siguiente paso es seleccionar la mejor herramienta. En adelante y como se afirmará en lo posterior con base en el GDMS se determinará

si los gerentes de las pymes industriales de Quito y Cuenca utilizan las siguientes herramientas: Consultas de expertos en el sector, Modelo de riesgo, Modelo de Decisión, Modelo de Optimización, Programación Lineal, Planificación y control de procesos (método PERT, diagrama de red), Optimización multiobjetivo (método de análisis jerárquico) y Lógica Difusa

1.4.1. Consulta de expertos en el sector

Esta herramienta consiste en seleccionar un grupo de personas con un alto grado de conocimiento en el área del problema y preguntarles su opinión acerca de acontecimientos en el futuro. La recopilación de información se realiza de manera anónima para evitar efectos de "líderes" a través de cuestionarios sucesivos (se repite 4 o cinco veces) hasta llegar a un consenso general. Por lo tanto, esta herramienta se basa en la capacidad de predicción mediante el uso sistemático de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos (Astigarraga, 2003)).

1.4.2. Modelo de riesgo

La presente técnica está basada en algún evento probabilístico puesto que no se cuenta con una información completa para la toma de decisión. Es posible estimar las probabilidades objetivas de un resultado y seleccionar la mejor alternativa en cuanto al mayor valor esperado (puede ser mediante modelos matemáticos) o usar una probabilidad subjetiva que sea basada en la experiencia y el juicio (Pérez La Rosa, 2004).A su vez, esta herramienta depende de: "la preferencia de una persona para asumir un riesgo es inversamente proporcional a la magnitud del compromiso que involucra la decisión" (Moody , 1990)

1.4.3. Modelo de decisión (maximax, maximin)

Esta herramienta se basa en la división subjetiva del pesimismo y el optimismo. Si la persona que va a tomar la decisión piensa soluciones positivas, se emplea la estrategia maximax que sería la mejor alternativa que pudiera ocurrir; mientras que, si se es pesimista se aplica la estrategia maximin a través de una lista y se selecciona el "máximo de los mínimos" (Amaya Amaya , 2010).

1.4.4. Modelo de optimización

Describe de qué manera los individuos debería comportarse al momento de tomar una decisión para maximizar dicha el resultado de la misma; aplicando el siguiente proceso: reconocer la necesidad de toma de decisión, identificando las alternativas, asignar una ponderación a las alternativas, desarrollar los criterios y evaluarlos, finalmente seleccionar el mejor criterio (Pérez La Rosa, 2004).

1.4.5. Programación lineal

Es una técnica que permite seleccionar la combinación correcta de recursos limitados para ofrecer una solución al problema. Para ser aplicada es necesario las siguientes características: variables de decisión a partir de la determinación numérica de dos o más variables, metas que sean plasmadas en la mejor decisión, función objetiva que mida los resultados de cualquier criterio expuesto y restricciones en cuanto a recursos (Amaya Amaya , 2010).

1.4.6. Planificación y control de procesos (método PERT, diagrama de red)

El método PERT (Program, Evaluation, Review, Technique) se utiliza especialmente por gerentes a nivel operativo con el fin de que exista una participación activa en todas las áreas de la organización y por ende se de una contacto y comunicación entre todos los miembros. De la misma manera, permite descubrir errores de manera más fácil a diferencia de otros métodos puesto que es un sistema dinámico y de actualización constante. El método PERT es una técnica gráfica que consiste en la utilización de un diagrama para describir el desarrollo de un proyecto (Amaya Amaya , 2010).

1.4.7. Optimización multiobjetivo (método de análisis jerárquico)

Se utiliza esta herramienta cuando se deseó dar solución a problemas complejos y que tienen varias alternativas. Se requiere que quien tome la decisión evalúe los distintos criterios dependiendo el grado de importancia que presente cada uno; es decir, jerarquizar exponiendo un grado de prioridad. La técnica permite evaluar decisiones personales y cuantitativas, y adicionalmente incorporar aspectos cualitativos que suelen ser excluidos debido a su complejidad para ser medidos (Saaty, 1980)

1.4.8. Lógica difusa

La lógica difusa representa matemáticamente la incertidumbre y vaguedad existente. Para la teoría Boolena son elementos que pueden pertenecer a un conjunto o bien puede no pertenecer al mismo; por ejemplo, se plantea clasificar a un hombre como alto o bajo, el conjunto de hombres altos miden sobre el 1,80m mientras que el conjunto de hombres bajos se encuentran por debajo de 1,60m. Sin embargo, si un hombre mide 1,70m ¿En qué conjunto se encuentra? La respuesta se obtiene a través de la presente herramienta de lógica difusa (Pilar, 2012).

1.5 Pymes

Las pequeñas y medianas empresas son un conjunto de personas organizadas con un propósito en común que tendrá un beneficio económico. Las pymes no son una versión "reducida" de las grandes empresas, ni su etapa infantil; son empresas que difieren en su estructura, funcionamiento, conducta y organización.

En la actualidad las pymes son muy importantes dentro de la economía mundial. Según los datos del Consejo Internacional para la pequeña empresa de la ONU (2019), las pymes representan más del 90% del total de empresas a nivel mundial, entre el 60 y 70 por ciento del empleo global; por lo tanto, generan el 50% del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel mundial

Las pymes tienen una fuerte relevancia en la economía global como local debido a la creación de empleos e ingresos que generan. De esta manera, aportan significativamente a la reducción de pobreza y desempleo, brindando oportunidades a los sectores más vulnerables de la sociedad. En países en vías de desarrollo y economías emergentes prima esta modalidad empresarial.

1.5.1. Definición de pymes

Según Dini y Stumpo, investigadores de la CEPAL, no existe una definición común para pymes, por lo tanto, varía de acuerdo al país y su criterio de aplicación y clasificación, por ejemplo el número de empleados, niveles de inversión, tecnología utilizada, volumen de ventas, monto de activos, patrimonio neto, e ingresos brutos anuales, lo que ha significado una dificultad para la obtención de información. (Dini & Stumpo, 2018)

En una concepción más extensa, las pequeñas y medianas empresas son unidades productoras de bienes y servicios que debido a su pequeña dimensión en cuanto a volumen de trabajadores y ventas presentan características propias. Según Storey (1987)las pymes no son la copia de grandes empresas en un tamaño reducido, sino son empresas pequeñas que poseen sus características económicas propias, difieren en sus lógicas de funcionamiento, tienen objetivos propios de mediano y corto plazo, con una conducta y espíritu empresarial particular y con una organización burocrática simple.

1.5.2. Características de las pymes

En base al análisis de las pequeñas y medianas empresas realizado por Carlos Cleri en el *Libro de las pymes* (2017), se establece que en general las pymes tienen particularidades predominantes, es fundamental saber las que se presentan a continuación para entender la singularidad de las mismas.

Flexibilidad: debido al ser una organización pequeña se encuentra influenciada por distintos factores que llevan a ambientes cambiantes e inciertos; sin embargo, poseen mayor facilidad de elasticidad, con capacidad de sostenerse y adaptarse a nuevos escenarios. En ocasiones puede cambiar totalmente la actividad principal de la pyme.

Innovadoras y creativas: son empresas que se especializan en una actividad determinada, por lo tanto, buscan especializarse en la misma a través de bienes o servicios realizados acorde a las exigencias del cliente, creando un trato personalizado e innovador.

Escuela de formación: son empleadores laborales a gran escala, su masiva contratación permite a las personas capacitarse e integrarse a un sistema económico. Generan empleo a sectores vulnerables y en zonas rurales son casi la única fuente de empleo.

Aportan a la productividad y economía global: gracias al extenso número de pymes a nivel global, son resguardo del equilibrio y crecimiento sostenido de la economía aportando de manera directa e indirecta al país en su PIB, por ende contribuyendo al crecimiento global.

Volatilidad: al nacer de ideas nuevas y con un capital bajo e inestable se enfrentan a varias amenazas que ocasionan su desaparición. Existe una alta tasa de mortalidad en la etapa infantil principalmente; algunas empresas nacen, crecen y desaparecen. Otras pymes pueden mantener su tamaño y perdurar más de lo imaginable.

Dificultad al acceso financiero: existe un fuerte problema al momento de acceder a economías de escala tanto en comercialización, aprovisionamiento o producción. Sin embargo, esta debilidad no siempre es relevante, puesto que depende del país.

Por otro lado, existe apoyo por parte de la ONU para facilitar el acceso a financiación. De acuerdo a las metas 8.3 y 9.3 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, estas empresas representan un aporte importante para el cumplimiento del Objetivo 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y el objetivo 9 (industria, innovación e infraestructura).

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LAS PYMES Y EL ESTILO DE TOMA DE DECISIÓN DE CUENCA, QUITO Y BOGOTÁ.

2.1 Metodología

La presente investigación es de carácter descriptivo, se utilizó principalmente métodos cuantitativos, puesto que la información fue recopilada de manera directa (investigación con fuentes primarias), a través de un cuestionario levantado con los gerentes de las pymes de Cuenca y Quito. El número de encuestas que se realizó varía de acuerdo al tamaño del sector industrial de cada ciudad, con una muestra estadísticamente representativa que es tomada en referencia a los datos obtenidos de la base de datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC de junio 2012. Así como también, de información proporcionada por la Superintendencia de Compañías y del Ministerio de Industrias y Productividad. Se consideraron empresas que realizaron su declaración de impuesto a la renta en el año 2017, cuales se describen en la tabla 1.

Tabla 1: Clasificación de muestra por sector y provincia

Sector Industrial	Muestra Pichincha	Muestra Azuay	Muestra Total
Alimenticio	38	6	44
Gráfico	28	7	35
Maderero	13	2	15
Construcción	9	2	11
Metalmecánico	55	12	67
Químico	57	9	66
Textil	40	7	47
Total	240	45	280

Fuente .Elaboración propia de la investigación, 2020.

La metodología de evaluación de los estilos de toma de decisión se basa en el modelo *Decision Making Style Inventory*, modelo internacional, desarrollado en modo de una evaluación Likert validada y confiable de 20 ítems que identifican la preferencia de estilo de toma de decisiones de un individuo. El cuestionario aplicado a los gerentes de las pequeñas y medianas empresas en Cuenca se compone de 42 preguntas, las cuales se dividen en cuatro grandes grupos que son: demográficas (pregunta 1-8); estilo general de toma de decisiones o GDMS (pregunta 9-33); prácticas organizacionales (preguntas 34-35) y riesgo e incertidumbre (pregunta 36-42).

Para el análisis del estilo de toma de decisión en las pymes de Bogotá se realizó una recopilación de documentos y revisión bibliográfica que sehan ocupado de realizar un análisis similar. Los tres textos son *Heurística y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes Bogotá*, *Resultados sobre la relación entre la toma de decisiones, la comunicación y el manejo de las tic en Pymes del sector industrial Bogotá* e *Incidencia de los estilos de toma de decisiones en la relación entre liderazgo y desempeño organizacional en un grupo de directivos de Colombia, Perú y Ecuador*. Al no existir un estudio basado en el modelo GDMS realizado a Bogotá, se ha tomado como referencia otros estudios que tienen la misma finalidad que la presente investigación, sin embargo, su metodología es otra.

El primer artículo es una tesis que examina el estilo de toma de decisión a través de un modelo heurístico; la recopilación de información se realizó a 3988 empresas a través de una encuesta teórica descriptiva que consta de 12 preguntas. El segundo artículo es un estudio cualitativo que se realizó en diez pequeñas empresas del sector industrial que respondan a indicadores de ubicación, sector y tiempo de funcionamiento de Bogotá. Finalmente, el tercer documento es una tesis doctoral que tiene el propósito de identificar la relación liderazgo, desempeño organizacional y la toma de decisiones a través de cuantitativa de alcance explicativo con abordaje empírico-analítico mediante una muestra de 363 personas procedentes de Colombia, Perú y Ecuador.

2.2 Pymes según la Comunidad Andina de Naciones

La Comunidad Andina de Naciones (2008) establece que las pymes comprenden todas las empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades

competentes, que lleven registros contables y/o aporten a la seguridad social, comprendidas dentro de los umbrales establecidos en el artículo 3 de la Decisión 702. De la misma manera, en el artículo 5 de la Decisión 702 establece que los países miembros deberán elaborar y transmitir estadísticas comunitarias armonizadas sobre pymes A continuación, en la Tabla 2 se puede apreciar las clasificaciones que son proporcionadas por la CAN.

Tabla 2: Clasificación de pymes según Comunidad Andina de Naciones

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal Ocupado	De 1 - 9	De 10 - 49	De 50 - 199	≥ 200
Valor bruto de ventas anuales	≤ 100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000	> 5.000.000
Monto de activos	Hasta US$ 100.000	De US$ 100.001 hasta US$ 750.000	De US$ 750.001 hasta US$ 3.999.999	≥ 4.000.000

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fuente: Comunidad Andina de Naciones

En el caso de Ecuador, la definición de pymes se basa en el volumen de ventas anuales y el número de empleados; mientras que Colombia se basa en el número de trabajadores y monto de activos (Cardozo, Velasquez de Naime, y Rodriguez Monroy, 2012).

2.3 Las pymes Ecuador

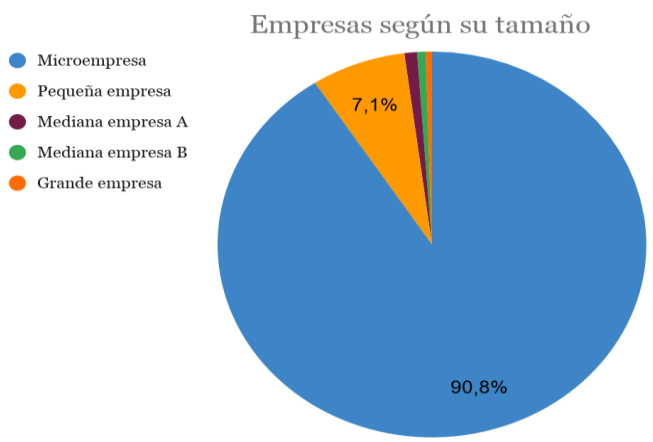
El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) en el artículo 53, define a las mipymes como: "la Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y

valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código" (Aduana del Ecuador, 2018).

2.3.1 Situación Actual: Número de empresas y plazas de empleo

Según los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, las pymes tienen un aporte significativo en el país. El Directorio de Empresas registra que en el año 2018 de las 899 208 empresas existentes en el Ecuador, el 90,81% representan microempresas, es decir 816 553 empresas que generan ventas anuales menor o igual a los 100.000 dólares; el 7,13% representan las pequeñas empresas, es decir 64.117 empresas que generan entre $100.000 a $1.000.000 anualmente; el 1,59% son mediana empresa A y B[1], es decir 14.278 empresas que tiene un volumen de ventas anuales entre $1.000.000 a $5.000.000, y el 0,47% son las grandes empresas que representan 4.260 empresas que anualmente generan un volumen de ventas mayor a los $5.000.001.

Gráfico 1 Empresas ecuatorianas según su tamaño



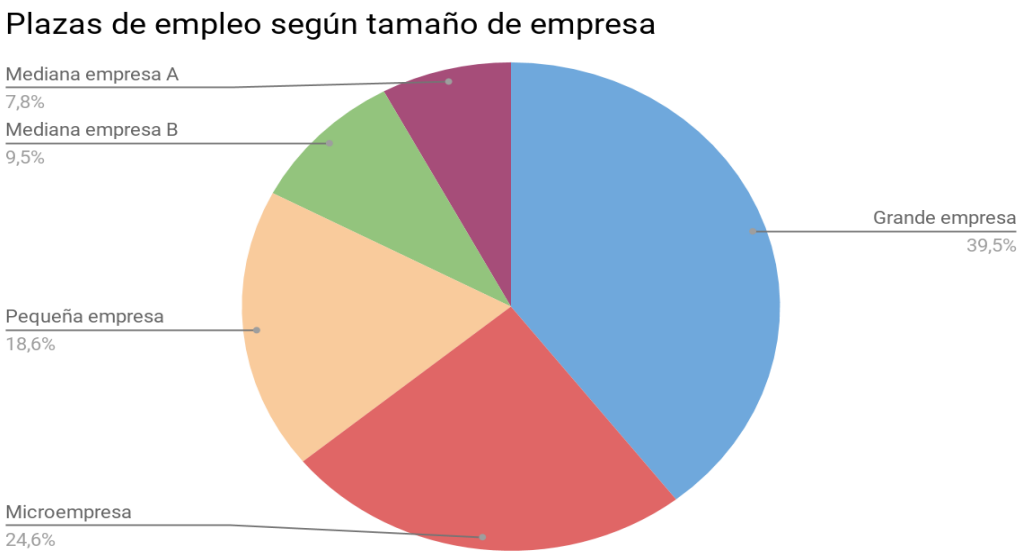
Elaboración propia de la Investigación

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos,2018

[1] Empresa mediana A: Presenta un volumen de ventas entre $1´000.001 a $2´000.000 y entre 50 a 99 personas afiliadas.
Empresa mediana B: Presenta un volumen de ventas entre $2´000.001 a $5´000.000 y entre 100 a 199 personas afiliadas.

De la misma manera las pymes desempeñan un rol muy importante dentro de la economía puesto que generan altas plazas de empleo, siendo responsables de más de la mitad del total de empleos en el país (3.013.182 plazas de empleo registrado en el IESS). Es decir, la microempresa, pequeña y mediana empresa conjuntamente representan un total de 2.823.441 plazas de empleo.

Gráfico 2 Plazas de empleo según tamaño de empresa



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Febrero 5, 2020

Fuente: Instituto de Seguridad Social de Ecuador

El sector económico que genera más plazas de empleo en el país es el de Servicios[2], más de la mitad de personas trabajan dentro de este sector, es decir 1.681.587 plazas de empleo. Los sectores que le suceden son los de Comercio e Industrias Manufactureras.

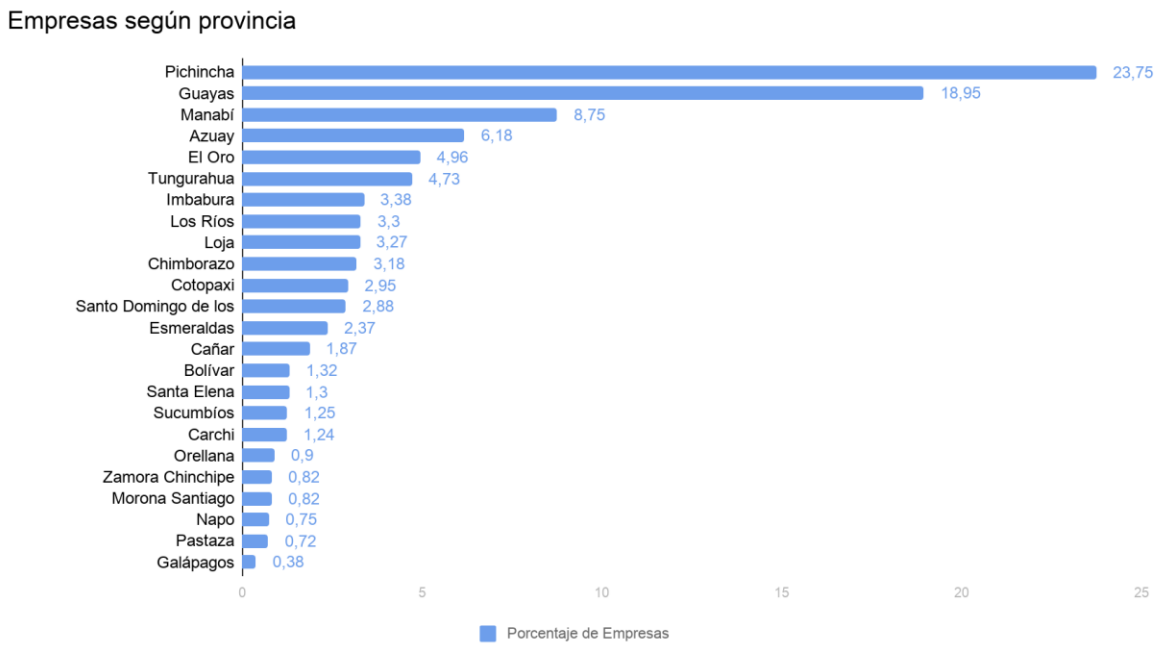
[2] El sector económico de servicios incluyen actividades de: Suministro de Electricidad, Gas, Vapor; Agua, Alcantarillado, Desechos y Saneamiento; Transporte y Almacenamiento; Alojamiento y Servicios de Comidas; Información y Comunicación; Actividades Financieras y de Seguros; Actividades Inmobiliarias; Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas; Servicios Administrativos y de Apoyo; Administración Pública y Defensa; Enseñanza; Atención a la Salud Humana y de Asistencia Social; Artes, Entretenimiento y Recreación y Otras Actividades de Servicios.

2.3.2 Estructura de las empresas

La estructura de las empresas se encuentra concentradas principalmente en el sector económico de servicios (42,66% de empresas) y en el sector de comercio (34,93% de empresas). El restante 22,41% de empresas representan los sectores de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, industrias manufactureras, construcción y explotación de minas y canteras.

De la misma manera, la concentración de las empresas dentro del país se encuentra principalmente en cinco provincias: Pichincha, Guayas, Manabí Azuay y El Oro. Estas representan el 62,58% de empresas, es decir 562.724 empresas.

Gráfico 3 Empresas según provincia



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

2.3.3 Ventas Anuales

De acuerdo al último Directorio de Empresas del INEC realizado en el año 2018, la participación en ventas de las empresas se las puede clasificar según el tamaño de la empresa, el sector económico y lo que genere la provincia.

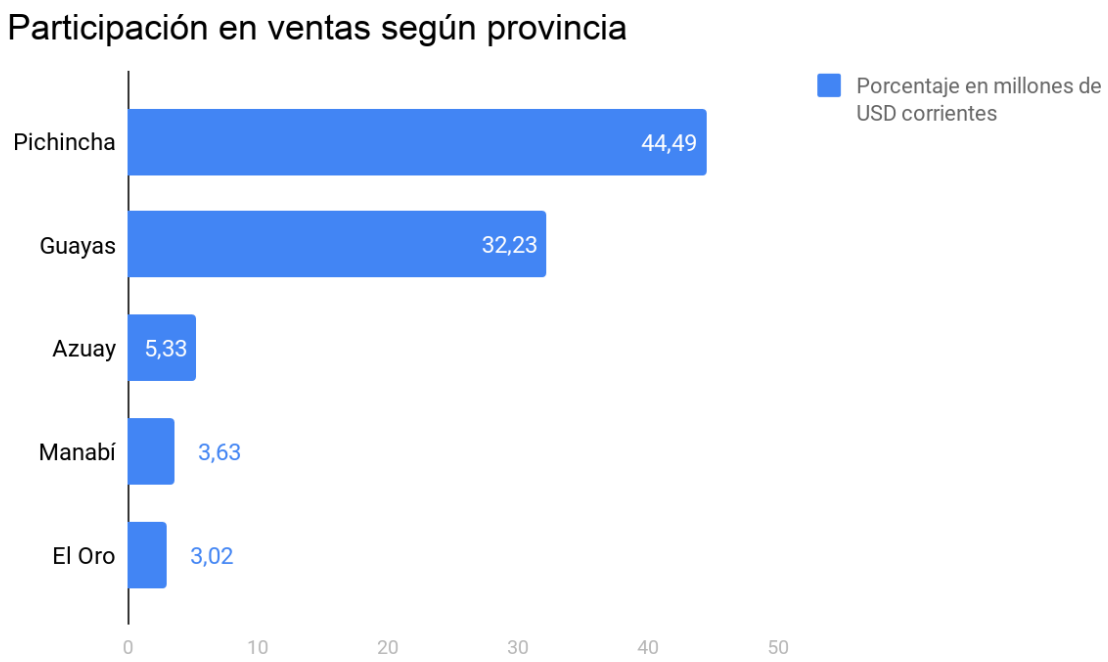
Según el tamaño de las empresas existe un fuerte contraste, las grandes empresas son las que más generan con un porcentaje del 71,97%, es decir 121.675 millones de

dólares corrientes. La unión de la mediana empresa A y B representa el 15,8%, es decir un total de 26.716 millones de dólares; las pequeñas empresas representan el 11,29% de ventas, es decir 19.091 millones de dólares. Finalmente, con el 0,93% se encuentran las microempresas, con un valor de 1.574 millones de dólares corrientes.

La participación en ventas según el sector económico se encuentra principalmente en tres sectores que representan el 83,91% de ventas: el Comercio genera 64.384 millones de USD corrientes, el sector de Servicios genera 41.246 millones de USD corrientes y las Industrias Manufactureras generan 36.227 millones de USD corrientes. Por otro lado, 16,09% restante, representan los sectores de Explotación de Minas y Canteras, Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, y el sector de Construcción, generando un total de 27.217 millones de USD corrientes.

La participación en ventas según provincias es muy evidente, es decir, existe una fuerte concentración entre las cinco principales provincias: Pichincha, Guayas, Azuay, Manabí y El Oro.

Gráfico 4 Participación en ventas de pymes ecuatorianas por provincia



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Febrero 6, 2020

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador

2.3.4 Pichincha y Azuay

Según los últimos datos del Directorio de Empresas del INEC, 2018, las provincias de Pichincha y Azuay son de las cinco provincias más importantes en la economía del país debido a que son las que mayor desempeño presentan en ventas, plazas de empleo y por ende en el número existente de empresas.

Tabla 3 Comparación de número de empresas, participación en ventas y plazas de empleo entre Pichincha y Azuay

	Pichincha	**Azuay**
N° de empresas	213.561	44.600
Participación en Ventas (Millones de USD)	75.213	9.010
Plazas de empleo	1.041.958	178.681

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

2.4 Las pymes en Colombia

Las pymes en la Ley 905 de 2004, se define como “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”. De la misma manera se basa en dos criterios para clasificar a las micro y las pymes, los cuales son:

· El valor de los activos.
· El número de empleados.

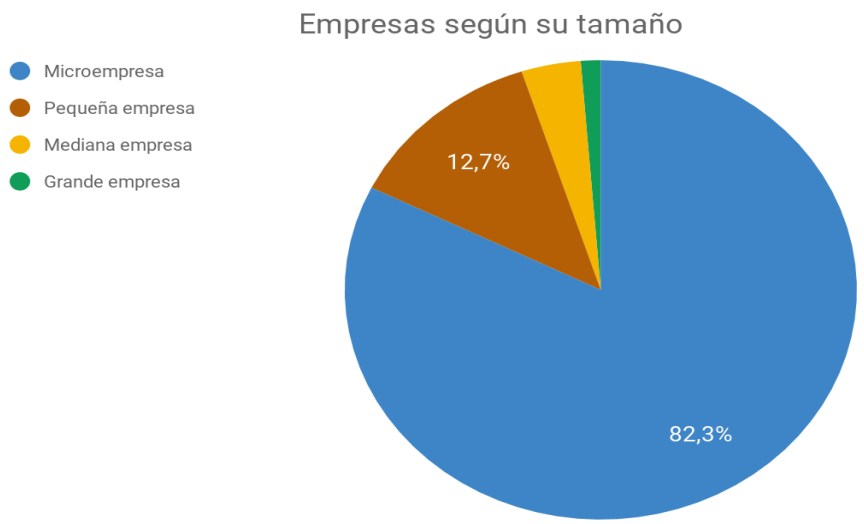
En base a estos criterios se considera mediana empresa si cuenta con un personal entre 51 y 200 trabajadores con activos totales entre 5001 y 30000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. A su vez, en base a estos criterios toda empresa pequeña será la que cuente con un personal entre 11 y 50 trabajadores con activos totales entre 501 y menos de 5000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (LEY 905, 2004)

2.4.1 Situación Actual: Número de empresas y plazas de empleo

Según los últimos datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), que es la entidad responsable del levantamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia, las pymes y microempresas tienen un aporte significativo en el país, representando el 80% del empleo del país y el 90 % del sector productivo nacional. (Ministerio de Trabajo Colombia, 2019)

Se determina que en Colombia existen alrededor de 1 millón 620 mil empresas, de las cuales apenas el 1,23% son grandes empresas (19.926 empresas), 59.616 son medianas empresas, es decir el 3,68%, y 201.042 son pequeñas empresas, es decir el 12.41%. Mientras que, las microempresas son las que tienen un índice superior con un 82,3% lo que representa a 1.308.474 empresas. (Dini & Stumpo, 2018))

Gráfico 5 Clasificación de empresas colombianas por su tamaño



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

La fuerte influencia de las pymes y microempresas en Colombia tienen una repercusión directa en la economía y sociedad del país; puesto que, según cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo del año 2018, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.9% de los establecimientos productivos. De

esta manera, genera el 80% del empleo en el país y tiene un aporte del 40% del Producto Interno Bruto nacional. (Dini & Stumpo, 2018)

En el año 2017 en el sector industrial las pequeña y medianas empresas son responsables del 44,45% del empleo en el en el sector industrial con 320.906 plazas de empleo. Las medianas empresas emplean a 214.888 personas y las pequeñas empresas generan 106.018 plazas de empleo (Departamento Administrativo Nacional de Estadística , 2017)

2.4.2 Estructura de las empresas

Con respecto a la estructura de las empresas y según el boletín técnico publicado en el 2017 por DANE, la encuesta de microestablecimientos investigó 33.013 unidades económicas en las 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas, en donde se concluye que los sectores con mayor concentración de empresas son: Comercio, Actividades profesionales, científicas y técnicas, Industrias manufactureras, Servicios (Administrativos y de apoyo), Construcción y Telecomunicaciones (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2019)

En Colombia la concentración de las pequeñas y medianas empresas con respecto a su ubicación geográfica muestra una masiva concentración en la ciudad de Bogotá pues en esta ciudad se encuentra el 50% de pymes a nivel nacional (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2019)

2.4.3 Ventas Anuales

Desde la perspectiva de producción bruta industrial se ha visto reflejado en miles de pesos colombianos en el año 2017 conforme a los datos del DANE y suman un total 242.952.070.619 pesos. Las grandes empresas en proporción al total representan el 62% de las ventas del año 2017 y su producción bruta fue 151.278.326.526. La mediana empresa registra 52.610.416.229 es decir a razón del total es el 22% y finalmente las pequeñas empresas con 39.063.327.864 representa el 16% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2019)

2.5 Análisis del estilo de toma de decisión de las pymes en Cuenca

El sector industrial de Cuenca tiene un rol muy importante en el Ecuador puesto que contribuye significativamente a la economía, al ser la segunda ciudad (después de Quito) que más Producto Interno Bruto (PIB) per cápita por manufactura genera en el país; de esta manera este sector manufacturero, ha convertido a Cuenca en la única ciudad en el país que contribuye y genera más que el sector comercial.

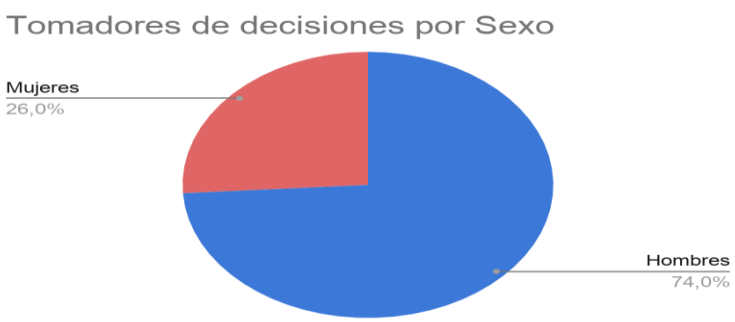
Por otro lado, según la Cámara de Industrias, Producción y Empleo (2018) el intercambio comercial de la industria cuencana genera al año 1.500 millones de dólares al año, y se consume más del 90% de la producción azuaya, fuera de la provincia, teniendo un alcance a más de 30 países.

Para el análisis del estilo de toma de decisión, se consideró como muestra total a 47 empresas industriales de la provincia del Azuay, que corresponden a los siguientes sectores: Alimenticio, Gráfico, Maderero, Construcción, Metalmecánico, Químico y Textil.

2.5.1 Resultado de preguntas demográficas

El primer indicador evaluado entre los tomadores de decisiones fue el sexo de los gerentes de las empresas de manera general y específico de acuerdo al sector. En general, predominan los gerentes de sexo masculino como se puede observar en el gráfico, es decir son hombres quienes se encuentran al mando de las empresas en el Azuay con un porcentaje del 74%.

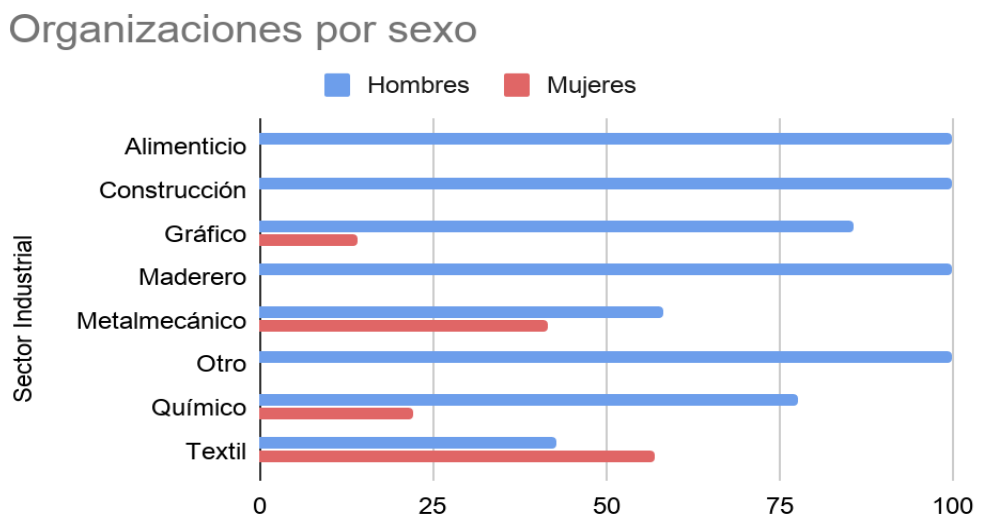
Gráfico 6 Tomadores de decisiones de Cuenca por Seo



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

En cuanto a la separación por sexo de acuerdo al sector industrial, el sexo masculino sigue predominando en el cargo de gerente, en los sectores de construcción y alimenticio se aprecia ausencia de mujeres en la dirección de las empresas. Sin embargo, el sector de textil es el único en el que predomina el sector femenino.

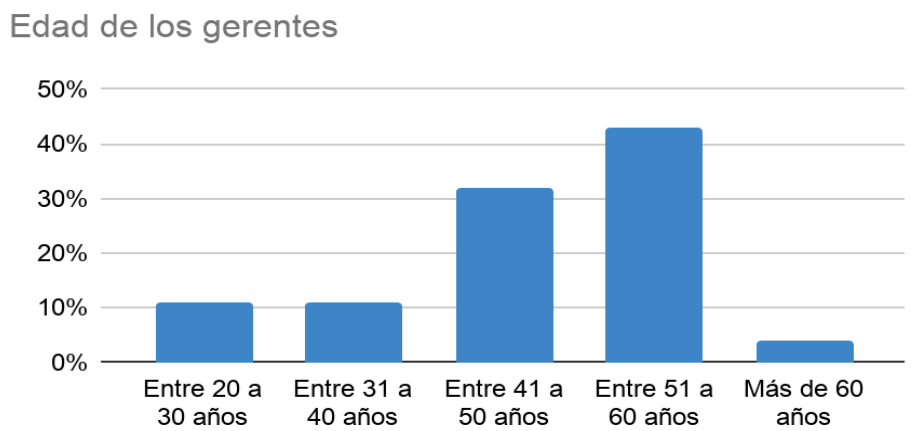
Gráfico 7 Tomadores de decisiones de Cuenca por Sexo y sector industrial



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Febrero 20,2020

En cuanto a la edad de los gerentes, es posible observar que casi la mitad se encuentran en el rango entre 51 a 60 años, seguido del rango entre 41 a 50 años que representa el 30%. Es decir, la mayoría de personas que se encuentran al mando de las empresas en el Azuay son adultos que tienen entre 40 a 60 años.

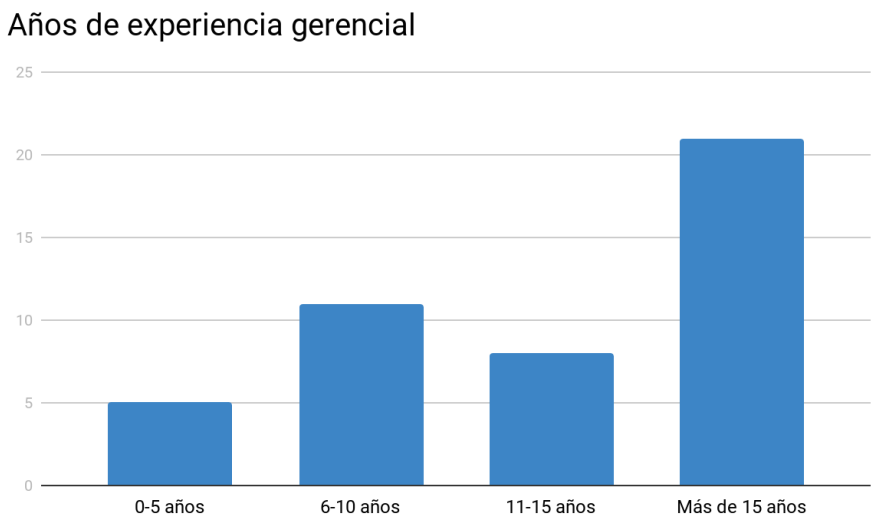
Gráfico 8 Edad de los gerentes de Cuenca



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

La mayoría de gerentes del sector industrial de Cuenca han estado más de 15 años al mando, en otras palabras, cuentan con un amplio conocimiento y experiencia acerca de la empresa. Generalmente estas empresas son de carácter familiar con un núcleo familiar, es decir, los dueños o los hijos de los dueños de estas instituciones son los gerentes y quienes se encuentran al mando de la misma. Posteriormente, se encuentra el rango de 6 a 10 años de experiencia gerencial. El número de gerentes con menos de 5 años al mando es limitado.

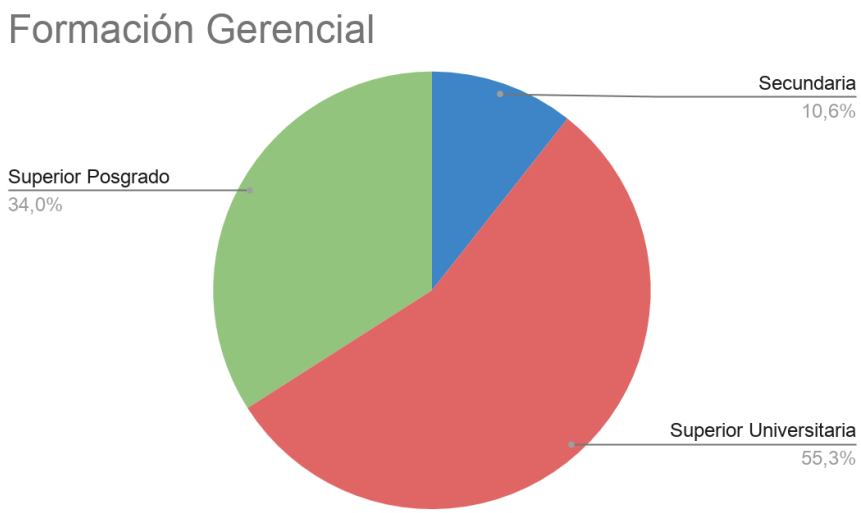
Gráfico 9 Años de experiencia gerencial de Cuenca



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Febrero 20,2020

La experiencia es un elemento muy importante en el cargo como gerente porque al momento de tomar decisiones se podría basar ya sea en su conocimiento, formación o utilizando distintas herramientas y experiencias adquiridas a lo largo de su trayectoria. De acuerdo al gráfico se puede observar que todos los gerentes tienen un alto grado de experiencia; más de la mitad ha realizado su educación superior, un 34% tiene experiencia superior postgrado y únicamente un 10,6% de los tomadores de decisiones culminaron su formación secundaria.

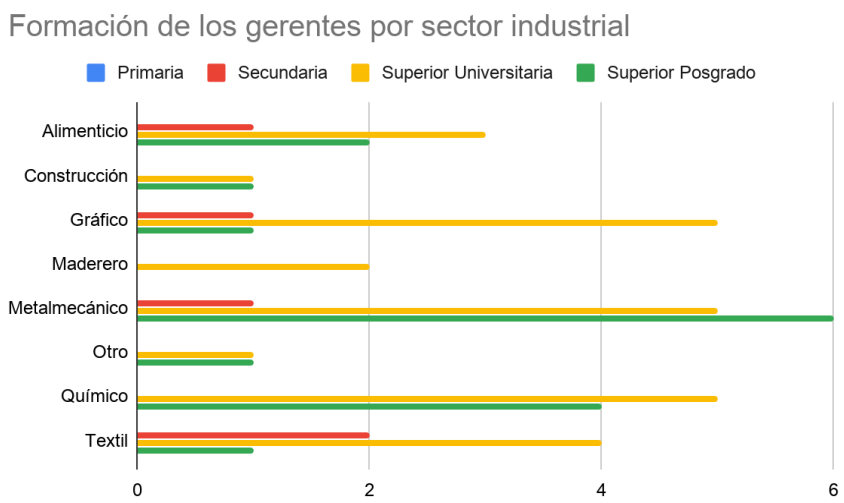
Gráfico 10 Formación gerencial de Cuenca



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

De la misma manera al relacionar los datos obtenidos de la experiencia gerencial en general con el sector industrial en específico, se evidencia que en todos los sectores los gerentes cuentan con educación superior. Sin embargo, los sectores Metalmecánico y Químico son los que más experiencia tienen, puesto que sus estudios son de Superior Universitario y Superior Postgrado.

Gráfico 11 Formación gerencial de Cuenca por sector Industrial



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Febrero 20,2020

2.5.2 Resultados del estilo de toma de decisiones a partir de las encuestas a los gerentes de pymes Cuenca

En este subcapítulo se analizan los resultados obtenidos de los datos recopilados en las encuestas del grupo del estilo general de toma de decisiones, es importante tener en cuenta que este comprende de 25 preguntas y a su vez 5 preguntas corresponden a cada uno de los estilos de decisión (dependiente, espontáneo, evasivo, intuitivo y racional).

2.5.2.1 Estilo Intuitivo de gerentes en pymes de Cuenca

El estilo de toma de decisiones intuitivo se caracteriza porque las decisiones se basan en sus intuiciones y sentimientos. Las preguntas relacionadas a este estilo de toma de decisión se encuentran encuestado en las preguntas 9, 11, 20, 24 y 25, que se detallan a continuación en la Tabla 4.

Tabla 4 Preguntas del estilo intuitivo

P9	¿Cuándo usted toma decisiones, tiende a confiar en su intuición? (Intuición: Habilidad para conocer, comprender algo de manera clara e inmediata, sin intervención de la razón)
P11	¿Cuándo toma decisiones, es más importante para usted sentir que la decisión es correcta más que tener una razón racional para tomarla?
P20	¿Cuándo toma decisiones, Usted confía en sus sentimientos y reacciones internas?
P24	¿Cuándo toma decisiones, confía en su instinto? (Instinto: Impulso natural, interior e irracional que provoca una acción. Comportamiento innato, que no está basado en experiencia previa)
P25	Generalmente usted toma decisiones con las que se siente cómodo

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

Estas preguntas nos permitieron determinar que los gerentes en la ciudad de Cuenca tienen una tendencia intuitiva en sus decisiones, debido que la representatividad del total de respuestas “De acuerdo” y “Completamente de acuerdo” de este estilo representa el 54,05%; es decir, los gerentes respondieron que sus decisiones son de

carácter intuitivo puesto que la ponderación representa más de la mitad de las respuestas en la encuesta realizada. Este estilo es uno de los tres predominantes en la toma de decisiones gerenciales en la ciudad de Cuenca.

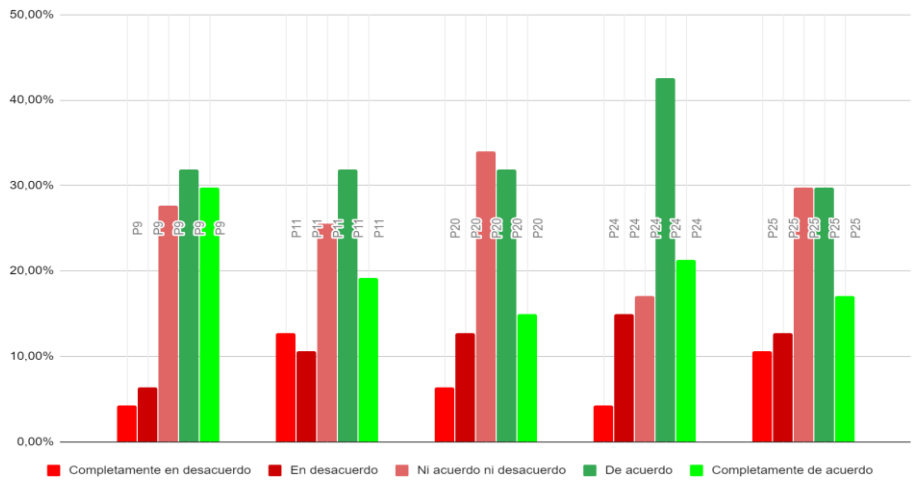
Tabla 5 Respuestas globales en Cuenca del estilo intuitivo

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
7,66%	11,49%	26,81%	33,62%	20,43%

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

El análisis global nos permite observar el promedio general, considerando todas las preguntas y las variables. A continuación, se puede observar en el Gráfico 12 y Tabla 7, los mismos ilustran gráficamente y con sus porcentajes las respuestas a las cinco variables de las 5 preguntas de este estilo, que permitirá el análisis detallado posterior.

Gráfico 12 Respuestas Cuenca estilo intuitivo por pregunta



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

Tabla 6 Respuestas Cuenca estilo intuitivo por pregunta

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
P9	4,26%	6,38%	27,66%	31,91%	29,79%
P11	12,77%	10,64%	25,53%	31,91%	19,15%
P20	6,38%	12,77%	34,04%	31,91%	14,89%
P24	4,26%	14,89%	17,02%	42,55%	21,28%
P25	10,64%	12,77%	29,79%	29,79%	17,02%

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

A simple vista en el gráfico, se puede observar que las barras que representan las respuestas de "ni acuerdo ni desacuerdo", "de acuerdo" y "completamente de acuerdo" son las que tienen mayor acogida y predominancia; mientras que las respuestas contrarias a estilo de toma de decisión, son casi nulas en algunas preguntas o poco relevantes. Por otro lado, al analizar de manera más detallada el porcentaje de respuestas de los gerentes, podemos examinar que en la pregunta 24 casi la mayoría de gerentes está de acuerdo; es decir, su toma de decisión suele basarse en su instinto, en su comportamiento innato más no en experiencia previa. Sin embargo, es importante cavilar el porcentaje de las respuestas en el parámetro de “Ni acuerdo, ni desacuerdo”, debido a que este en varias preguntas representa el segundo valor más predominante como en las preguntas 11 y 25. Sin embargo, por la tendencia en general se determina que este estilo de decisión es empleado por los gerentes de Cuenca.

2.5.2.2 Estilo dependiente de gerentes en pymes de Cuenca

El estilo dependiente se caracteriza porque los tomadores de decisión confían en un tercero para elegir la decisión a realizarse o ejecutarse, las preguntas que nos permiten tener un resultado sobre este tipo de decisión en nuestro cuestionario aplicado son las preguntas 10,13,18,26 y 30. Las mismas que son las siguientes:

Tabla 7 Preguntas del estilo dependiente

P10	Rara vez toma decisiones importantes sin consultar a otras personas
P13	Usted usa el consejo de otras personas para tomar decisiones importantes
P18	A usted le gusta que alguien lo guíe en la dirección correcta cuando se enfrenta a decisiones importantes
P26	Usualmente usted necesita la asistencia de otras personas para tomar decisiones importantes
P30	Si tiene el apoyo de otras personas, es más fácil para usted el tomar decisiones importantes

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

Como se puede apreciar todas las preguntas son sugerentes para conocer si es necesario el apoyo de otras personas que guíen al líder de la empresa al momento de tomar decisiones. De esta manera, se puede evidencia que en Cuenca existe una tendencia

dependiente. La mayoría de preguntas se concentran en las respuestas "Ni acuerdo ni desacuerdo" y “De acuerdo”; sin embargo, las respuestas a favor de este estilo son más que las que se encuentran en contra. Es decir, el total de las respuestas a favor (de acuerdo y completamente de acuerdo) representa el 52,76%. Por lo tanto, los encuestados eligieron que al tomar decisiones tienen una tendencia a confiar en terceros.

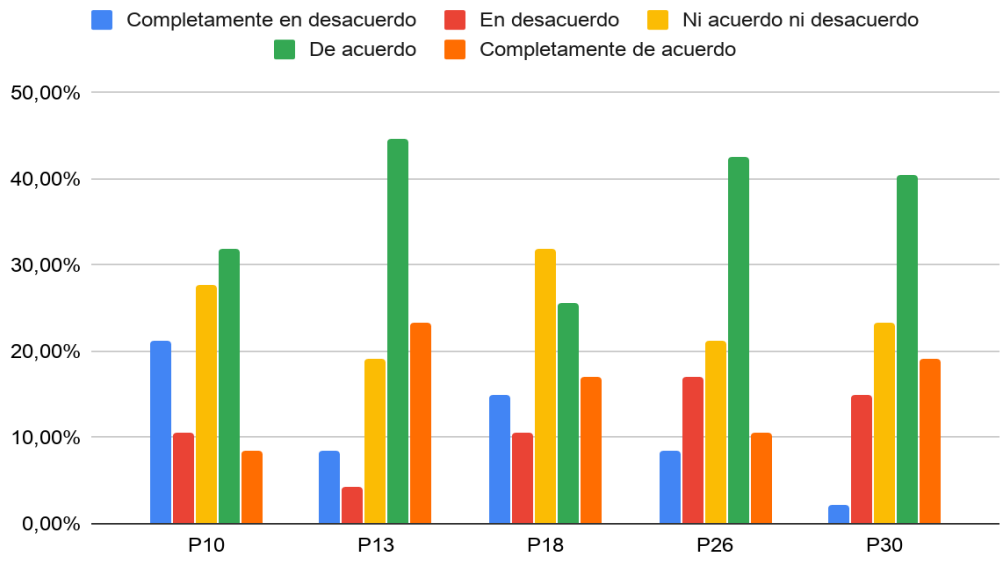
Tabla 8 Respuestas globales en Cuenca del estilo intuitivo

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1,06%	11,49%	24,68%	37,02%	15,74%

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Marzo 2, 2020

Con el análisis ulterior queda claro que el estilo dependiente es un estilo que predomina en los gerentes de pymes de Cuenca. Así mismo, en el desarrollo posterior otorga un análisis detallado por pregunta, en este sentido se puede apreciar el Gráfico 13 y Tabla 10. Los mismos ilustran gráficamente y con sus porcentajes las respuestas a las cinco variables de las 5 preguntas de este estilo.

Gráfico 13 Respuestas Cuenca estilo dependiente por pregunta



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

En el análisis detallado de las respuestas de acuerdo a cada pregunta se puede observar que en 4 de las cinco respuestas predomina la respuesta "de acuerdo" y le sucede la respuesta que representa la imparcialidad del gerente (ni de acuerdo ni desacuerdo). Sin embargo, en la pregunta 18, es la única respuesta que la mayor respuesta es imparcial, por lo tanto, los gerentes tienen una postura de indiferencia en que alguien lo guíe en la dirección correcta al momento de tomar decisiones importantes.

Tabla 9 Respuestas Cuenca estilo dependiente por pregunta

	Completamente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**Ni acuerdo ni desacuerdo**	**De acuerdo**	**Completamente de acuerdo**
P10	21,28%	10,64%	27,66%	31,91%	8,51%
P13	8,51%	4,26%	19,15%	44,68%	23,40%
P18	14,89%	10,64%	31,91%	25,53%	17,02%
P26	8,51%	17,02%	21,28%	42,55%	10,64%
P30	2,13%	14,89%	23,40%	40,43%	19,15%

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

2.5.2.3 Estilo Racional de gerentes en pymes de Cuenca

En un estilo de toma de decisiones racional se entiende por la decisión que tiene un proceso de reflexión, mediante diferentes herramientas o de una manera lógica y sistemática. En la encuesta las preguntas destinadas a determinar si los gerentes de las pymes de Cuenca utilizan un estilo racional en sus decisiones son las preguntas 12,15,19,21 y 33. Las preguntas que constan en el cuestionario son las que se muestran a continuación en la Tabla 11.

Tabla 10 Preguntas del estilo racional

P12	Usted revisa dos veces las fuentes de información para estar seguro de que posee información real antes de tomar una decisión
P15	Usted toma decisiones de una forma lógica y sistemática
P19	Su proceso de toma de decisiones requiere de una cuidadosa reflexión
P21	¿Cuándo toma una decisión, Usted considera varias opciones en términos de un objetivo específico?
P33	Usted usualmente tiene una base racional para tomar decisiones

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Marzo 4,2020

En cuanto a este estilo de toma de decisión, se puede inferir que es uno de los predominantes en las pymes de Cuenca, puesto que, al observar los datos proporcionados por los gerentes, la mayoría de las respuestas se encuentran a favor de este estilo. Es decir el 75,74% se concentran en las respuestas "De acuerdo" y "Completamente de acuerdo", reconociendo que existe una fuerte tendencia de análisis previo a una acción dentro de la empresa.

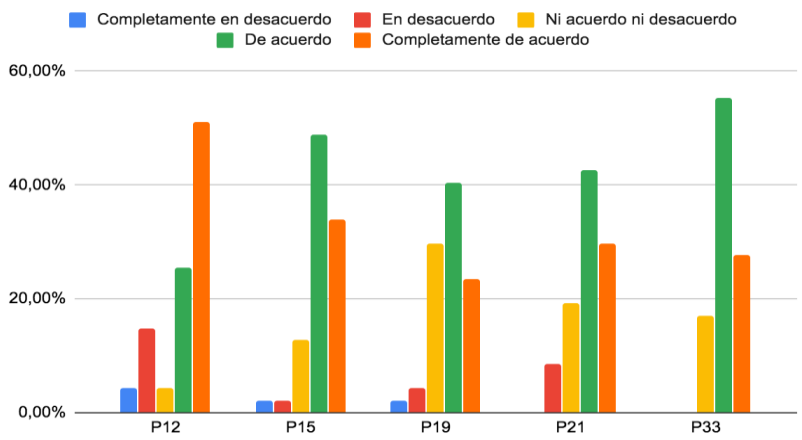
Tabla 11 Respuestas globales en Cuenca del estilo racional

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1,70%	5,96%	16,60%	42,55%	33,19%

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

El estilo racional dentro del promedio general de todas las respuestas (Véase Tabla 11), tiene una predominante tendencia de las respuestas De acuerdo y Completamente de Acuerdo, de esta manera se afirma que este estilo es utilizado por los gerentes de Cuenca en la toma de decisiones. Además, acerca del estilo racional se puede apreciar en el Gráfico 14 y Tabla 13. Los mismos ilustran gráficamente y con sus porcentajes las respuestas a las cinco variables de las 5 preguntas de este estilo, que permitirá el análisis detallado posterior.

Gráfico 14 Respuestas Cuenca del estilo racional por pregunta



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Marzo 4,2020

Tabla 12 Respuestas de Cuenca del estilo racional por pregunta

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
P12	4,26%	14,89%	4,26%	25,53%	51,06%
P15	2,13%	2,13%	12,77%	48,94%	34,04%
P19	2,13%	4,26%	29,79%	40,43%	23,40%
P21	0,00%	8,51%	19,15%	42,55%	29,79%
P33	0,00%	0,00%	17,02%	55,32%	27,66%

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

Es interesante la elección de respuestas dentro de este estilo de toma de decisión, puesto que en otras respuestas a favor de un estilo generalmente se concentran en la barra que representa "de acuerdo", mientras que en este estilo existe un gran porcentaje en la barra acorde a la respuesta "completamente de acuerdo". Por lo tanto, los gerentes suelen revisar la información con el fin de asegurar la veracidad y requiere de una reflexión lógica como sistemática a partir de una base racional.

2.5.2.4 Estilo Espontáneo de gerentes en pymes de Cuenca

El estilo espontáneo en las tomas de decisiones se ve traducido en términos de decisiones que no tienen un razonamiento elaborado, decisiones impulsivas al calor del momento y situación, o que son tomadas simplemente a través de corazonadas. En la encuesta las preguntas destinadas a determinar si los gerentes de las pymes de Cuenca utilizan un estilo espontáneo en sus decisiones son las preguntas 16, 17, 23, 28, 32, que se muestran en la tabla 14.

Tabla 13 Preguntas del estilo espontáneo

P16	¿Cuándo Usted toma decisiones hace de forma intuitiva? ¿Tal y cómo lo siente en ese momento?
P17	Usted generalmente toma decisiones sin pensar/sin analizar
P23	Usted usualmente toma decisiones impulsivas
P28	Usted con frecuencia toma decisiones en el calor del momento
P32	Usted toma decisiones rápidas

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Marzo 6,2020

En cuanto a estilo de toma de decisión, se puede observar que no existe una tendencia en una respuesta en específico; sin embargo, los ítems "ni acuerdo ni desacuerdo" y "en desacuerdo" son los mayores porcentualmente, conjuntamente representan el 38,72%. A su vez, son más las respuestas que se encuentran en desacuerdo con este estilo. Por lo tanto, los gerentes de Cuenca no basan su toma de decisión de manera impulsiva, sin un previo análisis o mediante decisiones rápidas.

Tabla 14 Respuestas globales en Cuenca del estilo espontáneo

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
17,02%	21,70%	31,06%	19,57%	10,64%

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

El estilo espontáneo dentro del promedio general de todas las respuestas (véase Tabla 15), tiene una ponderación alta en las respuestas que niegan el uso de este estilo. Empero, el estilo espontáneo de la misma manera se ha analizado por pregunta y considerando todas las variables se puede apreciar en el Gráfico 15 y Tabla 16. Los mismos ilustran gráficamente y con sus porcentajes las respuestas a las cinco variables de las 5 preguntas de este estilo, que permitirá el análisis detallado posterior.

Gráfico 15 Respuestas Cuenca estilo espontáneo por pregunta

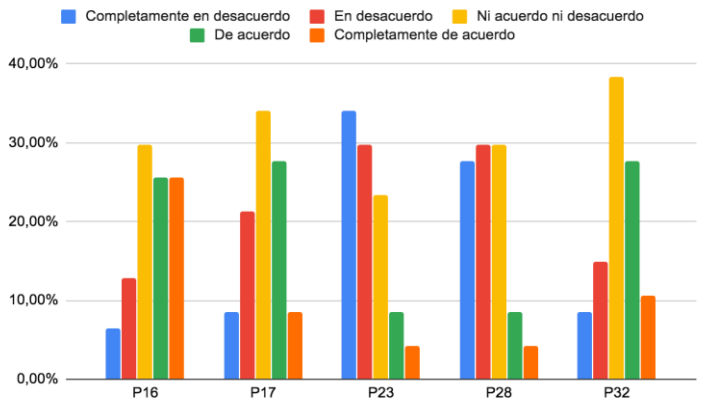


Tabla 15 Respuestas Cuenca estilo espontáneo por pregunta

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
P16	6,38%	12,77%	29,79%	25,53%	25,53%
P17	8,51%	21,28%	34,04%	27,66%	8,51%
P23	34,04%	29,79%	23,40%	8,51%	4,26%
P28	27,66%	29,79%	29,79%	8,51%	4,26%
P32	8,51%	14,89%	38,30%	27,66%	10,64%

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Marzo 6,2020

Al examinar las respuestas de este estilo de toma de decisión, se aprecia que en general los gerentes no actúan de manera espontánea puesto que la respuesta "en desacuerdo" presenta más porcentaje en casi todas las preguntas; sin embargo, existe discrepancia entre la pregunta 23 y 32. Debido a que en la pregunta 23 los gerentes muestran una postura clara en desacuerdo a la tendencia espontánea, pero en la pregunta 32 que corresponde al mismo estilo los gerentes responden de manera afirmativa, lo que deja entrever que sus decisiones si pueden llegar a ser espontáneas perro esto no significa que este estilo sea dominante en general.

2.5.2.5 Estilo Evasivo de gerentes en pymes de Cuenca

En un estilo de toma de decisiones evasivo la decisión se posterga, pospone o se evita tomar hasta que sea prácticamente inevitable elegir una opción y se la realiza de último momento. En la encuesta las preguntas destinadas a determinar si los gerentes de las pymes de Cuenca utilizan un estilo evasivo en sus decisiones son las preguntas 14, 22, 27, 29 y 31. Las preguntas que constan en el cuestionario y corresponden a este estilo se encuentran en la Tabla 17.

Tabla 16 Preguntas del estilo evasivo

P14	Usted pospone tomar decisiones porque pensar en ellas le hace sentir incómodo
P22	Usted evita tomar decisiones importantes hasta que existe presión sobre una decisión
P27	Siempre que sea posible, Usted procura posponer una decisión
P29	Usualmente, usted posterga tomar decisiones importantes
P31	Generalmente usted toma decisiones importantes en el último minuto

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Marzo 14,2020

Los datos recolectados en estas preguntas reflejan una concentración más alta en la respuesta de "Ni acuerdo ni desacuerdo con el 28,09%, el siguiente en orden descendente en la ponderación es la respuesta de "En desacuerdo" con un 25,96%, le sigue la respuesta de "Completamente en desacuerdo" con 22,13%, la respuesta "De acuerdo" representa el 19,57% y finalmente el 4,26% corresponde a la respuesta de "Completamente de acuerdo". Es decir, no predomina este estilo, por ende los gerentes de Cuenca no son evasivos al momento de tomar decisiones.

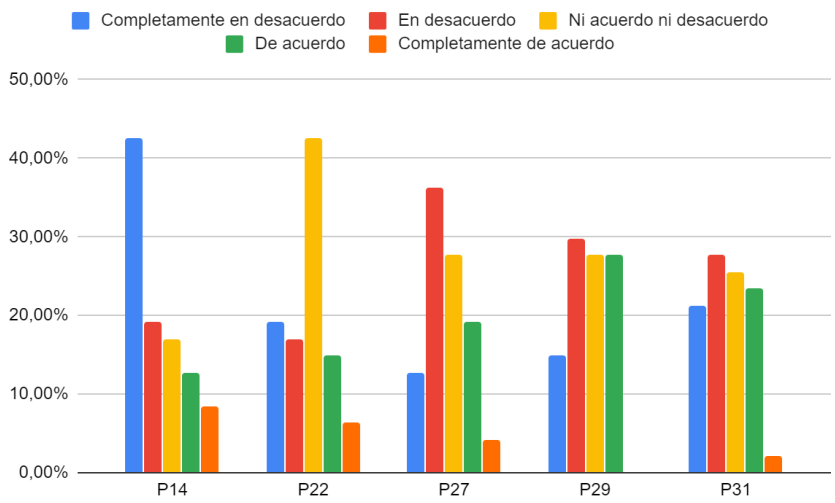
Tabla 17 Respuestas globales en Cuenca del estilo evasivo

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
22,13%	25,96%	28,09%	19,57%	4,26%

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Marzo 14,2020

Como se ha afirmado anteriormente el estilo evasivo no es predominante en la toma de decisiones de los gerentes de pymes en Cuenca, no obstante, es importante revisar la tendencia existente por pregunta para ilustrar este punto enseguida se puede observar el Gráfico 16 y Tabla 19. Estos muestran las respuestas a las cinco variables de las 5 preguntas de este estilo, que permitirá el análisis detallado posterior.

Gráfico 16 Respuestas Cuenca estilo espontáneo por pregunta



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Marzo 14,2020

Tabla 18 Respuestas Cuenca estilo evasivo por pregunta

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
P14	42,55%	19,15%	17,02%	12,77%	8,51%
P22	19,15%	17,02%	42,55%	14,89%	6,38%
P27	12,77%	36,17%	27,66%	19,15%	4,26%
P29	14,89%	29,79%	27,66%	27,66%	0,00%
P31	21,28%	27,66%	25,53%	23,40%	2,13%

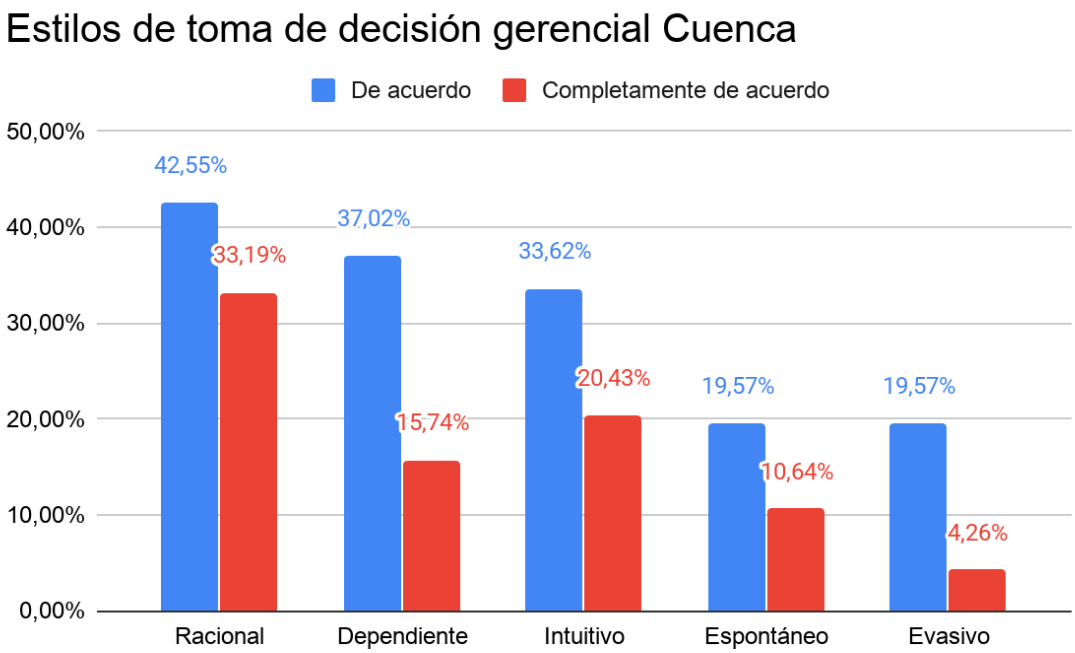
Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Marzo 14,2020

En cuanto al análisis porcentual detallado, se encontró un bajo porcentaje de gerentes que prefieren evadir o postergar la toma de decisiones, mientras que la mayoría elige que nunca o rara vez pospone. Especialmente en la pregunta 14, se puede evidenciar que los gerentes si pueden tomar decisiones sin sentirse incómodos pensando en dicha acción.

2.5.3 Estilo de toma de decisión predominante en las pymes de Cuenca

Los resultados obtenidos demuestran que dentro de la toma de decisiones de los gerentes de las pymes industriales de Cuenca se encuentran los estilos: racional, dependiente e intuitivo. Sin embargo, el estilo racional es el que predomina en los gerentes, puesto que el total de respuestas "de acuerdo" y "completamente de acuerdo" representa el 76%. Los estilos evasivo y espontáneo representan un porcentaje mínimo, en otras palabras, los gerentes de Cuenca no basan su decisión en estos estilos.

Gráfico 17 Estilos de toma de decisión gerencial en sector de manufactura de Cuenca



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Marzo 14,2020

2.6 Análisis del estilo de toma de decisión de las pymes en Quito

El sector industrial de Pichincha tiene un rol muy importante en el Ecuador puesto que contribuye de manera directa a la economía, al ser la ciudad con mayor producto interno bruto per cápita por manufactura; debido a que se encuentran 213.561 empresas de la industria manufacturera en esta provincia. A su vez, a nivel nacional, Pichincha es la provincia que tiene la mayor concentración de empresas en el país, por ende, es la que mayor venta genera anualmente y más plazas de trabajo brinda.

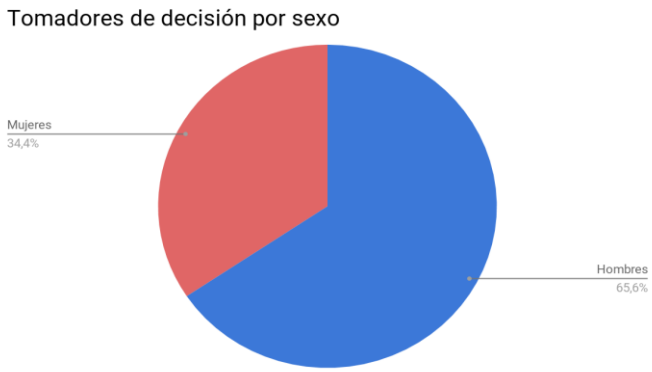
El estudio del estilo de toma de decisión en esta ciudad se basa en los datos recopilados de una muestra total de 233 empresas industriales, que corresponden a los siguientes sectores: Alimenticio, Gráfico, Maderero, Construcción, Metalmecánico, Químico y Textil. Los primeros resultados a analizar son las preguntas demográficas (pregunta 1-8), tales como: sexo, edad, experiencia, formación educativa en general y por sector industrial.

2.6.1 Resultado de preguntas demográficas

En primer lugar, se realizó el análisis del sexo de los gerentes del sector manufacturero en Quito obteniendo los resultados de participación de hombres y mujeres en manera general (en todo el sector manufacturero de Quito), así como también la participación por sexo de acuerdo a los sectores analizados.

La participación de los hombres como tomadores de decisiones en Quito representan 65.6%, por otro lado, la participación de mujeres como gerentes de las pymes representan el 34,4%. Por lo tanto, en Quito predominan los gerentes masculinos como se puede observar en el gráfico a continuación.

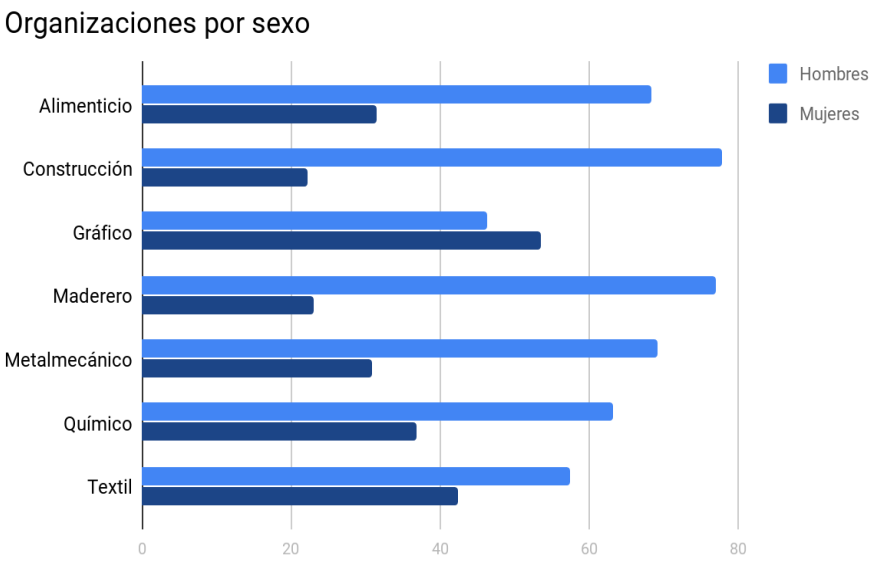
Gráfico 18 Participación de gerentes hombres y mujeres en Quito



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de Elaboración: Marzo 30,2020

En cuanto a la participación de hombres y mujeres como gerentes de pymes, se considera de suma importancia analizar su participación por sector y se aprecia que la mayor participación masculina está en la industria maderera y de construcción. Además, con base en los datos se concluye que la participación de mujeres se encuentra presente en todos los sectores industriales, realidad contraria a la cuencana en la que se encontraban sectores con participación nula de la mujer. De la misma manera, el sector en el que existen más mujeres que hombres es el sector gráfico.

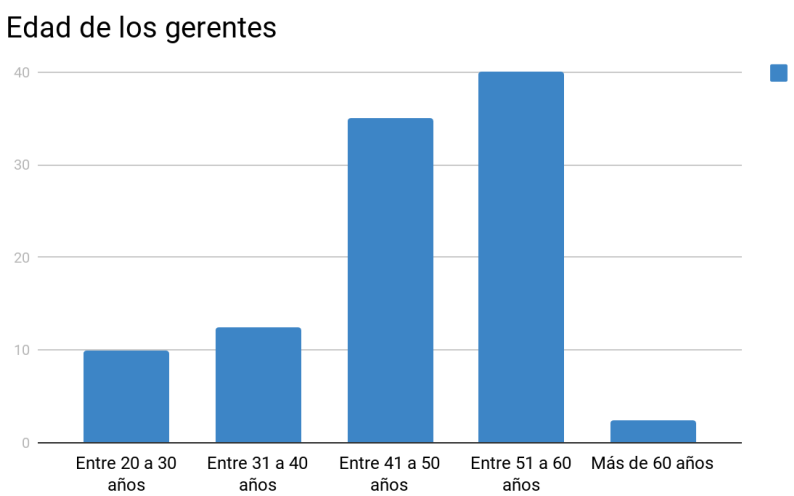
Gráfico 19 Participación de hombres y mujeres en Quito por sector industrial



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Marzo 30,2020

Respecto a la edad de quienes se desempeñan como gerentes se determina que existe una concentración del 75% de gerentes con edades comprendidas entre los 41 a 60 años; hay una mayor representación ponderada con el 40% de tomadores de decisiones que se encuentran en el rango de 51 a 60 años; mientras que, los gerentes entre 20 a 40 años y más de 60 años representan únicamente el 25%. Es decir que quienes son gerentes de pymes en Quito son adultos entre 40 a 60 años.

Gráfico 20 Edad de los gerentes en Quito

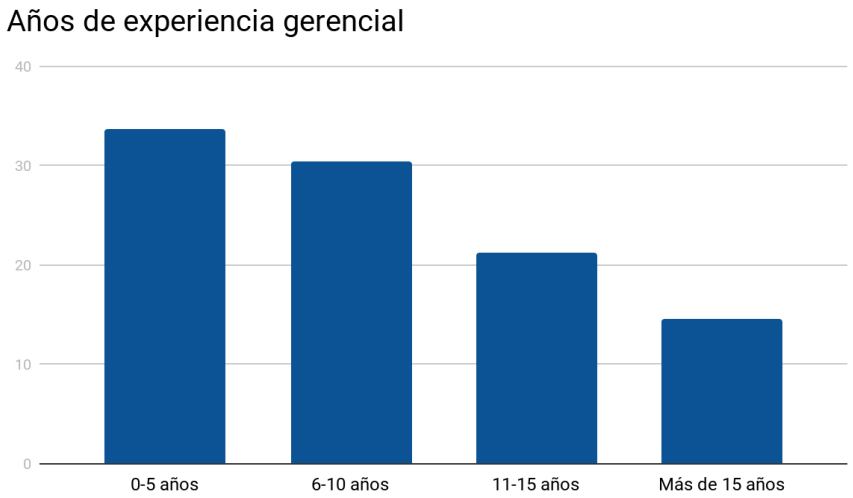


Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Marzo 30,2020

Para la toma de decisiones, la experiencia siempre es un factor que influye y determina la manera en la que un gerente determina su accionar, es por ello que se ha analizado a los gerentes en base a este criterio, pues la experiencia en un cargo gerencial se basa en diferentes experiencias adquiridas a lo largo de su trayectoria. En los datos obtenidos con referencia a los años de experiencia gerencial se infiere que en su mayoría gerentes que dirigen las empresas en Quito se encuentran desempeñando cargos gerenciales entre 0 a 10 años.

Los gerentes que se desempeñan entre 0 a 5 años representan el 33,4% y de 6 a 10 años de experiencia gerencial representa el 30,43 %. La experiencia como diría Heinrich Heine "es una escuela muy buena" (Heine, 1967), la experiencia no define si una persona hace bien o mal su trabajo, por lo que a mayor experiencia se sobreentiende que existirá una resolución eficaz de las problemáticas.

Gráfico 21 Años de experiencia gerencial en Quito

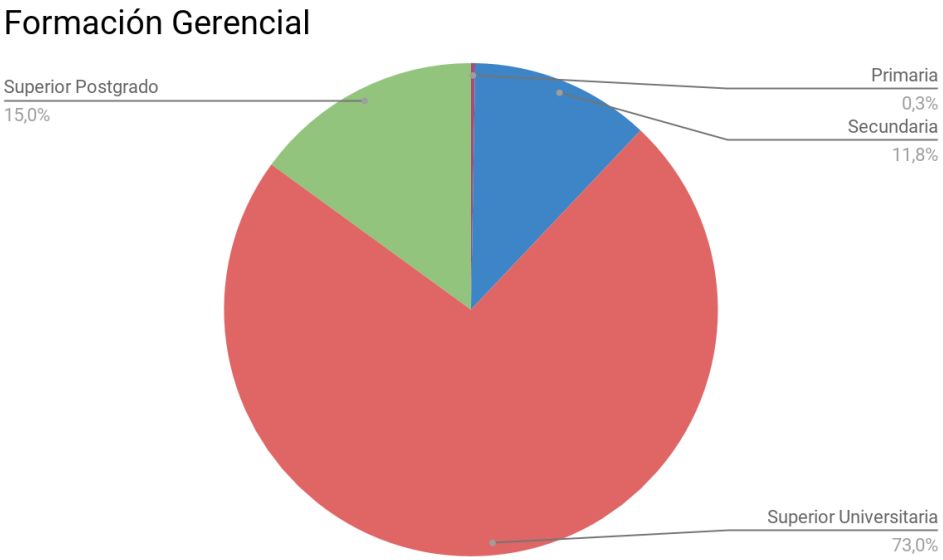


Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Marzo 30,2020

Referente a la formación gerencial se determina que la instrucción gerencial que predomina en los gerentes de Pichincha es el estudio Superior Universitario con una

ponderación del 73%, dentro de la ponderación del 27% se encuentran los datos de formación: primaria, secundaria y Superior Posgrado. Asimismo, es importante recalcar que solo un 0.3% corresponde a gerentes que cursan hasta la primaria, el 11,8% de los gerentes encuestados tienen una formación secundaria y finalmente el 15% corresponde a los gerentes que han estudiado la educación Superior Posgrado. Los gerentes de la provincia de Pichincha son gerentes que en su mayoría han cursado estudios superiores universitarios.

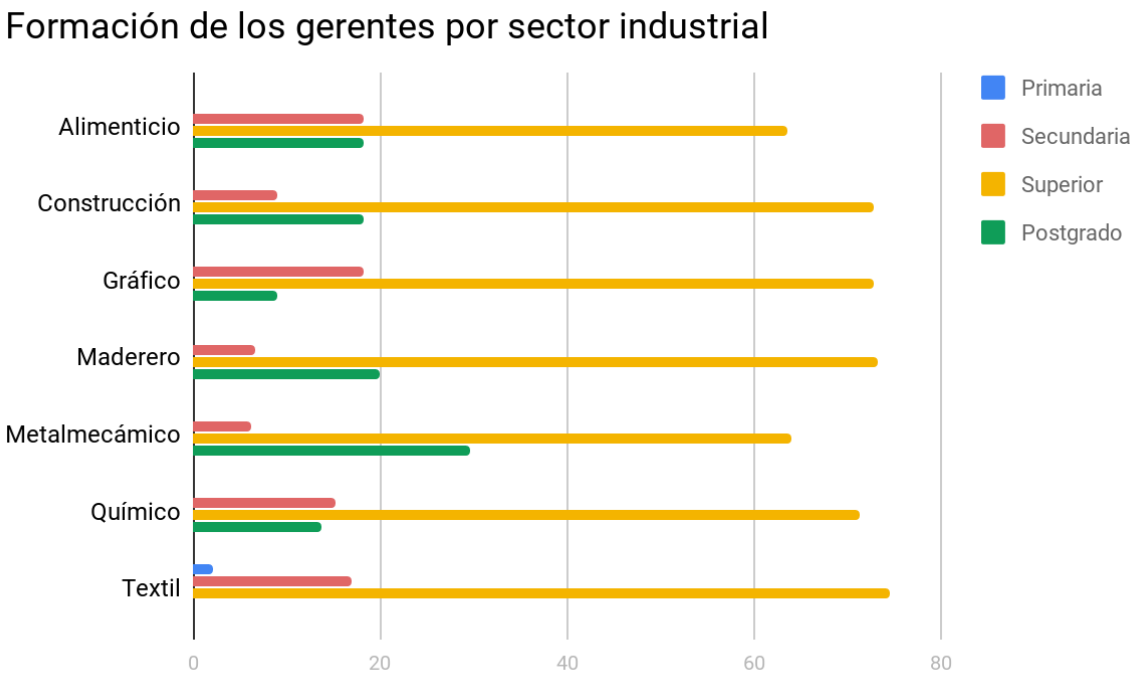
Gráfico 22 Formación Gerencial en Quito



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

En cuanto al nivel de educación de los gerentes en Quito de acuerdo a cada sector, se puede observar que todos los tomadores de decisión cuentan con un nivel de educación superior; sin embargo, en el sector de textil se presenta un nivel de educación primaria con un porcentaje mínimo y es el único sector que carece de gerentes con un nivel de postgrado. Por otro lado, todos los sectores de la industria presentan gerentes con educación superior en su gran mayoría. A su vez el sector con más gerentes con un nivel de educación postgrado es el Metalmecánico.

Gráfico 23 Formación gerencial por sector industrial en Quito



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

2.6.2 Resultados del estilo de toma de decisiones a partir de las encuestas a los gerentes de pymes Quito

En este segundo fragmento de la encuesta, se documentará los datos acerca del estilo de toma de decisión gerencial en Quito, el mismo que comprende de 25 preguntas que comprenden los 5 estilos de decisión.

2.6.2.1 Estilo Racional de gerentes en pymes de Quito

En Quito, se aprecia una tendencia racional en la toma de decisiones por parte de los gerentes de las pymes, debido a que existe una concentración en las respuestas “De acuerdo” y “Completamente de acuerdo”, en promedio estas respuestas representan el 84,42%. Claramente se puede aseverar que en Quito es predominante la toma de decisiones sistemática y lógica.

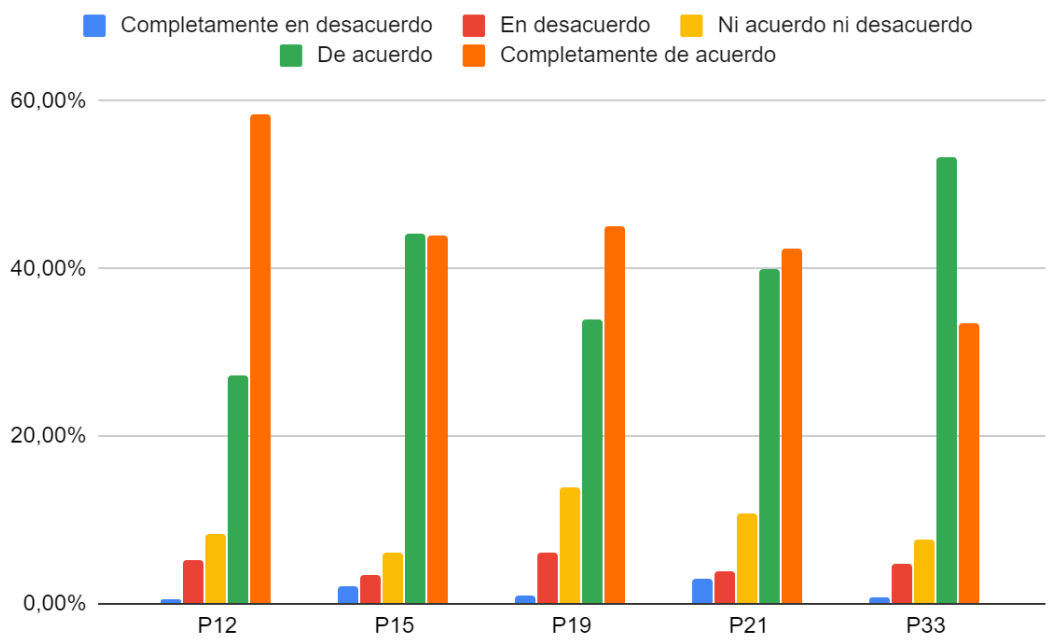
Tabla 19 Respuestas globales del estilo racional en Quito

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1,52%	4,64%	9,36%	39,72%	44,70%

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Abril 2,2020

Se puede observar en el gráfico que existe una fuerte tendencia en la respuesta "completamente de acuerdo", es decir se encuentran seguros que sus empresas la toma de decisión requiere de un análisis lógico y estructurado. Por otro lado, el porcentaje de gerentes que manifestaron no utilizar una metodología racional es mínima, en algunas preguntas no llegan ni al 1%.

Gráfico 24 Respuestas Quito estilo racional pregunta por pregunta



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Abril 2,2020

Tabla 20 Respuestas Quito estilo racional por pregunta

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
P12	0,6%	5,2%	8,4%	27,2%	58,4%
P15	2,2%	3,4%	6%	44,2%	44%
P19	1%	6%	14%	34%	45%
P21	3%	3,8%	10,8%	40%	42,5%
P33	0,8%	4,8%	7,6%	53,2%	33,6%

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Abril 2,2020

2.6.3.3 Estilo Dependiente de gerentes en pymes de Quito

En Quito, existe una tendencia de toma de decisiones por parte de los gerentes con un estilo dependiente, esta conclusión se realiza teniendo en cuenta la concentración de respuestas en “De acuerdo” y “Completamente de acuerdo” son más de la mitad, en promedio de estas respuestas representan una concentración del 55,2%. Por lo que se puede aseverar que en Quito más de la mitad de los gerentes de las pymes confía en terceros para poder tomar una decisión final.

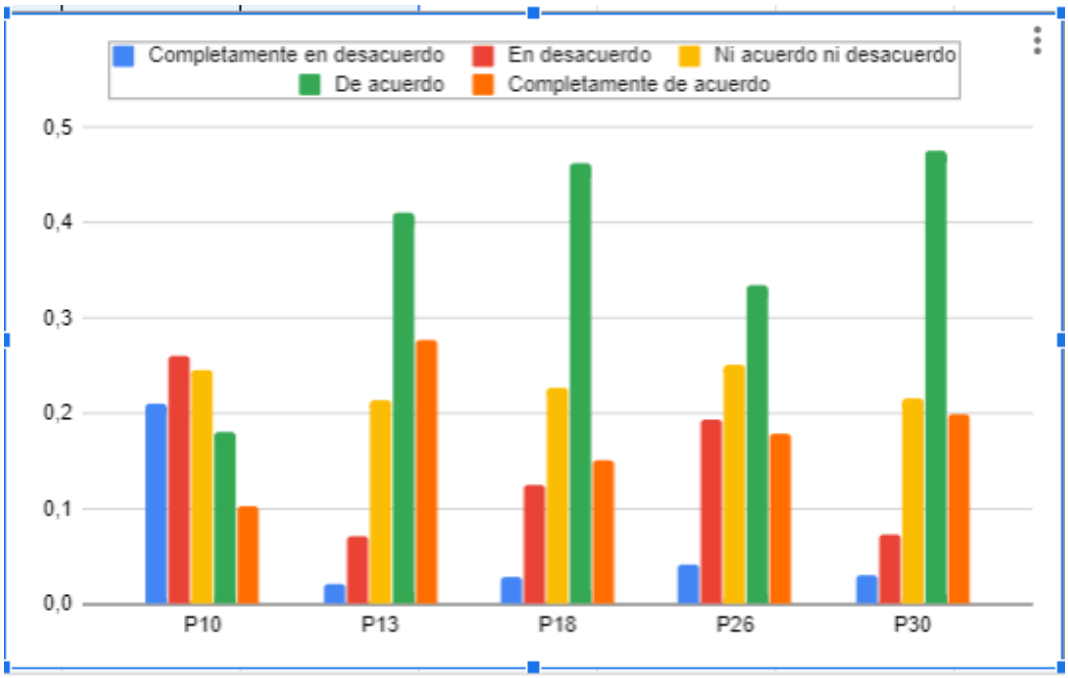
Tabla 21 Respuestas globales del estilo dependiente en Quito

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
7%	15%	23,12%	37%	18,20%

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

De modo accesorio para determinar la tendencia existente en todas las respuestas del estilo por pregunta se debe observar el Gráfico 25 y Tabla 23. Los mismos ilustran gráficamente y con sus porcentajes las respuestas a las cinco variables de las 5 preguntas de este estilo, que permitirá el análisis detallado posterior.

Gráfico 25 Respuestas Quito estilo dependiente por pregunta



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

Tabla 22 Respuestas Quito estilo dependiente por pregunta

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
P10	21%	26%	24,6%	18%	10,2%
P13	2,2%	7,2%	21,4%	41,1%	27,8%
P18	2,8%	12,6%	22,8%	46,2%	15,2%
P26	4,2%	19,4%	25,2%	33,4%	17,8%
P30	3%	7,4%	21,6%	47,6%	20%

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

De acuerdo al gráfico de barras, se puede evidenciar que las respuestas se acogen a este estilo de toma de decisión, 4 de las 5 preguntas demuestran que si son dependientes al momento de tomar una acción gerencial. Por otro lado, la pregunta que varía es la número 10 puesto que las respuestas no van de acorde a este estilo

puesto que la misma hace referencia a que los gerentes en Quito tienen la capacidad de tomar decisiones importantes sin la opinión de un tercero en la misma.

2.6.3.4 Estilo Intuitivo de gerentes en pymes de Quito

Con respecto al estilo de toma de decisiones intuitivas de los gerentes en la ciudad de Quito se puede apreciar de manera global que existe una gran dispersión en las respuestas y que no existe una concentración mayor al 50% en ninguno de los extremos de las respuestas, ni aceptando ni negando. Empero la mayor representatividad corresponde a la pregunta "De acuerdo" con el 32,28%, la siguiente respuesta con representativa es "Ni de acuerdo ni desacuerdo" con 27,52%, le sigue con el 20,48% la respuesta de “En desacuerdo”, después con el 13,24% “Completamente de acuerdo” y finalmente con el 7,56% “Completamente en desacuerdo”.

Con estos datos obtenidos favor de este estilo representan el 45,52%, las respuestas en desacuerdo y completamente en desacuerdo representan y las preguntas en desacuerdo el 28,08% y las respuestas ni a favor ni en contra el 27,52%. Finalmente, se puede determinar que los gerentes en Quito pocas veces basan su decisión de manera intuitiva.

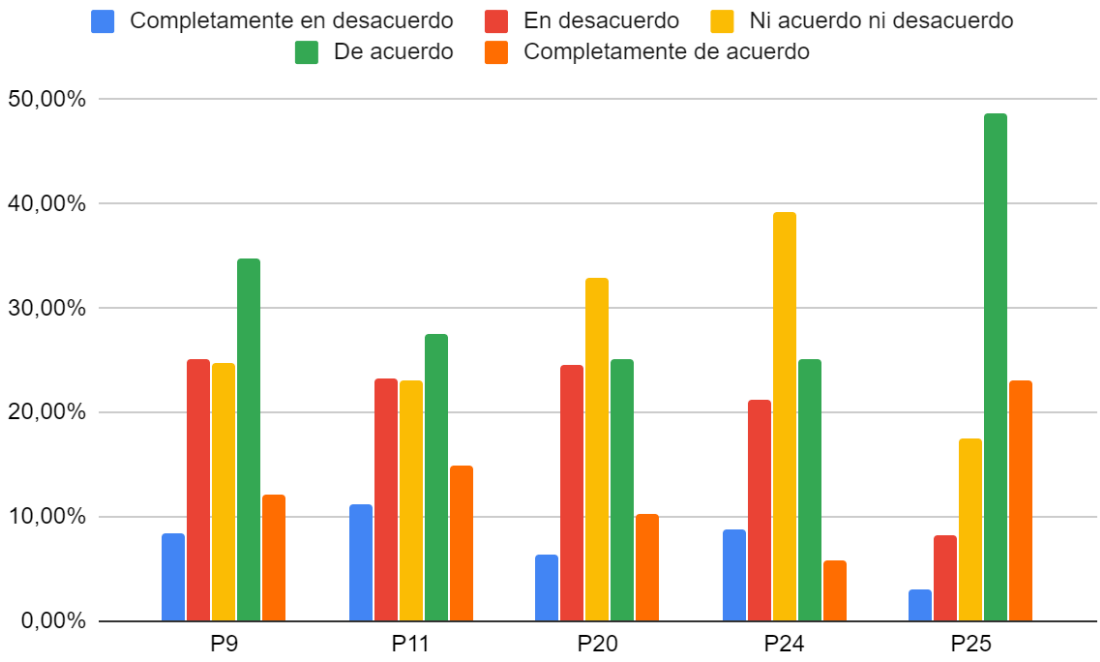
Tabla 23 Respuestas globales en Quito del estilo intuitivo

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
7,56%	20,48%	27,52%	32,28%	13,24%

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Abril 4,2020

El estilo intuitivo en comparación a los otros estilos, se lo considera en el tercer grado de importancia o uso por los gerentes de Quito. Así mismo, el estilo intuitivo se ha analizado por pregunta y considerando todas las variables se puede apreciar en el Gráfico 26 y Tabla 25. Los mismos ilustran gráficamente y con sus porcentajes las respuestas a las cinco variables de las 5 preguntas de este estilo, que permitirá el análisis detallado posterior.

Gráfico 26 Respuestas Quito estilo intuitivo por pregunta



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Abril 4,2020

Tabla 24 Respuestas Quito estilo intuitivo por pregunta

	Completamente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**Ni acuerdo ni desacuerdo**	**De acuerdo**	**Completamente de acuerdo**
P9	8,4%	25,2%	24,8%	34,8%	12,2%
P11	11,2%	23,2%	23%	27,6%	15%
P20	6,4%	24,6%	33%	25,2%	10,2%
P24	8,8%	21,2%	39,2%	25,2%	5,8%
P25	3%	8,2%	17,6%	48,6%	23%

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Abril 4,2020

A pesar de que el análisis detallado de manera porcentual de las preguntas no muestre una tendencia en específica a favor o en contra de este estilo en Quito, se puede evidenciar que existe más personas que sí manifiestan que sus decisiones son en base a su corazonada y sentimientos; de manera evidente en la pregunta 25 la respuesta "de

acuerdo" es predominante, lo que quiere decir que los gerentes actúan de manera intuitiva especialmente si dicha decisión les hace sentir cómodos.

2.6.3.5 Estilo Espontáneo de gerentes en pymes de Quito

El estilo de toma de decisiones espontáneo en los gerentes de la ciudad de Quito tiene una fuerte concentración de las respuestas de Completamente en desacuerdo y En desacuerdo con una representación global del 63,16%. Por lo cual se concluye que no existe una tendencia de toma de decisiones espontáneas, impulsivas, sin un previo análisis o mediante decisiones rápidas.

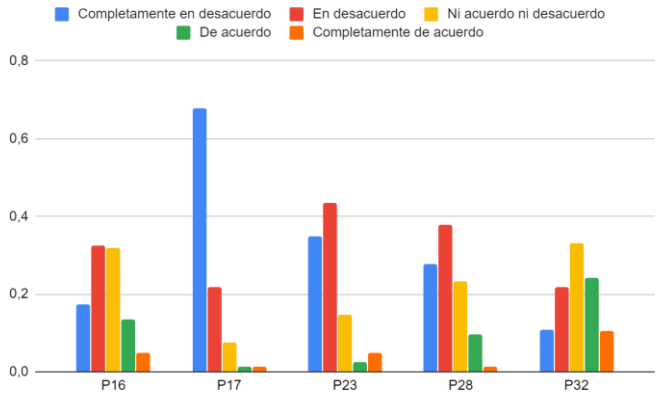
Tabla 25 Respuestas globales en Cuenca del estilo espontáneo

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
31,72%	31,44%	22,04%	10,20%	5%

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Abril 10,2020

Es innegable que al analizar la Tabla 25 con el promedio porcentual de todas las preguntas, las variables que niegan el uso de este estilo tienen mayor ponderación. Por lo cual se asevera que el estilo espontáneo en Quito no es un estilo utilizado, por otro lado, se ha realizado un análisis de todas las preguntas y considerando todas las variables. Esto se puede apreciar en el Gráfico y Tabla 27, los cuales ilustran gráficamente y con sus porcentajes las respuestas a las cinco variables de las 5 preguntas de este estilo, que permite el análisis detallado posterior.

Gráfico 27 Respuestas Quito del estilo espontáneo por pregunta



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Abril 10,2020

Tabla 26 Respuestas Quito del estilo espontáneo por pregunta

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
P16	17,4%	32,4%	31,8%	13,4%	5%
P17	67,8%	21,8%	7,6%	1,4%	1,2%
P23	34,8%	43,4%	14,6%	2,4%	4,8%
P28	27,8%	37,8%	23,2%	9,6%	1,2%
P32	10,8%	21,8%	33%	24,2%	10,4%

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

En el análisis detallado por pregunta se denota claramente de manera general que existe una mayor elección de las respuestas de “Completamente en desacuerdo” y “En desacuerdo”. Sin embargo, también se puede denotar un alto porcentaje en las respuestas de “Ni acuerdo ni desacuerdo”, evidenciando que los tomadores de decisión se sentían indecisos con este estilo y que no tomar las respuestas ni a favor ni en contra.

Con respecto a esta situación, un claro ejemplo es la pregunta 24, donde la representatividad porcentual más alto corresponde a “Ni de acuerdo, ni desacuerdo” con el 33%; así mismo, en la pregunta 8 el porcentaje es el segundo más representativo y en las demás preguntas ocupa el tercer lugar en representatividad. Finalmente, tomando en consideración estos datos se puede decir que existió una importante

elección nula por parte de los gerentes, pero la concentración en general de respuestas indica que en Quito no se toma decisiones de manera espontánea.

2.6.3.6 Estilo Evitativo de gerentes en pymes de Quito

Con lo que respecta al estilo evitativo los datos recolectados en estas preguntas reflejan una concentración más alta en la respuesta de "En desacuerdo" con el 33,64%, el siguiente en orden descendente en la ponderación es la respuesta de "Completamente en desacuerdo" con 29%, le sigue la respuesta de "Ni acuerdo ni desacuerdo" con 20% , la respuesta "De acuerdo" representa el 11,887% y finalmente el 5% corresponde a la respuesta de "Completamente de acuerdo". Por estos resultados globales en promedio de los porcentajes de las 5 preguntas de este estilo, se determina que no existe una tendencia evitativa de los gerentes de Quito al momento de tomar decisiones.

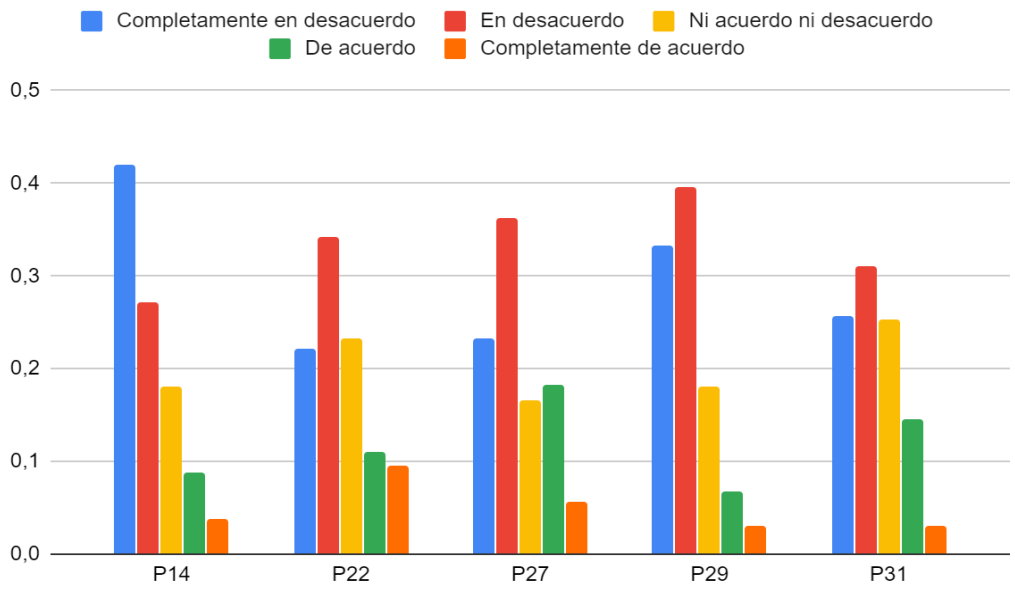
Tabla 27 Respuestas globales en Quito del estilo evasivo

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
29%	33,64%	20%	11,88%	5,00%

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

Sobre el estilo evasivo, en los gerentes de Quito, es evidente que este estilo no es de uso frecuente o relevante. Sin embargo, el estilo evasivo será analizado por pregunta y considerando todas las variables se puede apreciar a continuación en el Gráfico 28 y Tabla 29. Los mismos nos ilustran gráficamente y con sus porcentajes las respuestas a las cinco variables de las 5 preguntas de este estilo y esto permitirá el análisis detallado posterior.

Gráfico 28 Respuestas Quito del estilo evasivo por pregunta



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

Tabla 28 Respuestas Quito del estilo evasivo por pregunta

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
P14	42%	27,2%	18%	8,8%	3,8%
P22	22,2%	34,2%	23,2%	11%	9,6%
P27	23,2%	36,2%	16,6%	18,2%	5,6%
P29	33,2%	39,6%	18%	6,8%	3%
P31	25,6%	31%	25,4%	14,6%	3%

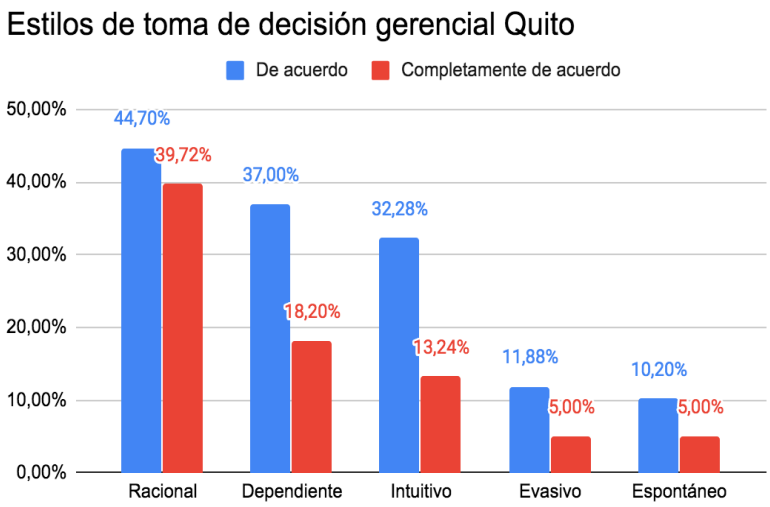
Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

En cuanto al análisis detallado de las respuestas a este estilo de toma de decisión, se puede observar en el gráfico de barras que existe una alta concentración de datos en las respuestas “En desacuerdo”, realidad que se ve confirmada con la tabla porcentual, datos que revelan que en Quito definitivamente no tiende a evadir sus decisiones. Existe un porcentaje bajo de gerentes que suelen postergar o evitar la toma de decisión.

2.6.3 Estilo de toma de decisión predominante en las pymes de Quito

El estilo de toma de decisión racional es el predominante en los gerentes de las pymes industriales de Quito debido tiene una ponderación del 83,79% la suma de las respuestas "de acuerdo" y "completamente de acuerdo" de las preguntas de este estilo. A su vez le siguen en nivel de representación porcentual los estilos dependiente e intuitivo, con el 55.2% y 45,52%, son importantes en la decisión del gerente. Finalmente, se evidencia que los estilos de toma de decisión espontáneo y evasivo no son de uso habitual al momento de la escogencia. En suma, los gerentes de las pymes en Quito toman sus decisiones en base al racional, dependiente e intuitiva.

Gráfico 29 Estilo de decisiones Quito del sector manufactura



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

2.7 Análisis del estilo de toma de decisión de las pymes en Bogotá

Bogotá tiene una población de 11 millones de habitantes, es decir el 22% de colombianos. A su vez, representa el 31,58% de la participación en el PIB total del país y una participación del 36,07% en el comercio internacional. En Bogotá existe una concentración del 50,51% de la participación en el total nacional de pequeñas y medianas empresas de Colombia, indicador que permite comprender la importancia

que tiene analizar la realidad del estilo de toma de decisiones gerenciales en esta ciudad (Invest in Bogotá, 2018).

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, en el año 2018, la capital contaba con 764.639 empresas, siendo la ciudad con mayor número de negocios y establecimientos de comercio. Los sectores principales de esta ciudad es el de servicios, con un total de 363.705 empresas, que equivale al 47.5%; seguido por el sector del comercio con un total de 259.195 empresa, es decir el 33.9%. Finalmente, el sector industrial es el 17.7%, es decir 135.931 empresas.

Tras haber indagado minuciosas investigaciones sobre el estilo de toma de decisiones en pymes de Bogotá, se ha determinado que aún no se han realizado estudios basados en el GDMS; sin embargo, existen múltiples investigaciones con otras metodologías que han examinado de manera general como se toma las decisiones gerenciales en esta ciudad colombiana. Por lo tanto, a continuación, se realizará un análisis descriptivo de dos investigaciones que permitirán dilucidar el estilo predominante en Bogotá.

2.7.1 Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá

El primer estudio considerado fue realizado por Jorge Mario Cortés Cortés (2015) y recuperado del repositorio digital de la Universidad Nacional de Colombia, trabajo que se titula *Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá.*

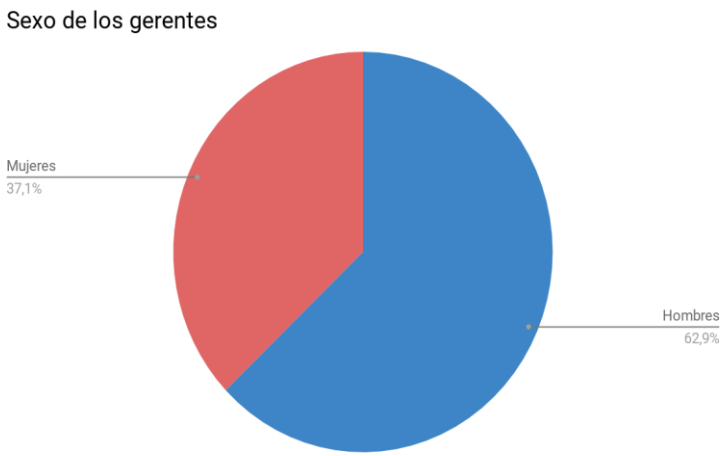
En primer lugar, Cortés Cortés menciona a la heurística como un atajo al momento de realizar la escogencia, y se refiere a la simplificación de los pasos contemplados en el dogma tradicional. Como argumento a favor de la heurística se toma en cuenta que en la actualidad los negocios necesitan de una respuesta más rápida que no permite se realice todo el proceso lógico anterior a la elección de una decisión, además que como seres humanos no logramos decisiones únicamente mecanizadas o totalmente racionales y siempre existe la posibilidad de la influencia de lo empírico. Empero de

la misma manera se contempla que una decisión que utilice sólo la parte empírica puede llevar a errores.

Para el presente análisis los datos se recopilaron de manera cuantitativa como cualitativa con una muestra de 3.988 empresas. Con el objetivo de analizar el estilo de toma de decisión gerencial se dividió la encuesta en cuatro secciones: la primera pretende investigar el anclaje de un tema de conocimiento general; la segunda, el anclaje de un tema de dominio general enfocado especialmente en la dirección de empresas; la tercera, evaluar el conocimiento sobre un contenido desconocido o de poco conocimiento; y por último, examinar en qué se basan los gerentes al momento de decidir temas que involucran una estimación de valor.

Como primer aspecto a analizar en el estudio, es referente al sexo de los gerentes. La mayoría de gerentes son hombres, es decir 2.507 gerentes encuestados, que representan el 62,9%; mientras que las gerentes mujeres son 1.481, es decir el 37,1%.

Gráfico 30 Tomadores de decisión de Bogotá por sexo

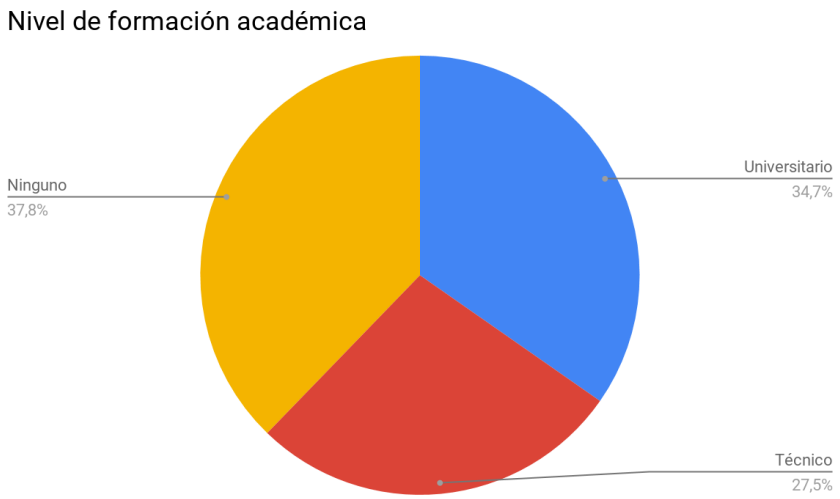


Fuente: Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá

En cuanto a la formación educativa de los gerentes, en la presente investigación se divide en universitario, técnico o ninguna. Lo que más representa es la respuesta "ninguna"; sin embargo, no se especifica a que hace referencia esta respuesta, sí bien

es que ningún estudio o si después de primaria o secundaria no ha realizado estudio alguno. Le sucede, la formación universitaria con un total de 1.384 gerentes que tienen este nivel. Finalmente se encuentra el 27,5% que representa a los encuestados que han realizado un estudio de nivel técnico.

Gráfico 31 Tomadores de decisión por nivel de formación



Fuente: Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá

A continuación, se presentará la encuesta realizada que consta de 12 preguntas divididas en 4 etapas mencionados anteriormente, que son las siguientes:

1. ¿Tiene su empresa actualmente préstamos con algún banco?

Los resultados a esta pregunta podrían ser por el sector al cual pertenecen, la rentabilidad del mismo o debido a la manera de administrar de cada gerente, implicando el uso de heurísticas basados en su experiencia y cogniciones respecto a su relación con el sistema bancario.

2. ¿Cuenta con un plan de marketing su empresa?

Esta pregunta pretende comprender si la empresa se basa en un planteamiento contribuya en la toma de decisiones a satisfacer a clientes, trabajadores y propietarios;

o si ponen de manifiesto el uso de heurísticas y decisiones tomadas a último momento sin considerar objetivos o planes.

3. ¿Tiene misión y visión su empresa?

La razón de esta pregunta es reconocer si las decisiones de la empresa consideran esquemas teóricos administrativos o son de manera empírica.

4. ¿Cuál es su día favorito o más agradable de la semana? 1=lunes, 2=martes… 7=domingo.

La presente pregunta y la siguiente son combinadas, el número dado es la referencia a la respuesta de la pregunta 5.

5. Del número que marcó, ¿piensa que el crecimiento económico PIB (en porcentaje) para el año corriente estará por encima de dicho valor?

De acuerdo al número escogido de la pregunta anterior, los gerentes tienen que dar una respuesta concreta en la que se evidenciará el sesgo de ancla en el pasado.

6. ¿Es la población de Japón menor a 127 millones?

La razón de esta pregunta es saber el conocimiento e interés que se tiene en general del mundo, puesto que no va relacionado a temas gerenciales.

7. ¿Cuál sería su mejor estimado del PIB anual de Colombia en miles de millones de dólares?

La razón de esta pregunta es interesante puesto que puede ser que se origine por un conocimiento acerca de proyecciones económicas de los gerentes o porque se evidencie un anclaje en el pasado.

8. Si su empresa tuviera que endeudarse con un crédito comercial con un banco en el país ¿que tasa de interés efectiva anual estaría dispuesto a pagar?

La presente pregunta tiene relación con la primera pregunta y su respuesta se basa con datos reales que los gerentes de las pequeñas y medianas empresas manejan.

9. ¿Cuál sería su mejor estimado de ingresos por ventas (en dólares) de la empresa DOWN en el cuarto trimestre del presente año?

Esta pregunta puede ser respondida en base a la experiencia del gerente, es decir el uso de heurísticas o consideran datos oficiales de la economía.

10. Cuando se lleva a cabo la proyección de ventas de un año a otro en su empresa, ¿qué criterio, parámetro, indicador o medida considera la más importante para hacer el estimado?

La respuesta a la siguiente pregunta puede ser: cifras de estados financieros de sus empresas, cifras económicas del país, intuición o juicio personal o recomendación/consejo de algún asesor (contador). El fin es reconocer si la decisión es guiada por asesores y cifras internas de la empresa o se basan en su intuición.

11. Cuando generalmente realiza negociaciones o contratos, puede ser de compra de mercancías, suministros, insumos u otro tipo de materia prima o servicios, ¿quiénes son los que establecen o pactan los precios o valores?

El objetivo de esta pregunta es evidenciar anclas o sesgos al negociar o si su conocimiento de la industria y experiencia les guía.

12. ¿Se considera usted un buen administrador de recursos humanos y financieros?

Esta pregunta pretende saber el autoconcepto de cada gerente, de acuerdo a lo que han construido y lo que saben hacer.

Podríamos resumir a continuación, que la manera de administrar de los gerentes de Bogotá es una combinación entre la teoría racional, es decir el conocimiento especializado y con otras teorías menos ortodoxas basadas en el empirismo como en la intuición y experiencia, especialmente en casos que se requiere una respuesta inmediata.

A pesar de que son conscientes de que sus decisiones deberían ser de acuerdo a su conocimiento académico, datos históricos, cifras estadísticas, estudio de mercado y de la racionalidad, sus decisiones también se manejan de acuerdo a lo que sienten y perciben sus experiencias, memoria e intuición. Por lo tanto, los resultados permiten evidenciar el objetivo de la presente investigaciòn: los gerentes de Bogotá si hacen uso de heurísticas en especial de anclaje y de ajuste; no obstante, en aspectos relacionados

a su campo no siempre caen en sus sesgos y sus decisiones profesionales no se encuentran en riesgo de ser influenciadas por sus sesgos.

Se demuestra el uso de heurísticas de manera especial en preguntas que los gerentes no dominan, y sus decisiones no siempre se encuentran limitadas, sino que sondean distintas alternativas.

Recomendaciones

En vista de que las heurísticas son propias de la administración gerencial, es recomendable que se usen herramientas. Finalmente, si se les otorga a las heurísticas la importancia que suele tener dentro de la toma de decisiones gerenciales, se recomienda incluirlas en el currículum con el fin de que los futuros gerentes puedan hacer un uso correcto y se evite caer en sesgos.

2.7.2 Resultados sobre la relación entre la toma de decisiones, la comunicación y el manejo de las TIC en Pymes del sector industrial Bogotá

El segundo estudio considerado fue realizado por William Eduardo Mosquera Laverde, Luisa Alejandra Rojas Melo y Camilo Mauricio Grillo Torres, quienes son docentes de ramas de la administración en la Universidad Cooperativa de Colombia, este paper fue recuperado de la revista Ingeniería solidaria, publicada en el volumen 9 de la misma. El artículo titulado *Resultados sobre la relación entre la toma de decisiones, la comunicación y el manejo de las TIC en Pymes del sector industrial.*

Este estudio es cualitativo netamente y utilizó entrevistas semiestructuradas, observación de procesos y se contrastó los dos instrumentos en una entrevista grupal. La muestra no fue escogida de manera probabilística y este estudio se realizó en diez pequeñas empresas que respondan a indicadores de ubicación, sector y tiempo de funcionamiento.

Para la obtención de resultados se detallan dos fases: fase de recolección de datos y fase de análisis de datos. En la primera etapa se distinguen tres momentos, el primer momento se obtuvo los datos mediante una encuesta semiestructurada a diez gerentes, instrumento que varió de acuerdo a las necesidades de la investigación y cabe recalcar que era una entrevista abierta que permitió ahondar en la información.

El segundo momento, se realizó una observación de los procesos de flujo de información y aplicación de las TIC, la información fue recolectada a través de protocolos y guías para llevar un registro sistemático y válido, para esto se utilizaron dos acciones:

1. Se levantó información del flujo de la información y de las tic utilizadas en el mismo mediante diagramas,
2. Se establecieron indicadores para establecer categorías y codificaciones.

Y el tercer momento fue una entrevista grupal con los diez gerentes de las empresas estudiadas que conformaban parte de la muestra.

La segunda etapa y fase de análisis de datos, en primer lugar, se transcribieron todas las entrevistas, posterior se realizó una clasificación de la información para elaborar cuadros sinópticos y comparativos. De la misma manera de las observaciones se analizaron los flujos de información y las conjeturas iniciales con la información obtenida para elaborar una teoría general sobre el proceso de toma de decisiones.

Las conclusiones de la investigación se expresaron en tres sentidos: la percepción de los gerentes, toma de decisiones y categoría TIC. Empero para los fines del presente trabajo se explicará los resultados obtenidos en cuanto a la toma de decisiones.
En este sentido se determina que en las pymes analizadas, la toma de decisiones está centralizada en el gerente general en su mayoría, además las pymes tienen su poder dividido en subgerencias que toman decisiones por separado lo que no permite una misa visión a largo plazo. Al momento de la escogencia la mayoría de pymes se limita a los datos internos de la empresas y no utilizan con frecuencia consultorías externas, también no usan hojas de ruta o un proceso claramente establecido. Lo que finalmente permite dilucidar que los gerentes dependen de su intuición y experiencia personal.

2.7.3 Incidencia de los estilos de toma de decisiones en la relación entre liderazgo y desempeño organizacional en un grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú.

El tercer estudio considerado para la triangulación de la información de la toma de decisiones de las pymes en Bogotá, fue realizado por Juan Carlos Espinosa Méndez (2018) y fue recuperado del repositorio digital de la Universidad del Rosario, reza en esta plataforma para a obtención de un doctorado en Ciencias de la Dirección en al año 2018.

La investigación contiene una recopilación teórica y descriptiva de información referente a distintos los estilos de toma de decisión, es importante destacar que en esta investigación se toma en consideración el modelo y encuesta validada del *General Decision Making Style*, razón por la cual es un artículo de relevancia para nuestra investigación. En el presente documento se han elegido los tres países puesto que se ha encontrado una similitud en los tipos de liderazgo. Para la obtención de información se extrajeron muestras anónimas de 363 directivos en total de los tres países, en Colombia 149 personas participaron, en Ecuador 90 personas y en Perú 124.

Los resultados demuestran que los directivos de Colombia, Ecuador y Perú predominan los estilos racional, dependiente e intuitivo, por lo tanto, se evidencia un amplio uso de información; en cuanto al estilo de toma de decisión dependiente que está relacionado con las decisiones consultivas y participativas que de la misma manera tienden a involucrar abundante uso de información. Por otra parte, el estilo evitativo y espontáneo son reportados en menor medida, por lo que posiblemente se asocie a lo que el autor Brousseau et al. (2006) plantea, que la manera de decidir, incide en el desarrollo de la carrera directiva. En los estilos mencionados, implicaría que los trabajadores evitan decidir o intentan pasar por el proceso de decisión lo más rápido posible y como consecuencia se reduce el considerarlos para grandes cargos.

2.7.4 Conclusión del análisis de toma de decisión gerencial en Bogotá

En base a los tres estudios recopilados y analizados se ha generado una triangulación de la información puesto que no se ha encontrado un estudio exacto al modelo GDMS

planteado por las autoras de esta tesis. Por lo tanto, se ha extraído la información de relevancia para concluir cuál es el estilo de toma de decisión predominante en las gerencias de las pequeñas y medianas empresas en Bogotá .

En primer lugar en el estudio de *Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá,* se determinó que los gerentes de Bogotá emplean una combinación entre teoría racional y la heurística o atajos en la escogencia, es decir el uso del conocimiento especializado datos fácticos como estadísticas, conocimiento académico, etc. Así como también el empirismo; es decir, en la intuición y experiencia, especialmente en casos que se requiere una respuesta inmediata, sin influencia del sesgo.

En segundo lugar, en el estudio de *Resultados sobre la relación entre la toma de decisiones, la comunicación y el manejo de las tic en Pymes del sector industrial Bogotá,* las decisiones se toman por el gerente y se base en los datos internos de la empresas y no utilizan con frecuencia consultorías externas. Por lo cual utilizan los gerentes basan sus decisiones de acuerdo a su intuición y experiencia personal.

En tercer lugar, se consideró un estudio de apoyo a *Incidencia de los estilos de toma de decisiones en la relación entre liderazgo y desempeño organizacional en un grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú,* que recopila información de las decisiones gerenciales con el mismo modelo GDMS aplicado en este estudio, pero la investigación mencionada se realiza a nivel país. Se concluye que los directivos de Colombia, Ecuador y Perú predominan los estilos racional, dependiente e intuitivo.

En suma, el primer texto de apoyo aporta conclusiones referentes al uso de la racionalidad y el empirismo, en el segundo texto se abstrae que los gerentes utilizan procesos no racionales para tomar decisiones, pues se basan en la intuición y experiencia personal, y en último texto se menciona el uso de los estilos de decisión racional, intuitivo y dependiente dentro de las decisiones gerenciales.

Finalmente, gracias a la información recopilada y analizada se establece que las decisiones gerenciales en las pequeñas y medianas empresas de Bogotá se fundamentan en una combinación de los estilos racional, intuitivo y dependiente, pues

existen procesos racionales en su mayoría para la toma de decisiones, pero también se utiliza procesos menos ortodoxos como la parte empírica intuitiva o la dependencia de la opinión o consulta en terceros.

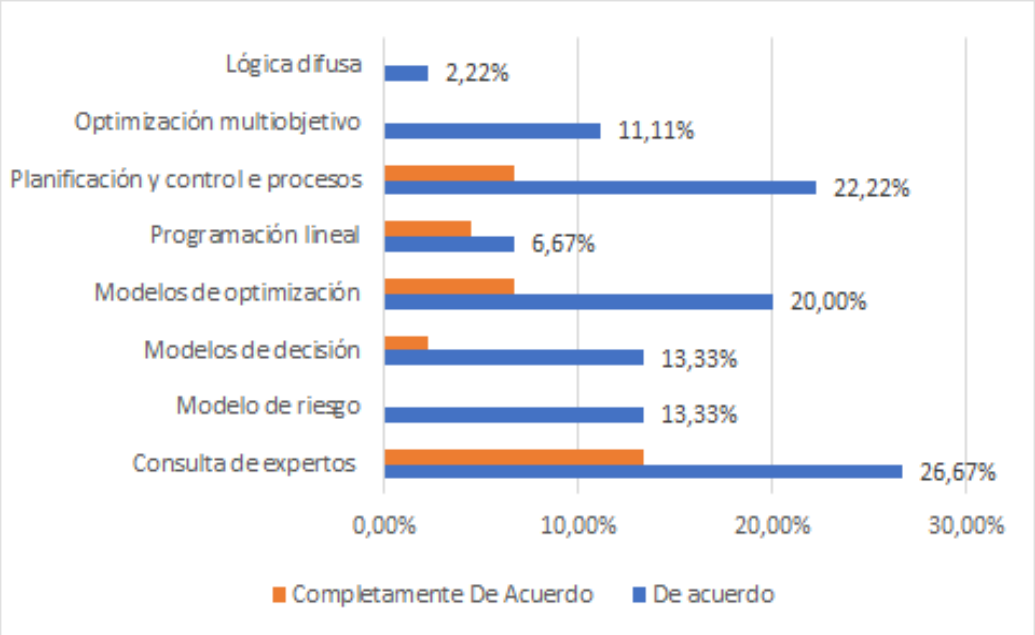
2.8 Herramientas para la toma de decisiones gerenciales

A través de la encuesta aplicada a los gerentes de las pymes de Cuenca y Quito se pudo obtener información sobre las herramientas que utilizan para la tomar decisiones. Las herramientas según la doctrina ayudan a la escogencia de la mejor opción, pues se consideran el conjunto de alternativas y variables para elegir la mejor opción (Garza, Gonzáles y Salinas 2007), pues las herramientas tienen un fundamento teórico y metodología que ayudan al proceso de elección.

2.8.1 Análisis de herramientas para la toma de decisiones gerenciales en Cuenca

Con respecto a este tópico en Cuenca, de las ocho herramientas analizadas, se destaca que tres herramientas tienen mayor ponderación que las otras y son: Consulta de expertos, Planificación y control de procesos y Modelos de Optimización. En efecto estas herramientas representan el 61,7%, y las dos últimas representan el 40,43%. Por lo cual coincide y se relacionan con los estilos de toma de decisiones racional, dependiente e intuitivo, que destacan en esta ciudad y han sido definidos anteriormente en este trabajo.

Gráfico 32 Herramientas para toma de decisiones en Cuenca

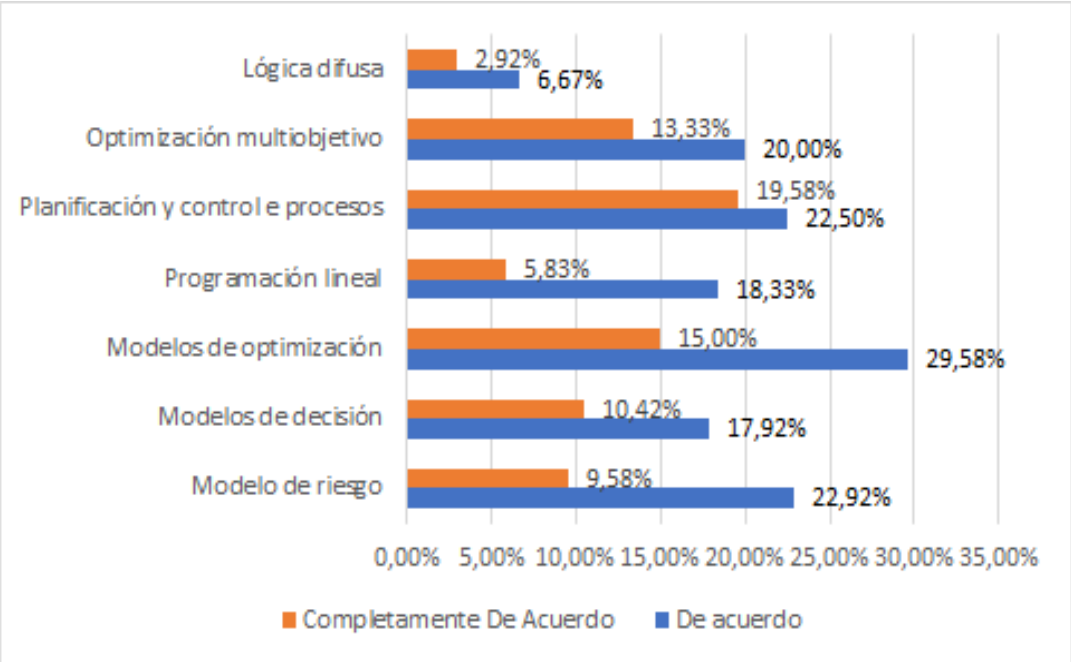


Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020 Fecha de elaboración: Abril 2,2020

2.8.2 Análisis de herramientas para la toma de decisiones gerenciales en Quito

En el paper *Toma de decisiones en las pymes ecuatorianas: industrias Pichincha y Azuay* realizado por Acuña, Ortiz, Abad y Naranjo plasma la información que a continuación consta el gráfico 33, en el cual se puede observar que se toman en consideración las respuestas de "De acuerdo" y "Completamente de Acuerdo", únicamente siete herramientas, excluyendo a la Consulta de expertos. Es decir, se concluye que las tres herramientas más utilizadas por los gerentes de Quito son: la Planificación y control de procesos, el modelo de optimización y optimización multiobjetivo.

Gráfico 33 Herramientas para toma de decisiones en Quito



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

CAPÍTULO 3: COMPARACIÓN DEL ESTILO DE TOMA DE DECISIÓN DE CUENCA, QUITO Y BOGOTÁ.

En el presente capítulo se realizará comparación del estilo de toma de decisiones gerenciales entre las ciudades de Cuenca y Quito, a partir de los datos obtenidos anteriormente en base a GDMS. A partir de las conclusiones obtenidas de estas dos ciudades, se realizará con la tendencia de toma de decisiones en Bogotá; con el fin de interpretar similitudes y diferencias entre las mismas.

3.1 Comparación de datos demográficos entre Cuenca y Quito

A continuación, se realizará una comparación en el estilo de toma de decisiones gerenciales, así como de los datos demográficos entre las ciudades de Cuenca y Quito, a partir de los datos obtenidos mediante las encuestas realizadas anteriormente. Es de especial relevancia enfatizar que estas dos ciudades de Ecuador son muy importantes, debido a que tienen una alta concentración de pymes, son las capitales de las provincias (Pichincha y Azuay) y representan un gran aporte económico en el país y generan plazas de empleo.

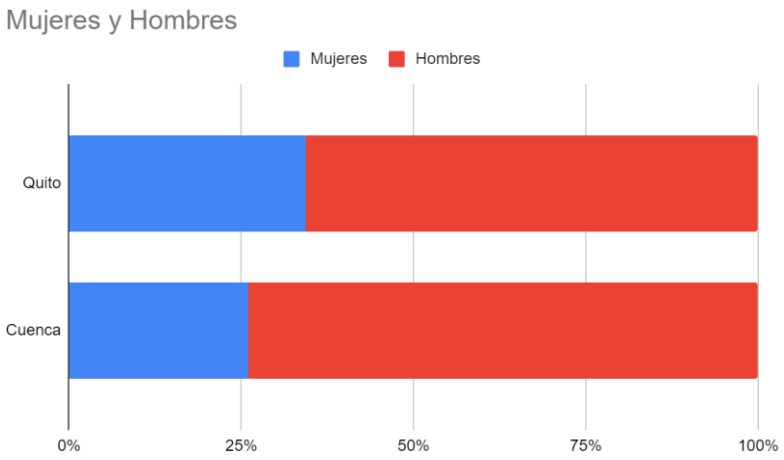
3.1.1 Sexo

El primer indicador evaluado en la encuesta aplicada a los gerentes de las ciudades de Quito y Cuenca fue el sexo de los tomadores de decisión pues se pretendía obtener información certera sobre la participación de manera general y específico de acuerdo al sector. En general, predominan los gerentes de sexo masculino como se puede observar en el gráfico, en otras palabras, hay más hombres que se encuentran al mando de las empresas.

En Cuenca representa un porcentaje del 74%; mientras que, la participación de hombres en Quito representa un porcentaje menor pero aun así es más de la mayoría

de gerentes, con el 65.6%. A pesar de que en las dos ciudades se observa una mayor participación del sexo masculino encargados de los puestos gerenciales, se puede que en Quito va cambiando esta tendencia, incluyendo más mujeres a cargo de los mandos gerenciales.

Gráfico 34 Tomadores de decisión de Cuenca y Quito por sexo



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

De la misma manera, en cuanto al análisis de participación de gerencial de acuerdo al sector industrial, se puede apreciar varias diferencias y ciertas semejanzas. En primer lugar, se pudo observar que en Quito existe participación de mujeres en todos los sectores en el cargo gerencial y en Cuenca no existe participación de mujeres en cuatro sectores tales como el maderero, construcción, alimenticio y otro.

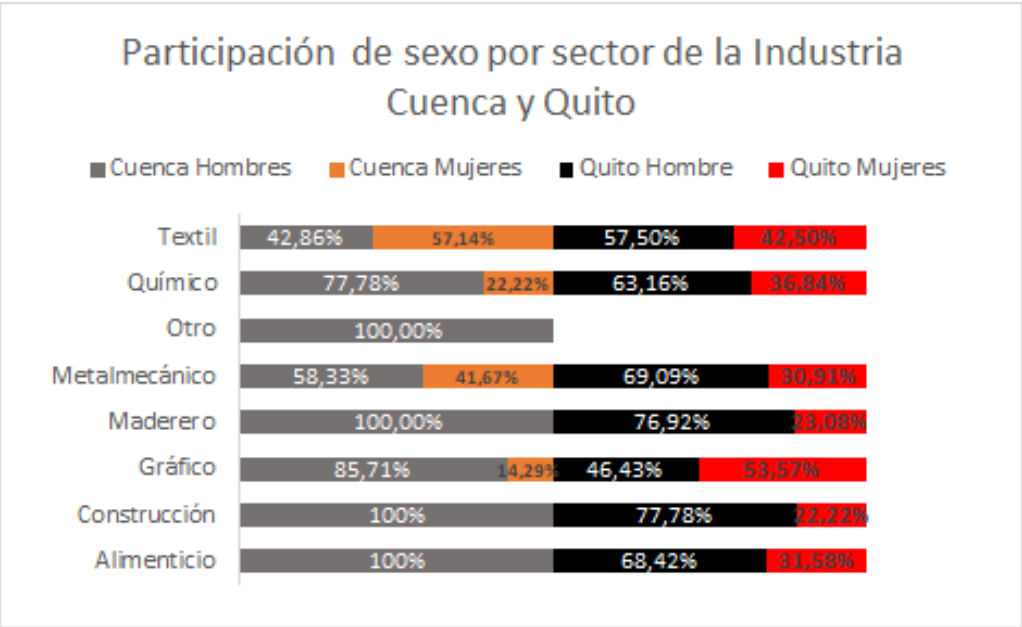
En segundo lugar, en el sector textil de la ciudad de Cuenca existe una mayor participación de mujeres con el 57,14%; mientras en Quito, en este sector el 57,5% corresponde a gerentes hombres. De la misma manera, el sector gráfico presenta una situación similar: en la ciudad de Cuenca existe mayor porcentaje de hombres en el cargo gerencial con una ponderación del 85,71%; mientras que en Quito este sector tiene mayor participación de mujeres representando un 53,57% de los gerentes.

En tercer lugar, es posible encontrar semejanzas en los datos que refieren a los sectores Químico y Metalmecánico de las dos ciudades, en virtud de que son hombres quienes

están a cargo de los puestos gerenciales de estos sectores. En el caso de Cuenca, el porcentaje hombres en el sector Químico es 77,78% y en el sector Metalmecánico el 58,33%; en Quito, representa el 63,16% el sector Químico y el 59,09% el sector Metalmecánico. En este sentido, Quito presenta una mayor participación de mujeres que en Cuenca.

Por último, está información recopilada y analizada concluye que, en la ciudad de Cuenca, los hombres tienen una fuerte participación en el mando gerencial de las empresas de todos los sectores, salvo en el sector textil que las mujeres representan un poco más de la mitad. Por otro lado, en Quito existe mayor paridad en la participación de ambos sexos en las actividades gerenciales, empero en todos existe una mayor participación de hombres, con excepción del sector gráfico.

Gráfico 35 Tomadores de decisión de Cuenca y Quito por sexo y sector de industria



Fuente: Elaboración propia de la investigación,

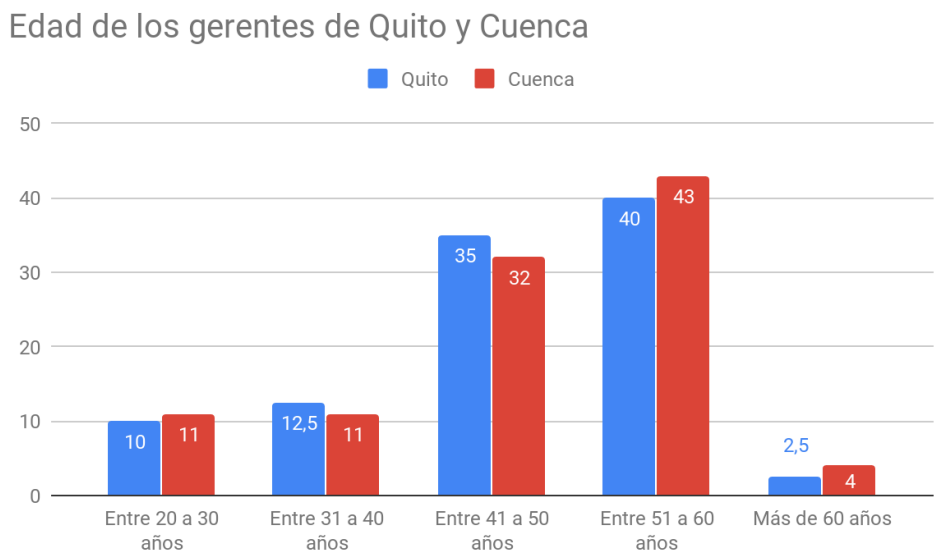
3.1.2 Edad

En lo que respecta a la edad de los encuestados, se pudo observar que en Cuenca y Quito se presenta una tendencia similar, la mayoría de los gerentes de las dos ciudades se encuentran en el rango entre 41 a 60 años; la diferencia de resultados entre ambas ciudades es mínima, oscila entre el 1% al 3%. Por otro lado, existe una leve

participación gerencial por personas entre 20 a 40 años y una mínima participación en personas mayores de 60 años.

De esta manera, se determina que tanto en Cuenca como en Quito la participación de gerentes jóvenes representa un margen mínimo del 22% de los gerentes. Esto puede estar ligada a la experiencia que se analizará posteriormente, pues se supone que una persona que se encuentra entre los 20 a los 40 años no cuenta con una amplia experiencia. Por lo cual una persona en Ecuador aspira a ser gerente de una empresa una edad madura, es decir desde sus 41 años y hasta los 60 años y daría por terminada su vida gerencial después de esta edad, con poca de probabilidad de seguir en el cargo gerencial después de los 60.

Gráfico 36 Tomadores de decisión de Cuenca y Quito por edad



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

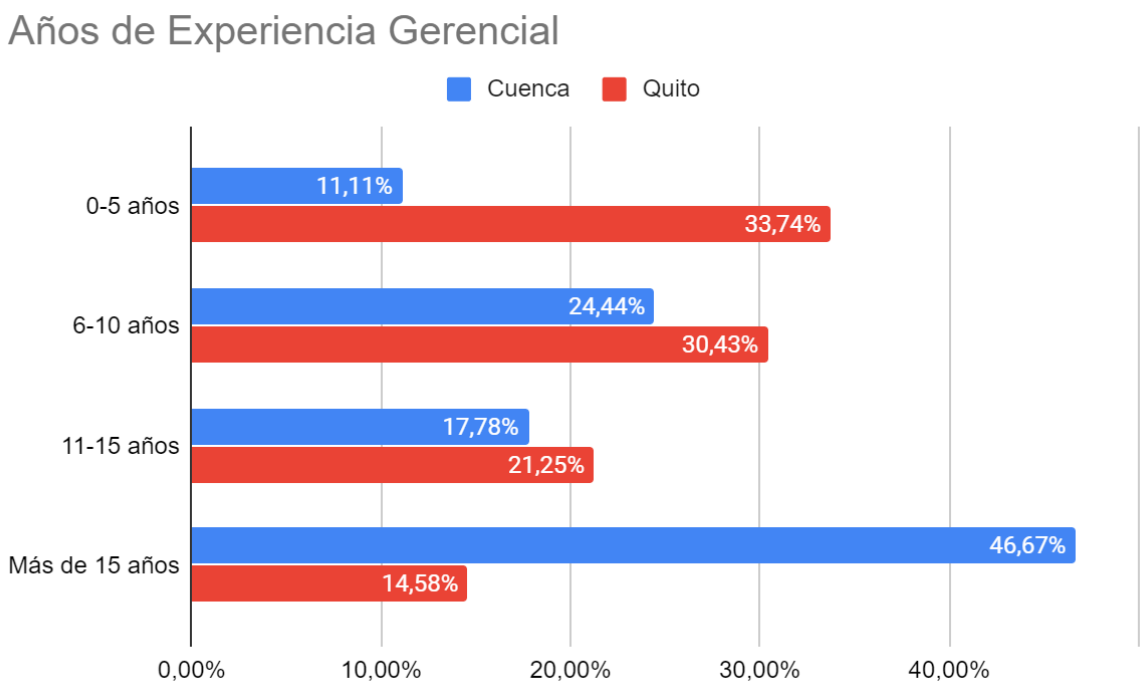
3.1.3 Años de experiencia gerencial

Los años de experiencia es un indicador importante a considerar dentro del análisis puesto que en general la experiencia es asociada con el conocimiento que posea un gerente. A partir del gráfico presentado a continuación, su puede encontrar una fuerte divergencia entre las dos ciudades. En otras palabras, en Quito su mayor concentración

de experiencia gerencial se encuentra en el rango de 0 a 5 años y continúa de forma descendente, con menos gerentes en el rango de más años de experiencia.

Por otro lado, en la ciudad de Cuenca sucede lo contrario debido a que la mayor concentración de gerentes cuenta con una experiencia de más de 15 años en el cargo, y el rango que menos gerentes cuenta es el de 0 a 5 años de experiencia, con un 11,11%. De esta manera, es posible asociar la edad gerencial con los años de experiencia en el caso de Cuenca y concluir que predominan los gerentes que son adultos entre un rango de edad de 41 a 60 años y con una larga trayectoria gerencial con más de 15 años.

Gráfico 37 Años de experiencia gerencial de Cuenca y Quito



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

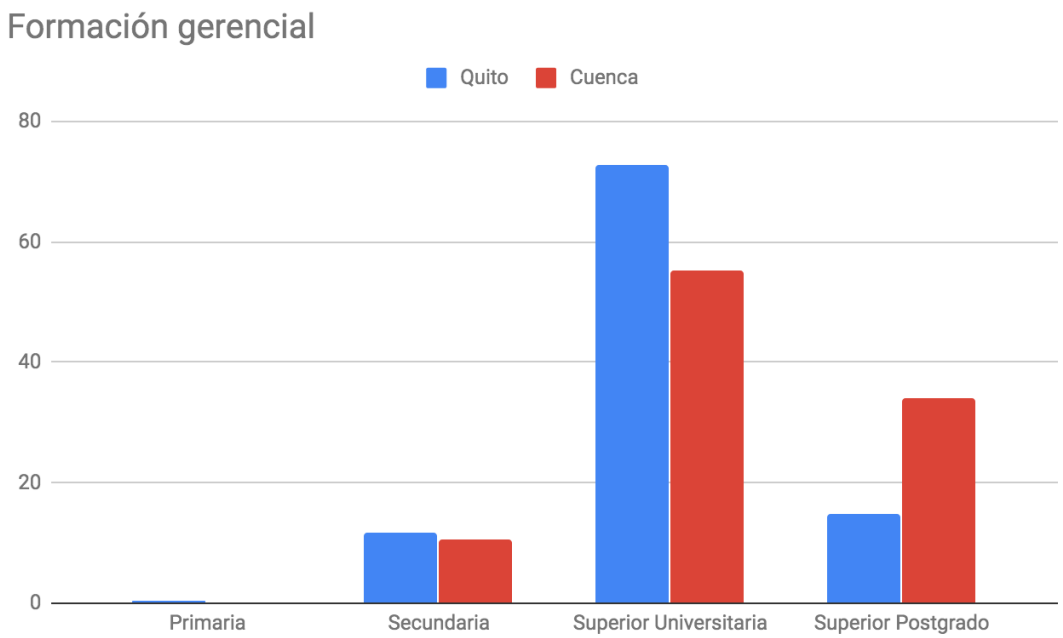
3.1.4 Formación gerencial

En cuanto a la formación educativa de los encuestados, la mayoría de gerentes de las dos ciudades cuentan con educación superior ya sea universitaria o postgrado. Sin embargo, existe una divergencia entre estas dos ciudades, se puede observar que en la ciudad de Cuenca los gerentes tienen un nivel educativo más alto. Es decir, en Cuenca existe un alto porcentaje de gerentes que han desarrollado su nivel de formación a un

superior y postgrado que representa un 35%, el 55% tiene una educación superior universitario y apenas el 10% restante ha terminado su educación secundaria.

Por otro lado, en la ciudad de Quito la mayoría (72%) de los gerentes encuestados tienen una educación de nivel Superior Universitaria, el 14% han continuado sus estudios con un nivel Superior Postgrado, el 10% cuenta con una educación secundaria y un mínimo porcentaje del 0,3% de encuestados tienen un nivel educativo primario. De esta manera, se puede concluir que en general las personas que se encuentran al mando gerencial en la ciudad de Cuenca cuentan con un nivel de educación más alto que los de la ciudad de Quito.

Gráfico 38 Formación gerencial de Cuenca y Quito



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

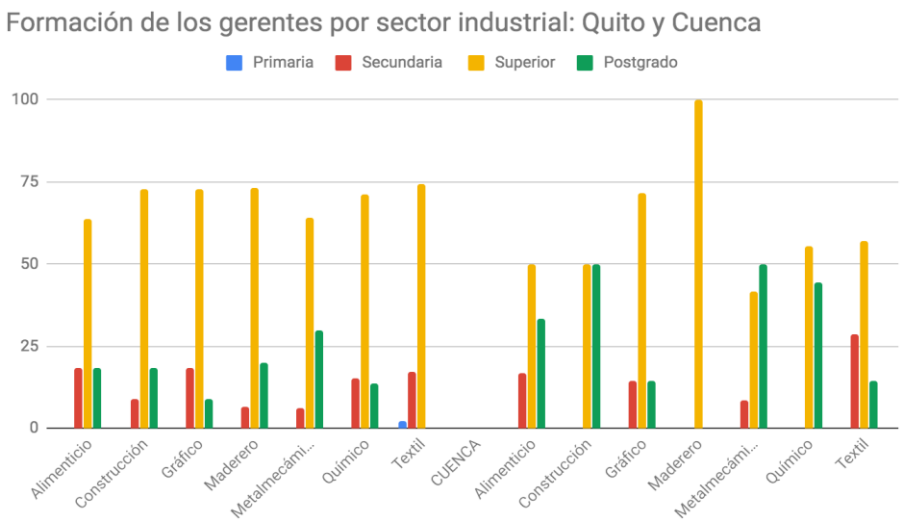
En cuanto a la formación gerencial por sector industrial, se pueden analizar ciertas similitudes, por ejemplo: el sector textil es el que menor formación educativa tiene en ambas ciudades. Este sector en la ciudad de Cuenca es el que más gerentes que han culminado sus estudios secundarios tiene y en el caso de Quito, es el único sector que posee una formación primaria y no cuenta con gerentes que hayan cursado un estudio superior postgrado.

De la misma manera existe otra similitud entre las dos ciudades, y es referente al sector metalmecánico. En ambas ciudades representa el mayor nivel educativo gerencial entre todos los sectores, puesto que la mayoría de los encuestados cuenta con un nivel superior postgrado, y es el que menos gerentes con educación superior tiene. En otras palabras, los gerentes del sector metalmecánico profesionalmente se encuentran preparados para el cargo.

Por otro lado, existe un contraste en la información del sector químico entre las dos ciudades. En la ciudad de Cuenca este sector cuenta con gerentes con educación superior universitaria y superior postgrado; representando al segundo sector con mayor preparación de la ciudad. Mientras que, en la ciudad de Quito, es el segundo sector menos preparado, puesto que cuenta con una baja representatividad de gerentes con estudios superior postgrado y un alto número de gerentes con educación secundaria.

En cuanto a los demás sectores: alimenticio, construcción, gráfico y maderero; se presenta una tendencia similar en las dos ciudades. El nivel de educación gerencial en estos sectores va de la siguiente manera: la mayoría de gerentes posee educación superior universitaria y el porcentaje restante se encuentra dividido en gerentes con educación superior postgrado y educación secundaria.

Gráfico 39 Formación gerencial de Cuenca y Quito por sector industrial



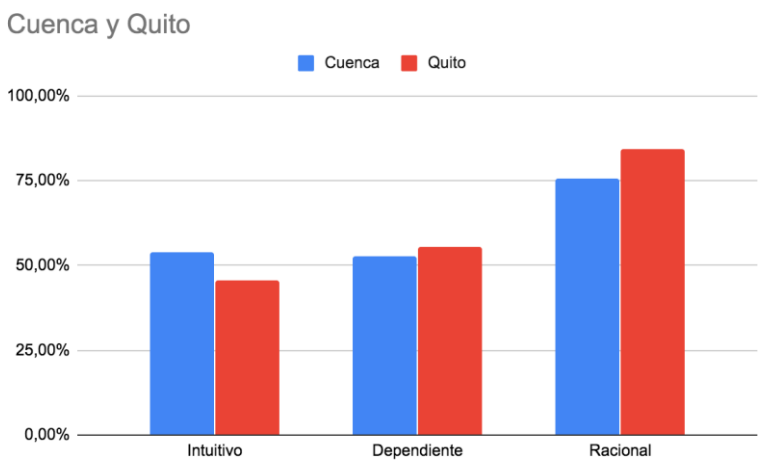
Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

3.2 Comparación del estilo de toma de decisiones entre Cuenca y Quito

A través de las encuestas realizadas a los gerentes de las dos ciudades, se ha encontrado una analogía en cuanto a los estilos de toma de decisión predominantes. En otras palabras, los gerentes de Quito y Cuenca de manera general tienden a basar sus decisiones de una manera racional, dependiente e intuitiva, en ese orden, principalmente. Por otro lado, los estilos espontáneo como evasivo, son menos frecuentes.

Los resultados demuestran que en las dos ciudades los gerentes basan su decisión en un estilo racional principalmente, pero el orden del estilo de toma de decisión que continúa difiere. En la ciudad de Cuenca, posterior al estilo racional, se encuentra intuitivo y, finalmente, el dependiente. Mientras que, en Quito, se encuentra como segunda opción en la toma de decisión, al estilo dependiente y ulteriormente el intuitivo.

Gráfico 40 Comparación del estilo de toma de decisiones entre Cuenca y Quito



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

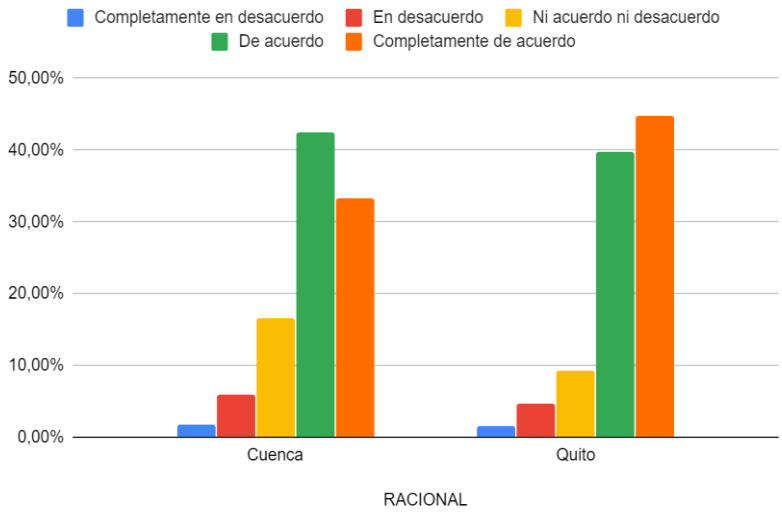
3.2.1 Comparación Estilo Racional de gerentes de Cuenca y Quito

El primer estilo de toma de decisión a analizar es el racional puesto que es el predominante en las ciudades de Quito y Cuenca. Se puede observar que la mayoría de gerentes de las dos ciudades han optado por las respuestas afirmativas a este estilo, es decir las respuestas "de acuerdo" y "completamente de acuerdo". Sin embargo, las respuestas de la ciudad de Quito son más seguras acordes a este estilo de toma de

decisión puesto que han elegido "completamente de acuerdo"; mientras que, en la ciudad de Cuenca la respuesta "de acuerdo" representa la más elegida por parte de los encuestados.

De esta manera, es posible deducir que en Quito y Cuenca los gerentes basan sus decisiones en un pensamiento lógico y sistemático, previo a una elección realizan un análisis meticuloso de las opciones y futuras consecuencias de los hechos. Dicho de otra manera, su proceso de decisión gerencial presenta varias posibilidades a examinar como criterios importantes con el objetivo de elegir la mejor opción. De la misma manera, es posible relacionar el resultado presentado en este estilo de toma de decisión con el nivel educativo puesto que se pone en práctica todos los estudios adquiridos en el proceso de elección gerencial.

Gráfico 41 Estilo Racional de gerentes de Cuenca y Quito



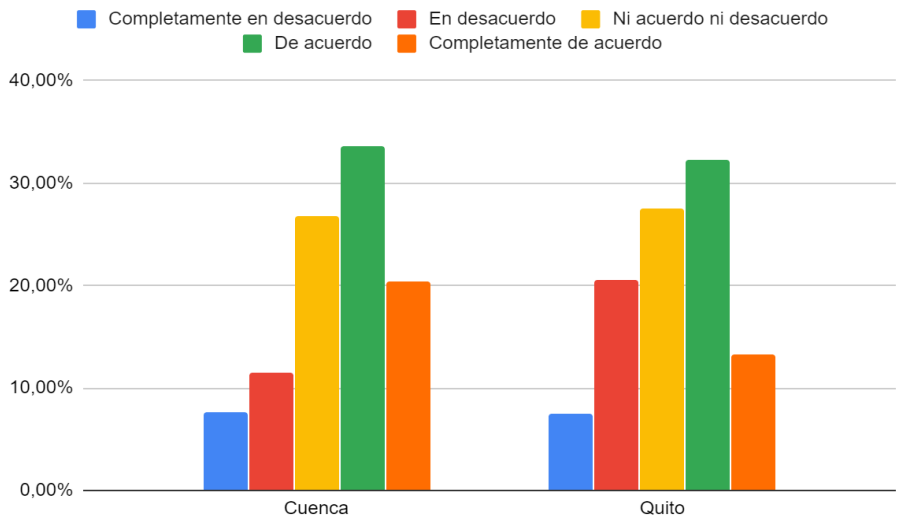
Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

3.2.2 Comparación Estilo Intuitivo de gerentes de Cuenca y Quito

El segundo estilo de toma de decisión a comparar es el intuitivo puesto que forma parte de los gerentes de las dos ciudades al momento de una elección. Sin embargo, en la ciudad de Cuenca representa el segundo estilo más predominante, mientras que en la ciudad de Quito es el tercero. Por otra parte, este estilo muestra la mayoría de respuestas "ni de acuerdo ni desacuerdo" y "de acuerdo", por lo que es posible deducir que el uso del mismo no es muy frecuente al momento de la decisión gerencial.

A pesar de que los gerentes fundamenten su toma de decisión principalmente en conocimientos teóricos y sistemáticos, no escapan de su condición humana, el actuar de acuerdo a la intuición. Es decir, al momento de una elección también realizan una meditación interna de la situación de acuerdo a sus experiencias ya sean buenas o malas, confiando en lo que sienten y perciben que pueda causar dicha decisión.

Gráfico 42 Estilo Intuitivo de gerentes de Cuenca y Quito



Fuente:

Elaboración propia de la investigación, 2020

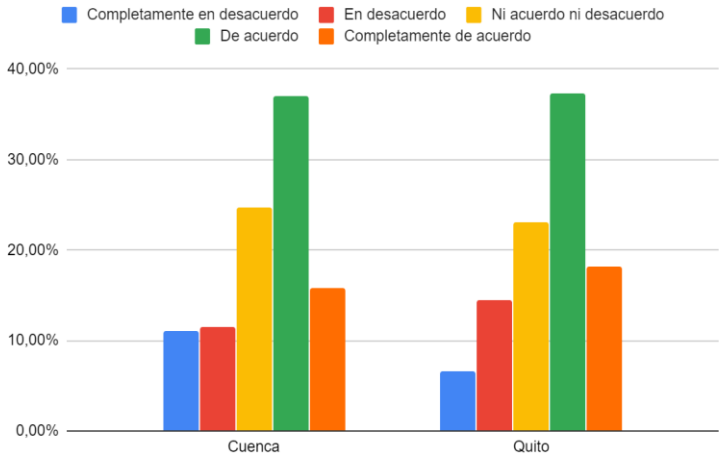
3.2.3 Comparación Estilo Dependiente de gerentes de Cuenca y Quito

Como se ha establecido con anterioridad, el estilo dependiente es uno de los tres estilos de envergadura para la toma de decisiones de los gerentes de las dos ciudades, en el caso de Quito es el segundo estilo en el que se basan al momento de tomar una decisión. Sin embargo, es posible observar en el gráfico que a pesar de que se encuentre dentro de los estilos predominantes, no se le utiliza con mucha frecuencia puesto que la concentración de respuestas es “Ni de acuerdo ni desacuerdo” y “De acuerdo”.

Dicho de otra manera, los gerentes de las dos ciudades dependen de la opinión de un tercero al momento de tomar acción puesto que cuentan con ideas de otras personas ya sea para clarificar sus ideas o para buscar una aprobación de la misma. El hecho de que este estilo sea parte importante en los gerentes nos da la idea de que existe un

trabajo en equipo y se exponen los problemas y soluciones en conjunto; así como la idea de que el gerente no se encuentra del todo seguro al momento de decidir.

Gráfico 43 Comparación Estilo Dependiente de gerentes de Cuenca y Quito



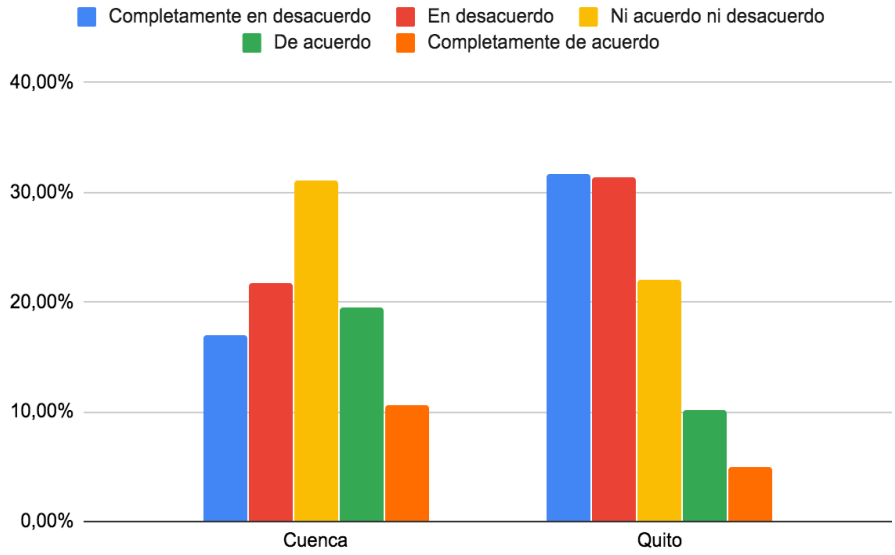
Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

3.2.4 Comparación Estilo Espontáneo de gerentes de Cuenca y Quito

En lo que respecta al estilo de decisión espontáneo partiremos desde la premisa que no es un estilo que tiene ponderación representativa para la toma de decisiones. Sin embargo, entre Quito y Cuenca existen claras diferencias, en Cuenca se encuentra una concentración difusa de las respuestas, presentando un mayor alcance de la respuesta "ni de acuerdo, ni desacuerdo", mientras que en Quito existe una concentración en el lado izquierdo lo que representa una desaprobación por parte de los gerentes a este estilo.

Este estilo no es utilizado en las dos ciudades, pero en la ciudad de Cuenca se puede observar existe un 10% que tienden a tomar decisiones espontáneas. Es decir, las decisiones gerenciales suelen llevar un tiempo para meditarlas, empero el mínimo porcentaje que presentan las respuestas puede ser que en ocasiones de acuerdo el momento se necesitan respuestas que sean tomadas de manera inmediata y en dichas circunstancias hacen uso de este estilo de toma de decisión.

Gráfico 44 Comparación Estilo Espontáneo de gerentes de Cuenca y Quito



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

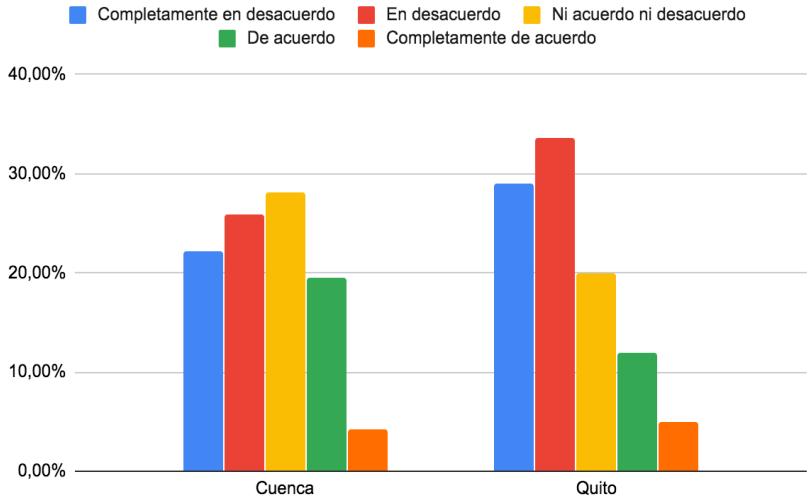
3.2.5 Comparación Estilo Evasivo de gerentes de Cuenca y Quito

El estilo evasivo no tiene una representación significativa en el análisis general entre Cuenca y Quito, de esta manera en este escrutinio detallado se hace únicamente en base a determinar diferencias y similitudes entre estas ciudades.

Es de axioma analizar la concentración de datos para este estilo de decisión, en Quito la tendencia está marcada en la parte izquierda si comparamos con Cuenca las respuestas se encuentran dispersas. Por lo cual en Quito se encuentra sumamente marcada que no utilizan un estilo evasivo, mientras que con estos datos se presumirá que en Cuenca si existen muchas decisiones se posterga hasta el final o hasta que sea inevitable no tomar una decisión.

En suma, las decisiones en estas dos ciudades generalmente no se postergan o se evaden, pero en algunos casos se notan que existen gerentes en Cuenca que postergan estas decisiones. Este estilo tiene muchas críticas a nivel dogmático puesto que se aleja mucho del raciocinio y, a nivel comercial, el hecho de postergar una decisión podría complicar el panorama general, por lo cual es positivo que este estilo no sea predominante.

Gráfico 45 Comparación Estilo Evasivo de gerentes de Cuenca y Quito



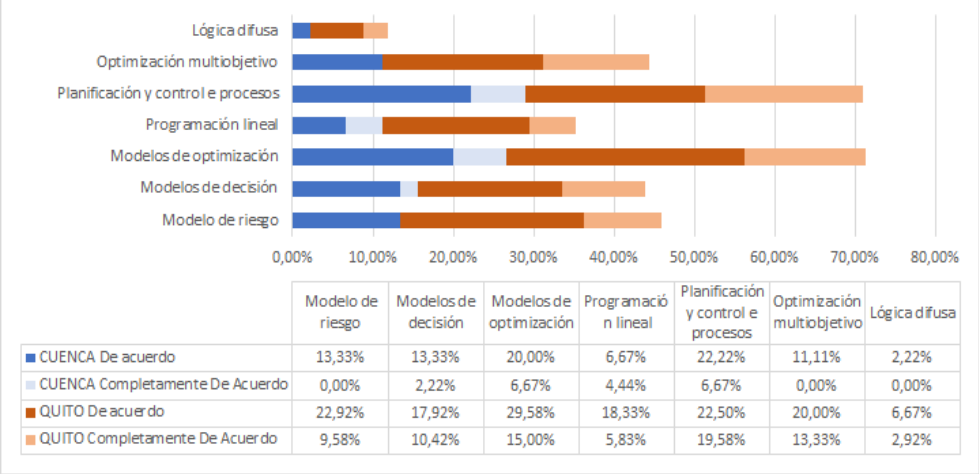
Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

3.3 Comparación del uso de Herramientas para la toma de decisiones entre Cuenca y Quito

Las herramientas para la toma de decisiones y su uso difieren entre la ciudad de Quito y Cuenca. Se determina que las tres herramientas principales que se utilizan en Cuenca son en primer lugar la planificación y control de procesos, en segundo lugar, modelos de optimización y en tercer lugar modelos de decisión. Por otro lado, en Quito, las tres herramientas principalmente usadas son en primer lugar modelos de optimización, seguido por la planificación y control de procesos y finalmente optimización multi objetivo.

Así mismo, esto en concordancia con los resultados obtenidos sobre la toma de decisiones entre las ciudades se determinó que los gerentes en Cuenca tienen una tendencia mayor a tomar decisiones intuitivas, razón por la cual se evidencia que los porcentajes confirmando el uso de estas herramientas es menor de lo que se evidencian en Quito (Ver Gráfico 46). Por lo cual se asevera que en Cuenca no existe un uso frecuente de las herramientas para la toma de decisiones y se sostiene que esto responde a su tendencia a la toma de decisiones intuitivas.

Gráfico 46 Comparación del uso de Herramientas para la toma de decisiones entre Cuenca y Quito



	Modelo de riesgo	Modelos de decisión	Modelos de optimización	Programación lineal	Planificación y control e procesos	Optimización multiobjetivo	Lógica difusa
CUENCA De acuerdo	13,33%	13,33%	20,00%	6,67%	22,22%	11,11%	2,22%
CUENCA Completamente De Acuerdo	0,00%	2,22%	6,67%	4,44%	6,67%	0,00%	0,00%
QUITO De acuerdo	22,92%	17,92%	29,58%	18,33%	22,50%	20,00%	6,67%
QUITO Completamente De Acuerdo	9,58%	10,42%	15,00%	5,83%	19,58%	13,33%	2,92%

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

3.4 Análisis de comparación entre Cuenca, Quito y Bogotá

El presente apartado corresponde al objetivo específico de definir semejanzas y diferencias entre las tres ciudades con el objetivo de analizar distintos indicadores demográficos, tales como: número de empresas, ventas anuales en millones de USD, plaza de empleo y sexo, con el fin de evidenciar la situación de cada ciudad.

Las tres ciudades son importantes en su país y a nivel regional; sin embargo, es posible observar que existe un fuerte contraste entre las mismas en cuanto al valor de ventas anuales y número de empresas, empero dichos valores son referentes al tamaño de la ciudad y el número de habitantes. Es decir, en el caso de Bogotá, representa la ciudad más importante de Colombia y debido a los factores de tamaño y número de habitantes, cuenta con las cifras más altas en número de empresas y participación en ventas entre las tres ciudades.

De la misma manera, Bogotá posee los indicadores más altos, incluso su participación de ventas anuales es mayor a la suma de las dos ciudades y de todo el Ecuador en general. Por otro lado, en relación al tamaño y número de habitantes que tiene Ecuador, Cuenca y Quito son ciudades muy importantes. Quito es la capital y posee los indicadores más altos a nivel país; mientras que Cuenca, si bien no cuenta con indicadores de gran tamaño, es considerada la tercera ciudad más influyente del país.

Tabla 29 Análisis de comparación entre Cuenca, Quito y Bogotá

	Cuenca	Quito	Bogotá
Número de habitantes	636.996	2.781.641 millones	11 millones
Número de empresas	44.600	213.561	764.639
Participación en ventas anuales	5.33 millones de USD	44.49 millones de USD	105.000 millones de USD
Plazas de empleo	178.681 empleados	1.041.958 empleados	

Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

3.4.1 Comparación del sexo de los gerentes en Cuenca, Quito y Bogotá

Es importante recalcar que la información para las ciudades de Cuenca y Quito fueron recolectadas como fuente primaria y corresponden a 280 encuestas (40 y 240 gerentes de pymes respectivamente); mientras que los datos de Bogotá son en base a la investigación *Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá* cuyos autores se basaron en una muestra de 3.988 gerentes de pymes de Bogotá

La participación por sexo masculino y femenino en las empresas a nivel mundial es muy importante en cuanto a igualdad de género, siendo un tema que se ha luchado durante años. La OIT así como la ONU son instituciones con mayor relevancia en la lucha por derribar estereotipos y motivar la participación de las mujeres en el sector de la industria con los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEPs) (ONU MUJERES, 2019).

Respecto a los datos obtenidos, se aprecia que existe una semejanza entre Cuenca, Quito y Bogotá, sobre el sexo de los gerentes: existe una mayor participación notable de hombres en las tres ciudades. Para entender esta realidad, se puede analizar desde una perspectiva cultural y rezagos propios de la concepción latinoamericana; por lo tanto, los altos cargos gerenciales y ejecutivos a nivel regional aún son realizados por hombres de manera marcada.

En los últimos años en América Latina, la participación de la mujer en la fuerza de trabajo y economías nacionales ha aumentado de 48,5% a 49,7% entre el año 2006 y 2016 y de la misma manera la tasa aumentó a nivel mundial. Por otro lado, la participación de las mujeres tiende a concentrarse en la economía informal[3] por lo que los cargos gerenciales ocupados por mujeres en la región, representan hasta el 30% (Organización Internacional del Trabajo, 2017)

De esta manera, las mujeres en altos puestos se encuentran muy ausentes. Según un estudio realizado por la OIT en el año 2017, en América Latina solamente el 4,2% de los cargos como director ejecutivo o CEO son mujeres. A su vez, los directorios empresariales se encuentran conformados con más de la mitad solo por hombres, ocupando las mujeres el 8,5% de los cargos en estas juntas directivas.

De las tres ciudades, Bogotá presenta una mayor participación femenina dentro del cargo gerencial; subsecuentemente se encuentra Quito y por último la ciudad de Cuenca. En este contraste las dos capitales de Ecuador y Colombia, se puede observar que de alguna manera se va rompiendo ese techo de cristal[4], y va creciendo la representación de la mujer en cargos gerenciales.

En el caso de Quito y Bogotá, al ser ciudades grandes, con una gran cantidad de empresas y por ende una alta competitividad, la visión empresarial cambia. Las empresas adoptan políticas de diversidad e inclusión, en donde la visión de la mujer como del hombre es fundamental para un progreso, alcanzar objetivos y trascender a otro nivel directivo. De esta manera, una vez que las mujeres ocupan cargos gerenciales y generen la misma rentabilidad, la reputación o este estereotipo cambia y el género deja de ser un problema.

Por otro lado, Cuenca es la ciudad que menos mujeres tiene en puestos gerenciales, lo cual quiere decir que sigue representando un desafío para el sexo femenino en los altos

[3] Economía Informal: modalidad de realización de actividades económicas en el cual los trabajadores no están reconocidos, registrados, regulados ni protegidos por la legislación laboral ni la protección social. (Organización Internacional del Trabajo, 2017).

[4] Techo de cristal: es una metáfora que representa los obstáculos que impiden que las mujeres o las minorías lleguen a la cima.

cargos y la necesidad de tener planes de implementación para el desarrollo de una cultura empresarial de carácter inclusiva e igualitaria.

A pesar de que la presente investigación generalice la toma de decisión incluyendo a ambos sexos, al haber encontrado una información que sustente una divergencia en las respuestas dependiendo de cada sexo, es relevante destacar que está en consideración por parte de las autoras continuar la investigación del presente tema empero comparando la toma de decisión gerencial desarrollada por hombres y por mujeres.

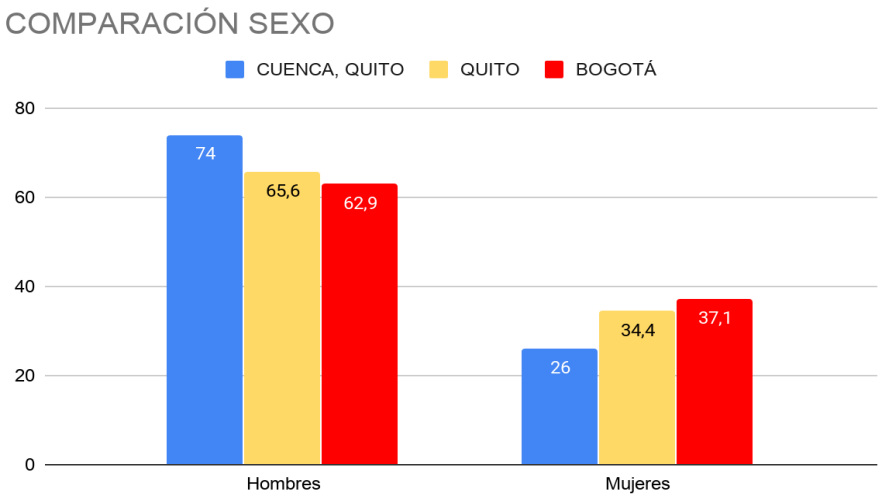
En el estudio Diferencias de género en la toma de decisiones (Cardona, Herrera, & Lopez, 2011), a través de la neurociencia se concluye que la estrategia en toma de decisión masculina se basa en un desempeño más dependiente del contexto y las mujeres, por el contrario, realizaban su decisión independiente del contexto. Es decir, los hombres responden ante las distintas demandas del medio a partir de la compilación de las experiencias y aprendizajes a lo largo de su vida. Mientras que, las mujeres tienen la capacidad de generar una respuesta específica ante una situación desconocida que exige al organismo un plan novedoso, creativo.

De esta manera, la forma en la que las mujeres toman su decisión es innovadora para las empresas; según Del Brio & Del Brio (2009), una mayor presencia femenina en los cargos de toma de decisiones ha traído como consecuencia el aumento de ventajas competitivas en cuanto a la estrategia, la visión global y la reputación. En efecto, para los autores las empresas que buscan una proyección a futuro, es decir aquellas que dentro de sus objetivos esta la innovación y una mayor creatividad, están mas receptivas a la hora de nombrar una mujer en sus consejos.

A su vez, un estudio realizado por Catalyst en el año 2011, ha demostrado que aquellas empresas con representación de mujeres en cargos directivos ofrecían a sus accionistas una rentabilidad total mayor que las empresas con menor representación de las mujeres en dichos puestos. Aquellas empresas tenían casi un 16% más rentabilidad que el resto, incluso obtenía una rentabilidad sobre el capital invertido en un 26% superior comparado con los demás (CATALYST, 2011).

Según Gómez (2012), autor del libro Empresa internacionalizada y responsabilidad social: un matrimonio convencido, analizando el liderazgo de las mujeres, basándose en estudios especializados y diversos informes de grandes consultoras, destacó que dichos resultados se deben a que las mujeres que ocupan altos cargos son más eficientes y prudentes, gestionan mejor el riesgo, hacen seguimiento más individualizados de los empleados, establecen cauces de comunicación más directos y eficientes y adoptan decisiones más democráticas.

Gráfico 47 Comparación del sexo de los gerentes en Cuenca, Quito y Bogotá



Fuente: Elaboración propia de la investigación, 2020

3.4.2 Comparación Estilos de Decisión de Cuenca, Quito y Bogotá

El resultado de la comparación del estilo de toma de decisión de las tres ciudades será en base al modelo GDMS aplicado en las ciudades Cuenca y Quito, ya analizadas con anterioridad, más el análisis de los estudios considerados en la investigación de Bogotá. El objetivo de este apartado es reconocer que semejanzas y diferencias presentan entre sí y ofrecer conclusiones para que en el futuro se realicen mejores prácticas gerenciales.

De manera general, es posible concluir que la manera en que los gerentes basan sus decisiones son muy similares en las tres ciudades. Una de las razones más importantes al considerar es el hecho de que las ciudades son de dos países vecinos que comparten una historia colonial y realidad geoposicional en común. Ecuador y Colombia están vinculados por una geografía de milenios y una historia de siglos, al estar ubicados

geográficamente en el mismo meridiano comparten hasta condiciones climáticas, tienen los mismos mares, ríos y tierras. También es innegable que su historia colonial que les unió en el mismo Virreinato y en lo posterior en los albores republicanos fueron ambos países parte de la Gran Colombia. (El Comercio)

Estas relaciones estrechas e historia compartida desembocan en ciertos rezagos en las personas en su manera de actuar y cultura, la cual se puede constatar a través de la literatura oral y tradiciones similares, por supuesto ambas culturas hacen gala de sus particularidades y singularidades, pero son diversos los estudios que hacen hincapié en sus semejanzas (Orejuela, 2004).

De la misma manera, Ecuador y Colombia han sido parte de organismos de integración regional como la Comunidad Andina de Naciones, con el objetivo de alcanzar un desarrollo integral, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, suramericana y latinoamericana. Como justificación directa que se promulga por parte de la CAN, se hace alusión de que los países miembros están unidos por el mismo pasado, una variada geografía, una gran diversidad cultural y natural, así como por objetivos y metas comunes. (ADUANA DEL ECUADOR SENAE, 2018)

A lo largo de estos años de la misma manera se han generado propuestas y proyectos económicos para desarrollar el intercambio de productos en la frontera que es compartida por estos países, tales como la Zona Especial de Desarrollo Económico, pues persiguen los mismos fines y de esta manera se han consolidado relaciones bilaterales estrechas (Pabón & Bermeo, 2008). Por lo tanto, se asevera que, por las razones expuestas los ciudadanos de Colombia y Ecuador comparten actuares parecidos. Así mismo, estas semejanzas en el presente estudio se ven reflejadas en las tendencias al tomar decisiones por parte de quienes ostentan altos cargos empresariales como son las gerencias.

Según el estudio La educación gerencial Latinoamericana: entre la desconfianza y el desafío[5], la posición de un gerente se lo asocia de una manera paternalista, en donde

[5] Orlando Salinas Gómez, *La educación gerencial Latinoamericana entre la desconfianza y el desafío.*

las expectativas de las empresas son altas de acuerdo a su papel a desempeñar. Sin embargo, el enfoque que presenta esta investigación en base al gerente, es que su conocimiento no debería ser solamente programas teóricos que se fundamenta en ciertas técnicas.

Además, la investigación manifiesta que, debido a la globalización, la apertura económica y el incremento de competitividad internacional, existe una homogeneización de las instituciones de educación, así como de estrategias empresariales; empero no siempre funciona de la misma manera, puesto que debe ser en base al contexto, la realidad política, económica y social de cada país.

En otras palabras, hace referencia a la creación de una nueva cultura empresarial, en donde los gerentes no solamente fundamenten sus decisiones y acciones en base a estudios teóricos; sino que, debe existir un criterio global en donde la persona a cargo sea reflexiva antes de dominar solamente técnicas. A su vez, consideran fundamental que se permita el gerente consultar a otras personas como a él mismo, ya sea de acuerdo a su experiencia o análisis.

De esta manera, la investigación plantea que los gerentes de Latinoamérica tienden a tomar sus decisiones en un estilo racional principalmente en base a estudios teóricos que se manejan a nivel global, y sugiere que se deberían apoyarse en sus experiencias como en el conocimiento de otras personas, lo cual hace referencia a los estilos de toma de decisión intuitivo y dependiente.

La conclusión de la investigación sobre los gerentes en Latinoamérica, refleja similitud en los resultados obtenidos acerca de la toma de decisión en Quito, Cuenca y Bogotá. Es decir, los gerentes utilizan tres estilos de toma de decisión predominantes en las tres ciudades, que son los siguientes: racional, intuitivo y dependiente. El estilo racional es el que principalmente se encuentra dentro de sus decisiones.

En primer lugar, es posible apreciar que en las tres ciudades el estilo racional es la base para su toma de acción, los gerentes hacen uso de las herramientas basadas en la razón que les permitan tomar decisiones correctas y de la misma manera les genere

seguridad. Es decir, los gerentes tienden a actuar de manera técnica, aplicando los conocimientos adquiridos en sus estudios educativos.

En segundo lugar, la sugerencia sobre el uso del estilo intuitivo en los gerentes, también forma parte en su toma de decisión. Es decir, al momento de resolver un problema gerencial, las posibles alternativas nacen de sus experiencias y de la manera en la que perciben la situación. Tal como hace referencia la investigación, es importante que un gerente vaya más allá de lo técnico, que tenga una conexión con su intuición y pueda con seguridad resolver problemas que no se encuentra la respuesta en los libros, sino en la experiencia.

En el caso del estilo intuitivo, en la ciudad de Cuenca y Bogotá es el segundo estilo que predomina dentro de la toma de decisión. Por lo tanto, estas ciudades existen una tendencia en los gerentes, puesto que han desarrollado su manera de ver y sentir los problemas y por ende pueden resolver conflictos viéndolo desde otra perspectiva. Además, demuestra que están conscientes de más detalles que no son solo técnicos, y le da una ventaja competitiva a nivel empresarial.

En tercer lugar, el estilo dependiente está presente al momento de tomar las decisiones los gerentes, pero con menor frecuencia que los estilos anteriormente mencionado. En el caso de la ciudad de Quito representa el segundo estilo predominante; en otras palabras, los gerentes de esta ciudad se basan en su conocimiento racional primeramente, posteriormente optan por la opinión de otra persona para tener su decisión final y finalmente su reflexión propia.

El estilo dependiente, puede ser subjetivo dentro de la toma de decisión gerencial, puesto que por un lado permite que las decisiones sean trabajadas en equipo. Es decir, al considerar opiniones y conocimiento de otras personas pueden existir mejores alternativas de resolución de problemas. Por otro lado, puede representar una falta de confianza de sus conocimientos gerenciales y necesita una aprobación externa.

En cuanto a los estilos espontáneo y evasivo, ninguna de las tres ciudades tiende a ser parte de su decisión gerencial. En el caso de Quito y Cuenca el porcentaje era mínimo, y en Bogotá, los estudios no mencionan el uso de los mismos. En otras palabras, las

decisiones suelen llevarse a cabo en los gerentes y no hay una tendencia de prolongar las mismas. A su vez, son meditadas, más no por impulsos.

CONCLUSIONES GENERALES

La toma de decisión gerencial representa un aspecto muy importante en el desarrollo de las empresas. Dicho de esta manera, el gerente conlleva una alta responsabilidad al liderar las organizaciones y estar en una constante elección de la mejor alternativa para su empresa. Por lo cual, es de gran relevancia reconocer cuales son los métodos, herramientas o bases que les permite cumplir los objetivos, así como los estilos existentes y que influyen en la toma de decisiones.

1. Importancia de las PYMES

En primer lugar, la presente investigación proporciona información acerca del estilo de toma de decisión gerencial en las pymes industriales de Quito, Cuenca y Bogotá, considerando la importancia y representatividad que tienen estas ciudades en la economía. En especial, es propicio el análisis debido al papel que representan las pymes, al ser el 80% de empresas existente en la economía y las que concentran varias plazas de empleo (Burgos Villamar, Hermida Hermida, Solis Granda, & Yance Carvajal).

En Ecuador tienen un aporte importante las pymes en la economía como resultado existen normativas vigentes; así como, instituciones creadas para el fortalecimiento y apoyo de las mismas. En el año 2018 las microempresas representaban el 90,8% del total industrial del Ecuador, las pymes representaban el 8,72%, mientras que las grandes empresas únicamente el 0,47%. A su vez, es importante recalcar que el 35.9% de plazas de trabajo en Ecuador son ofertadas por estas organizaciones (INEC)

En cuanto a la situación actual de las empresas en Bogotá, es semejante a la realidad ecuatoriana. Del total de empresas en el 2018 (1 millón 620 mil empresas), la minoría (1,23%) corresponde a grandes empresas, las pequeñas y medianas empresas representan el 16,09% y finalmente el 82,3% son microempresas. Así mismo, las pymes se encuentran reguladas por leyes orgánicas vigentes y a lo largo de estas décadas se han creado instituciones para el apoyo de las mismas (Departamento Administrativo Nacional de Estadística , 2017).

Es primordial destacar que en Bogotá se concentran el 50% de pymes de todo Colombia, por lo que es importante el análisis de esta ciudad para tener un entendimiento general del comportamiento gerencial de este país. En cuanto a los estilos de toma de decisión predominantes en Bogotá, se ha demostrado una influencia de los estilos racional, intuitivo y dependiente (Ministerio de Trabajo Colombia, 2019).

2. Análisis de la toma de decisiones de Cuenca y Quito

En segundo lugar, la información recopilada y analizada determina que la toma de decisiones predominantes en las pymes de Quito y Cuenca se realiza en base a los estilos: racional, intuitivo y dependiente. En las dos ciudades estos estilos son predominantes con la única diferencia que en la ciudad de Quito existe menor tendencia al estilo intuitivo que en su homóloga. También recalcar que en este caso en Cuenca existe una menor tendencia al estilo dependiente que la que se evidencia en las respuestas gerenciales de Quito.

Cabe recalcar que, los modelos que utilizan los gerentes cambian de acuerdo a las circunstancias, contexto o información que se le presente. Es así, que los cinco estilos de toma de decisión propuesta por Scott y Bruce (1995) serán visibles de acuerdo a la reacción que tengan al momento de enfrentar o solucionar los distintos problemas dentro de la acción gerencial.

Años de experiencia gerencial

Los años de experiencia es un indicador importante a considerar dentro del análisis puesto que en general la experiencia es asociada con el conocimiento que posea un gerente. La diferencia entre Quito y Cuenca es evidente pues por un lado la concentración de gerentes está en el rango de 0 a 5 años y por otro lado, en la ciudad de Cuenca sucede lo contrario debido a que la mayor concentración de gerentes cuenta con una experiencia de más de 15 años.

Con esta realidad se concluye en dos maneras con respecto a la realidad cuencana, pues se daría mayor aceptación a los gerentes con más de 15 años de trayectoria

mientras que en Quito se da oportunidad a los talentos o tomadores de decisión más jóvenes.

Formación educativa de los gerentes

Se obtuvo datos muy parecidos con respecto a la formación gerencial en Cuenca y Quito, se puede apreciar que las personas a cargo de una gerencia en su mayoría se encuentran concentrados en las categorías de quiénes han cursado una educación Superior Universitaria o una educación Superior de Postgrado, la minoría restante se divide en los gerentes que culminaron sus estudios secundarios y primarios. Entonces se concluye que los gerentes de Quito y Cuenca son profesionales, se asume que muchos de ellos han seguido ramas administrativas o referentes al sector en el que se desempeñan.

3. Comparación de la toma de decisiones de Cuenca, Quito y Bogotá

En tercer lugar, como resultado del análisis de las tres ciudades, se ha encontrado una fuerte similitud en los datos y es posible comparar con un estudio de apoyo que sustentan las mismas ideas. Esta homogeneidad se encuentra anclada al hecho de que son países vecinos que comparten una historia en común, rezagos culturales coloniales que se traduce en tradiciones culturales comunes y contactos permanentes (Orejuela, 2004).

Género de los tomadores de decisión

Acerca del género de los tomadores de decisión en los datos obtenidos de esta investigación las semejanzas encontradas parten desde el sexo de los gerentes, ya que, predominan hombres dentro de los altos rangos; sin embargo, las dos capitales (Quito y Bogotá) van rompiendo este techo de cristal, con el aumento de mujeres en puestos gerenciales en comparación con su homóloga Cuenca.

Es sugestivo que en ciertos sectores industriales que están relacionados o vinculados al trabajo de fuerza están mayormente liderado por hombres por ejemplo sector Químico, Metalmecánico y Maderero, mientras que los sectores vinculados a la creatividad como el Textil y Gráfico tienen una mayor presencia de gerentes femeninos.

Los datos que fueron obtenidos en la investigación con respecto al género fueron únicamente referenciales para tener una visión global y clara de cual es la composición de los gerentes en las ciudades investigadas, sin embargo, no se realizó un cotejo de las respuestas de los estilos por género, pues se considera que esa investigación por sí sola podría dar lugar a una tesis o estudio más a fondo basándose características propias al momento resolutivo por parte de hombres y mujeres.

Estilos de toma de decisión predominantes en las ciudades

De acuerdo al estilo GDMS, también presentan una similitud en la información obtenida puesto que existe una combinación de tres estilos de toma de decisión gerencial que predominan en las pymes industriales las tres ciudades, que son: estilo racional, intuitivo y dependiente. Es decir, en Quito, Cuenca y Bogotá se tiende principalmente a encontrar solución a los problemas gerenciales mediante herramientas racionales a base de estadísticas y datos teóricos; desde la visión del estilo racional.

Acorde con los expertos de la rama administrativa tradicional, las decisiones racionales son las que llevan a mejores resultados; debido a que, se entiende que se ha generado un proceso de análisis antes de determinar o elegir una solución. Por lo cual, es considerado el estilo de toma de decisión más recomendable, puesto que se sobreentiende que otorga una visión objetiva antes de elegir una opción. (Bittel & Ramsey, 1988)

De la misma manera, a pesar de que no son utilizados con frecuencia, los estilos intuitivo y dependiente forman parte de los estilos predominantes dentro de las decisiones gerenciales. En el caso de Cuenca y Bogotá el estilo intuitivo es el segundo predominante, es decir los gerentes analizan las variables de acuerdo a su experiencia

y lo que sienten y perciben. Mientras que, en Quito, el estilo dependiente es el segundo predominante; es decir, es necesario la opinión de un tercero para decidir, bien sea por recibir aprobación o apoyo.

4. Herramientas para la Toma de decisiones entre Cuenca y Quito

Finalmente, de acuerdo a las herramientas que utilizan los gerentes, es posible determinar que en Cuenca y Quito se utilizan diferentes herramientas para la elección de sus alternativas y que sirven para la toma de decisiones. A pesar de que comparten similitudes que se han expuesto a lo largo de la investigación, es claro que existen varias diferencias entre estas ciudades. En Quito se utiliza en primer lugar los modelos de optimización mientras que en Cuenca se utiliza con mayor frecuencia la Planificación y control de procesos.

RECOMENDACIONES

Tras haber analizado y concluido la presente investigación, es necesario emitir las siguientes recomendaciones en base al tema realizado, así como a nuevas temáticas encontradas a partir del estudio, con el fin de mejorar y aportar a las empresas del país como en general:

1. **Apoyo gubernamental a pymes en el Ecuador.**

   Se recomienda, crear más políticas gubernamentales para el desarrollo de las pymes y micro pymes en Ecuador, puesto que a partir de esta investigación se ha podido evidenciar la importancia y el peso de las mismas en la economía del país.

2. **Investigación comparativa de género en la toma de decisión gerencial**

   Si bien este no fue el tema central de la presente investigación, se ha recopilado información de fuente primaria como secundaria que fundamenta la divergencia que existe dependiendo el género en la toma de decisión gerencial. Dicho esto, hemos planteado continuar con una investigación planteada netamente en este tema. De la misma manera, recomendamos que personas que futuras investigaciones relacionadas a este tema utilicen la presente información y continúen con el estudio.

3. **Presencia de la mujer en la toma de decisión gerencial**

   Al haber analizado la manera en la que una mujer representa este cargo, toda la capacidad y la manera en la que maneja, se recomienda que se concentren esfuerzos con un enfoque hacia la participación activa de la mujer, a través de programas educativos, políticas de contratación y promoción, que rompa con el estereotipo de un gerente masculino y brinde a las mujeres oportunidades de estar en cargos gerenciales y directivos. De esta manera, se reducirá la desigualdad y se evidenciará las capacidades de ambos sexos en puestos gerenciales.

4. **Uso de la presente investigación en entidades**

   Así mismo se recomienda que entidades de la ciudad de Cuenca, como la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA), Cámara de Comercio, Cámara de Industrias utilicen esta investigación sobre los estilos de decisión para trabajar en talleres, capacitaciones o proyectos enfocados a los gerentes de las empresas con el objetivo de que identificar las razones y particularidades de los sectores, para mejorar tanto las prácticas gerenciales y el uso de los estilos racional, dependiente e intuitivo, cómo hacer énfasis en el uso de herramientas para la toma de decisiones.

5. **Comparación con otras investigaciones en otras ciudades en base al modelo GDMS**

Se recomienda que se realicen más investigaciones acerca de la toma de decisión gerencial en más ciudades en base al modelo realizado en la presente investigación: GDMS. Con el objetivo de poder tener un análisis y comparación más acertado; de la misma manera, al tener estudios en base al mismo modelo se puede profundizar en otros aspectos tales como la influencia y resultado que ha tenido en cada ciudad la utilización de un estilo gerencial.

De igual modo, se sugiere la aplicación del modelo GDMS a empresas grandes, con el objetivo de determinar si existen similitudes o patrones en la toma de decisión. Por el contrario, si la toma de decisión gerencial va de acuerdo al tamaño y estructura de la empresa. En este caso, las pymes industriales tienen una combinación de los estilos racional, dependiente e intuitivo.

6. Nuevos estudios a partir de la pandemia

La realidad a nivel mundial es distinta, se han presentado cambios repentinos de estrategias y se seguirán presentando hasta que la pandemia acabe. Por último, se recomienda una continua investigación acerca de los estilos de toma gerencial a nivel mundial en base al modelo GDMS, puesto que el contexto comercial y temporal en la que se realizó la presente investigación difiere a la realidad actual y el futuro empresarial post pandemia. Mediante el intercambio de información entre países sobre los estilos de decisión gerencial y decisiones de éxito utilizados en países o ciudades que han logrado avances, representaría un aporte trascendental para tomar decisiones en países con economías en desarrollo o en recesión.

BIBLIOGRAFÍA

ADUANA DEL ECUADOR SENAE. (2018, Agosto 21). *CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E INVERSIONES, COPCI*. Retrieved Noviembre 30, 2019 from https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/COPCI-21-02-2019.pdf

Amaya Amaya , J. (2010). *Toma de Decisiones Gerenciales.* Bogotá: Ecoe Ediciones .

Astigarraga, E. (2003). *El Método Delphi.* San Sebastian: Universidad de Deusto.

Bittel, L., & Ramsey, J. (1988). *Enciclopedia del Management, III.* España: Ediciones Centrum Técnicas y Científicas.

Burgos Villamar, I., Hermida Hermida, L., Solis Granda, L., & Yance Carvajal, C. (n.d.). *La importancia de las PYMES en el Ecuador.*

Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *Bogotá – Región cerró el 2018 con 764.639 empresas y establecimientos de comercio*. Retrieved Febrero 13, 2020 from https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2019/Febrero-2019/Bogota-Region-cerro-el-2018-con-764.639-empresas-y-establecimientos-de-comercio

Cámara de Industrias Producción y Empleo. (2018). *Cuenca es la segunda ciudad que mayores ingresos por manufactura en Ecuador*. Retrieved Enero 22, 2020 from http://www.industriascuenca.org.ec/cuenca-es-la-segunda-ciudad-que-mayores-ingresos-por-manufactura-genera-en-el-ecuador/

Cardona, J. F., Herrera, E., & Lopez, J. (2011). *Diferencias de género en la toma de decisiones.* Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Cardozo, E., Velasquez de Naime, Y., & Rodriguez Monroy, C. (2012). *La definición de PYME en América: Una revisión del estado del arte.* Guayana: Centro de Investigaciones Gerenciales de Guayana.

Castro Solano, A., & Lupano Perugini, M. L. (2007). *TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO Y CALIDAD DE LA RELACIÓN ENTRE LÍDER Y SEGUIDOR.* From https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N89-1.pdf

CATALYST. (2011). *No News Is Bad News: Women's Leadership Still Stalled in Corporate America.* New York: Catalyst.

Cleri, C. (2007). *El libro de las PYMES.* Ediciones Granica S.A.

Comunidad Andina de Naciones. (2008). *Decision 702*. From http://www.comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/DEC702.pdf

CONGRESO DE COLOMBIA. (2004). *LEY 905*. From http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

Cornejo y Rosado, M. Á. (1995). *CALIDAD TOTAL Y LIDERAZGO: LOS RETOS DE NUESTRO TIEMPO.* MEXICO: GRAD,S.A.

Cortés, J. M. (2015). *Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá* . From http://bdigital.unal.edu.co/50821/1/11390379.2015.pdf

Del Brio, E., & Del Brio, I. (2009). Los Consejos de Administración en las Sociedades Cotizadas: Avanzando en Femenino. *Revista de Estudios Empresariales Segunda época*, 102-118.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística . (2017). *Boletín Técnico Microetablecimientos* . From https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/microestablec/Bol_micro_2016.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019, Junio). *Boletin Técnico.* From https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/dest/2019-06-DEST-Boletin-tecnico.pdf

Dini, M., & Stumpo, G. (2018, Octubre). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento.* From Naciones Unidas: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf

Espinosa Méndez, J. (2018). *Incidencia de los estilos de toma de decisión en la relación entre liderazgo y desempeño organizacional en un grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú.* Bogotá: Escuela de Administración.

Heine, H. (1967). *Proverbia*. From https://proverbia.net/cita/453060844-la-experiencia-es-una-buena-escuela-pero-la-matri

INEC. (n.d.). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.*

Invest in Bogotá. (2018, Enero 25). *Datos generales y cifras de Bogotá Región*. Retrieved Febrero 14, 2020 from https://es.investinbogota.org/por-que-bogota/datos-generales-y-cifras-de-bogota?gclid=Cj0KCQiAkKnyBRDwARIsALtxe7h0a-ojNgqrXhDa9QGKWOTNorCGXSzN-NQZzNPuuJQ4SKwQ16V0nRQaAsgwEALw_wcB

Keating, G. (2013). *Netflixed.* New York: Portfolio/Penguin.

Luna, M., & Tirado, R. (2005). *MODOS DE TOMA DE DECISIONES EN LAS ASOCIACIONES Y DESEMPEÑO POLÍTICO.* Ciudad de México: Revista mexicana de Ciencias Políticas y Sociales.

Lussier, R. N., & Christopher F, A. (2016). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.* México: Cengage Learning Editores, S.A.

Méndez, J. C. (2018). *Incidencia de los estilos de toma de decisiones en la relación entre liderazgo y desempeño organizacional en un grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú.* From https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/18677

Ministerio de Trabajo Colombia. (2019, Septiembre 26). *"MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia": ministra Alicia Arango.* From http://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango

Moody , P. (1990). *TOMA DE DECISIONES GERENCIALES.* Bogotá: McGRAW-HILL LATINOAMERICANA, S.A.

Orejuela, R. (2004). *Ecuador- Colombia un ejemplo de convivencia.* From http://abacus.bates.edu/~bframoli/pagina/ecuador/Recursos/colombiaecuador.pdf

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2019, Junio 27). *Organización de las Naciones Unidas (ONU)*. Retrieved Enero 7, 2020 from https://www.un.org/es/events/smallbusinessday/

Organización Internacional del Trabajo. (2017, Mayo). La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe.

Pérez La Rosa, P. (2004). *La toma de decisiones gerenciales.* Maracay: Universidad Bicentenaria de Aragua.

Pilar, J. (2012). *Herramientas para la Gestión y la Toma de Decisiones.* Salta: Hanne.

Raffino, M. E. (2019, Diciembre 4). *Concepto.de*. From Liderazgo: https://concepto.de/liderazgo-2/#ixzz66plX9Dp1

Saaty, T. (1980). *The Analytic Hierarchy Process.* New York: McGraw-HilL.

Salinas Gomez, O. (2005). La educación gerencial Latinoamericana: entre la confianza y el desafío. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 47-53.

Scott, S., & Bruce, R. (1995).

Secretaría Distrital de la Mujer. (2018, Julio). *Ranking de Equidad de Género 2018*. Retrieved Febrero 21, 2020 from http://www.sdmujer.gov.co/noticias/ranking-equidad-g%C3%A9nero-2018

Spicer, D. P., & Sadler-Smith, E. (2005). *An examination of the General Decision Making Style Questionnaire in two UK samples.* From https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940510579777/full/html

Storey , D. (1987). *Size and Firm Performance: size Profit and growth in small and large companies.* UK: Routledge.

VERGÉS, J. M. (2018). *La nuevas empresas en el proceso de innovación en la sociedad del conocimiento.* From https://www.researchgate.net/profile/Rodrigo_Varela2/publication/50992696_Politicas_para_Pyme_y_gestion_de_empresa_familiar_volumen_3_Desarrollo_Innovacion_y_Cultura_Empresarial/links/5772927108aeef01a0b658cd/Politicas-para-Pyme-y-gestion-de-empresa-famil

Warren, B., & Burt , N. (1985). *Lideres : Las cuatro claves del liderazgo eficaz.* Bogota: Norma.

Wofford , J., Goodwin, V., & Whittington, J. (1998). *A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership.* From https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898439890042X

ANEXOS

Estilos de Toma de Decisión en Pequeñas y Medianas Empresas

El grupo de investigación de estudios organizacionales conformado por docentes de la Universidad del Azuay y la Escuela Politécnica Nacional se encuentra desarrollando una investigación referente a la tipología de estilos de toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas de Pichincha y Azuay. Para ello, nuestro grupo de investigadores junior trabajará con usted para levantar información por medio de un conjunto de preguntas que determinará como usted, en el rol de gerente, orienta su estilo de toma de decisiones.

Es importante indicarle que al ser éste un trabajo de investigación académica la información recabada será completamente anónima y su uso será meramente académico.

De antemano, agradecemos por su colaboración.

*Required

1. **Email address** *

_____

Información General

2. **Sexo** *

Mark only one oval.

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decirlo

3. **Edad**

Mark only one oval.

- Entre 20 a 30 años
-

Entre 31 a 40 años

- Entre 41 a 50 años
- Entre 51 a 60 años
- Más de 60 años

4. **Provincia** *

Mark only one oval.

- Azuay
- Pichincha

5. **Sector PyME** * *Mark only one oval.*

- Alimenticio
- Gráfico
- Maderero
- Construcción
- Metalmecánico
- Químico
- Textil

6. **Indique el número de empleados que tiene su organización** *

7. **Años de experiencia como gerente** *

Check all that apply.

- 0 a 5 años
- 6 a 10 años

- [ ] 11 a 15 años
- [ ] 15 en adelante

8.Nivel de ormación académica

- ( ) Educación primaria
- ( ) Educación secundaria
- ( ) Educación Superior Universitaria (Licenciatura, Ingeniería)
- ( ) Educación Superior Posgrado (Maestría, Doctorado, Especialización)

Preguntas GDMS

A continuación encontrará un conjunto de preguntas orientadas a determinar su estilo de toma de decisiones cómo director/gerente de su organización.

9. **1. ¿Cuándo usted toma decisiones, tiende a confiar en su intuición? (Intuición: Habilidad para conocer, comprender algo de manera clara e inmediata, sin intervención de la razón)** * ***Mark only one oval.***

	1	2	3	4	5	
Poco frecuente / nunca siempre	( )	( )	( )	( )	( )	Muy frecuente /

10. **2. Rara vez toma decisiones importantes sin consultar a otras personas** * ***Mark only one oval.***

	1	2	3	4	5	
Poco frecuente / nunca siempre	( )	( )	( )	( )	( )	Muy frecuente /

11. **3. ¿Cuándo toma decisiones, es más importante para usted sentir que la decisión es correcta más que tener una razón racional para tomarla?** * ***Mark only one oval.***

	1	2	3	4	5

Poco frecuente / nunca siempre ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Muy frecuente /

12. **4. Usted revisa dos veces las fuentes de información para estar seguro de que posee información real antes de tomar una decisión** *
Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Poco frecuente / nunca siempre ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Muy frecuente /

13. **5. Usted usa el consejo de otras personas para tomar decisiones importantes** * *Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Poco frecuente / nunca siempre ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Muy frecuente /

14. **6. Usted pospone tomar decisiones porque pensar en ellas le hace sentir incómodo** * *Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Poco frecuente / nunca siempre ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Muy frecuente /

15. **7. Usted toma decisiones de una forma lógica y sistemática** * *Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Poco frecuente / nunca siempre ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Muy frecuente /

16. **8. ¿Cuándo Usted toma decisiones hace de forma intuitiva? Tal y cómo lo siente en ese momento?** *
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Poco frecuente / nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Muy frecuente / siempre

17. **9. Usted generalmente toma decisiones sin pensar/sin analizar** * ***Mark only one oval.***

	1	2	3	4	5	
Poco frecuente / nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Muy frecuente / siempre

18. **10. A usted le gusta que alguien lo guíe en la dirección correcta cuando se enfrenta a decisiones importantes** *
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Poco frecuente / nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Muy frecuente / siempre

19. **11. Su proceso de toma de decisiones requiere de una cuidadosa reflexión** * ***Mark only one oval.***

	1	2	3	4	5	
Poco frecuente / nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Muy frecuente / siempre

20. **12. ¿Cuándo toma decisiones, Usted confía en sus sentimientos y reaciones internas?** * ***Mark only one oval.***

	1	2	3	4	5	

Poco frecuente / nunca siempre ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Muy frecuente /

21. **13. ¿Cuándo toma una decisión, Usted considera varias opciones en términos de un objetivo específico?** *
Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Poco frecuente / nunca siempre ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Muy frecuente /

22. **14. Usted evita tomar decisiones importantes hasta que existe presión sobre una decisión**
*
Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Poco frecuente / nunca siempre ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Muy frecuente /

23. **15. Usted usualmente toma decisiones impulsivas** * *Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Poco frecuente / nunca siempre ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Muy frecuente /

24. **16. ¿Cuándo toma decisiones, confía en su instinto? (Instinto: Impulso natural, interior e irracional que provoca una acción. Comportamiento innato, que no está basado en experiencia previa)** *
Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Poco frecuente / nunca siempre ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Muy frecuente /

25. **17. Generalmente usted toma decisiones con las que se siente cómodo** * ***Mark only one oval.***

	1	2	3	4	5	
Poco frecuente / nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Muy frecuente / siempre

26. **18. Usualmente usted necesita la asistencia de otras personas para tomar decisiones importantes** * ***Mark only one oval.***

	1	2	3	4	5	
Poco frecuente / nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Muy frecuente / siempre

27. **19. Siempre que sea posible, Usted procura pospone una decisión** * ***Mark only one oval.***

	1	2	3	4	5	
Poco frecuente / nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Muy frecuente / siempre

28. **20. Usted con frecuencia toma decisiones en el calor del momento** * ***Mark only one oval.***

	1	2	3	4	5	
Poco frecuente / nunca	◯	◯	◯	◯	◯	Muy frecuente / siempre

29. **21. Usualmente, usted posterga tomar decisiones importantes** * ***Mark only one oval.***

1	2	3	4	5

Poco frecuente / nunca ◯◯◯◯◯ Muy frecuente / siempre

30. **22. Si tiene el apoyo de otras personas, es más fácil para usted el tomar decisiones importantes** *
Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Poco frecuente / nunca ◯◯◯◯◯ Muy frecuente / siempre

31. **23. Generalmente usted toma decisiones importantes en el último minuto** * *Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Poco frecuente / nunca ◯◯◯◯◯ Muy frecuente / siempre

34.24Usted toma decisiones rápidas * *Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Poco frecuente / nunca ◯◯◯◯◯ Muy frecuente / siempre

33. **25. Usted usualmente tiene una base racional para tomar decisiones** *
Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Poco frecuente / nunca ◯◯◯◯◯ Muy frecuente / siempre

Skip to question 33.

Prácticas organizacionales
En esta sección queremos conocer qué prácticas organizacionales usa al momento de tomar decisiones

34. **Qué herramientas utiliza para la toma de decisiones en su empresa? De una breve descripción** *

Mark only one oval.

- Opción 1:
- Opción 2:
- Opción 3:
- No utiliza

35. **De las herramientas listadas a continuación señale con que frecuencia las utiliza en el proceso de toma de decisiones** *

Mark only one oval per row.

	Poco frecuente /nunca	En algunas ocaciones	Medianamente	Bastante frecuente	Muy frecuente /siempre
Consulta de expertos en el sector					
Modelos de riesgo					
Modelos de decisión (maximax , maximin)					
Modelos de optimización					
Programación lineal					
Planificación y control de procesos (método PERT, diagrama de red)					
Optimización multiobjetivo (método de análisis jerárquico)					
Lógica difusa					

Riesgo e Incertidumbre

Esta sección tiene como finalidad determinar su propensión y percepción respecto del riesgo en la toma de decisiones en negocios

36. **Dentro del contexto empresarial ecuatoriano, ¿cómo la incertidumbre afecta a la toma de decisiones?. Califique de 0-9, donde 0 no afecta y 9 afecta totalmente** *

Mark only one oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

No afecta — Afecta totalmente

37. **¿Cómo calificaría su propia tendencia a tomar riesgos, comparado con la tendencia de otros individuos?** *
Mark only one oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Menos riesgos que otros — Mas riesgos que otros

38. **Como administrador su tendencia a elegir alternativas más o menos riesgosas basadas en la evaluación de otros, en quienes usted más confía?** *
Mark only one oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Poco frecuente/ nunca — Muy frecuente / siempre

39. **Como administrador su tendencia a elegir alternativas más o menos riesgosas que se basan en análisis de alta complejidad técnica?** *
Mark only one oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Poco frecuente/ nunca — M fre / sie

40. **Como administrador su tendencia a elegir alternativas más o menos riesgosas que pueden tener un alto impacto en la dirección estratégica de su organización?** *
Mark only one oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Poco frecuente/ nunca — Muy frecuente / siempre

41. **Como administrador su tendencia a iniciar una acción corporativa estratégica que tiene el potencial de ser contraproducente?** *
Mark only one oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Poco frecuente/ nunca — Muy frecuente / siempre

42. **Como administrador su tendencia a soportar una decisión cuando está consciente que análisis relevante fue realizado, sin considerar información faltante?** *
Mark only one oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Poco frecuente/ nunca — Muy frecuente / siempre