

La toma de decisiones y la eficacia organizativa en las PyMEs comerciales de la ciudad de Ambato (Ecuador)

Decision-making process and organizational effectiveness in commercial SMEs of the city of Ambato

LÓPEZ, Daniel A.¹
GUAMÁN, María D.²
CASTRO, Juan C.³

Resumen

Esta investigación analiza los factores que contribuyen al proceso de toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) comerciales de la ciudad de Ambato-Ecuador. Se entrevistaron 25 gerentes con la finalidad de explorar la toma de decisiones que realizan durante sus actividades organizacionales. Los resultados indican que el uso de información (25,13%), eficacia organizativa (19,09%) y calidad de la decisión (17,59%) son los factores que influyen significativamente en las decisiones tomadas por los líderes de las Pymes comerciales locales.

Palabras clave: Toma de decisiones, eficacia organizativa, Pymes.

Abstract

This research aims to analyse the factors supporting the decision making process in small and medium enterprises (SMEs) in the city of Ambato. Twenty-five managers were interviewed to explore the decision-making carried out during their management activities. Findings indicate that use of information (25.13%), organizational effectiveness (19.09 %) and quality of the decision (17.59%) are the factors influencing significantly the decisions made by local leaders of commercial SMEs.

Key words: Decision making, organizational effectiveness, SMEs

1. Introducción

El comercio es la principal actividad económica desarrollada por las empresas del Ecuador, representando el 36,13% de participación en el mercado nacional en comparación con otras actividades económicas (Araque, 2012). Así, en el Ecuador existen 527 empresas por cada 10.000 habitantes (INEC, 2018), concentrándose principalmente en las provincias de Guayas, Pichincha, El Oro y Tungurahua.

¹ Estudiante de Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. dlopez2446@uta.edu.ec

² Docente titular. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Magister en Gestión y Dirección de Empresas. md.guaman@uta.edu.ec

³ Docente titular. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Doctor en Ciencias de la Empresa. juancaastro@uta.edu.ec

En el ámbito empresarial, las personas enfrentan frecuentemente situaciones de distinta complejidad, que en muchos de los casos no son resueltas a tiempo ni tampoco son abordadas consistentemente. Por lo tanto, la toma de decisiones a nivel gerencial es un factor de gran relevancia a ser considerado en el direccionamiento estratégico, favoreciendo considerablemente a alcanzar los objetivos y metas propuestas por las organizaciones Canelones & Fuentes, (2015); Sánchez & Rodríguez, (2019), Cedeño, et al., (2019); García, et al., (2016); Medina, et al., (2018); Moya, et al, (2019).

Adicionalmente, la toma de decisiones permite identificar las fortalezas y las oportunidades comerciales de una empresa, sobre todo asumir con responsabilidad las amenazas e incertidumbres de un mercado volátil y cambiante como el que se observa actualmente. Cabe mencionar, que, a fin de disminuir la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones, el gerente debe poseer información de carácter confiable y oportuna que permita reducir los riesgos en todas las actividades organizacionales Márquez, (2012); Valera, et a., (2019).

Durante el proceso de toma de decisiones, factores como el uso de información, la calidad de las decisiones, la eficacia organizativa y el conflicto cognitivo son determinantes en el tipo de decisiones que se tomen en el entorno empresarial Castro, (2014); E. Rodríguez, et al.,(2013). Estos factores se detallan a continuación.

1.1. Uso de información

En ciertas ocasiones, al momento de ejecutar un proceso de toma de decisiones la empresa no dispone oportunamente de la información, lo que supone un cierto grado de complejidad en la decisión a tomar. Esta complejidad se diversifica en función de las diferentes alternativas o criterios como precisión, oportunidad, relevancia y comprensibilidad de los componentes críticos para la toma de decisiones García et al., (2016); Y. Rodríguez y Pinto, (2018); J. Torres et al.,(2017).

Alwis y Higgins (2001) establece el rol de la información como un componente que se relaciona positivamente con la toma de decisiones. Esto corrobora la afirmación de que la ejecución de decisiones estratégicas es netamente una condición informacional, por lo que al uso de información se transforma en un factor estratégico (Y. Rodríguez & Pinto, 2018).

1.2. Flexibilidad cognitiva y conflicto cognitivo

La flexibilidad cognitiva está vinculada con la habilidad de generar nuevas ideas o supuestos a ser utilizados durante la ejecución del proceso de toma de decisiones (Pérez, 2019). Este proceso cognitivo permite que los gerentes puedan generar alternativas innovadoras y potencialmente exitosas antes de tomar decisiones estratégicas. Adicionalmente, para E. Rodríguez, et al., (2013) la flexibilidad cognitiva es un determinante estructural de la racionalidad en la toma de decisiones, estableciéndose la existencia de una relación directa entre la flexibilidad cognitiva y los diversos factores del cambio organizacional. En la misma línea Ying, et al., (2012) establecen que la flexibilidad cognitiva puede debilitar la resistencia al cambio organizacional, la misma que crea conflictos en las fases de la toma de decisiones que impactan al comportamiento del equipo de ejecutivos encargados de tomar decisiones (Jehn, et al.,(2010).

Por otro lado, el conflicto cognitivo es el catalizador encargado de estimular a los entes de la organización para crear nuevos conocimientos y brindar la posibilidad de mejorar el comportamiento organizacional Barrios, et al., (2019); E. Rodríguez et al., (2013). Parayitam y Dooley (2011) enfatizan el vínculo del conflicto cognitivo con la calidad de las decisiones y el compromiso empresarial de los encargados de tomar decisiones estratégicas.

En conclusión, tanto la flexibilidad cognitiva y como el conflicto cognitivo impactan positivamente a la calidad de las decisiones (Rodríguez y Pedraja, 2009). Este hecho es corroborado a través de un estudio realizado en las

empresas privadas del norte de Chile, en el que se comprobó que el conflicto cognitivo y la flexibilidad cognitiva son factores que fundamentan la racionalidad del proceso de toma de decisiones (E. Rodríguez et al., 2013).

1.3. Racionalidad

La racionalidad es entendida como la intensión que define la elección de la decisión más óptima para el logro de los objetivos organizacionales. Es decir, garantiza la precisión de la decisión en un contexto racional (Ganga, et al., (2018; Hamilton et al., (2017); Marchisotti et al., (2018).

Para De Boer, et al.,(2007) la racionalidad tiene un efecto positivo sobre la efectividad de las decisiones. Este resultado es similar a lo obtenido en una investigación realizada en 233 empresas privadas de China, en la que se comprobó la existencia de la relación entre la racionalidad y la calidad del proceso de toma de decisiones (Ji & Dimitratos, 2013).

1.4. Calidad de las decisiones

Una decisión asertiva se fundamenta en los determinantes de la calidad del proceso de toma de decisiones tales como el uso de información, la flexibilidad cognitiva, el conflicto cognitivo y la racionalidad (E. Rodríguez et al., 2013). En este contexto, se ha comprobado una relación significativa entre la calidad de la decisión y la eficacia organizacional, conforme al tipo de decisiones de carácter funcional y estratégicas (González, et al., (2019); Villanueva,(2018).

Nutt (2011) constató que el 50% de las decisiones tomadas condujeron a un fracaso en el desempeño organizacional, por lo que adoptar decisiones de calidad es un proceso innato dentro de las organizaciones. En relación con esto, evidencia empírica adicional indica que las decisiones adoptadas por los gerentes frecuentemente pueden alcanzar un promedio de calificación de nivel regular, lo que los aleja considerablemente de la toma de decisiones asertivas (E. Rodríguez y Pedraja, 2007).

1.5. Eficacia organizativa

La toma de decisiones es considerada como uno de los componentes más relevante en las sociedades del conocimiento; por lo tanto, la correcta ejecución de este proceso se transforma directamente en eficiencia empresarial (E. Rodríguez et al., 2013). Esto permite que las organizaciones alcancen sus objetivos y garanticen la calidad y rapidez en la toma de decisiones (Torres, et al.,(2019).

La toma de decisiones es esencial para alcanzar la eficacia organizativa (Çetin & Pekince; 2011). Esta eficacia se ha establecido como un factor multidimensional, por lo que diversos aspectos o variables podrían afectar al manejo organizacional (Richard, Devinney, Yip y Johnson, 2009). Así, por ejemplo, la calidad de las decisiones es un factor determinante en la eficacia de las organizaciones a parte (E. Rodríguez et al., 2013).

Basado en el análisis y la comprensión del contexto teórico de los factores que influyen en la toma de decisiones, el presente estudio analizó los factores que contribuyen al proceso de la toma de decisiones ejecutado por gerentes de Pymes comerciales de la ciudad de Ambato en la República del Ecuador. Algunos de estos factores determinantes en el proceso de la toma de decisiones han recibido poca atención en investigaciones gerenciales (Citroen, 2011; Y. Rodríguez & Pinto, 2018), por lo que su estudio resulta imperativo para el crecimiento, eficacia, éxito y cumplimiento de los objetivos de las Pymes, cuyas actividades deben desarrollarse y alinearse al actual proceso de globalización.

2. Metodología

El estudio es de carácter cualitativo basado en un diseño sistemático. Esta orientación metodológica incluyó la descripción de los participantes, el diseño del estudio, la delineación del instrumento y el procedimiento ejecutado.

2.1. Participantes

Mediante el empleo de un muestreo no probabilístico de expertos de indagación cualitativa (Ventura y Barboza, 2017), y de la base de datos de la Cámara de Comercio de Ambato se logró estimar el tamaño de la muestra requerida para este estudio. Así, 25 gerentes pertenecientes a diferentes Pymes comerciales de la ciudad de Ambato en la provincia de Tungurahua-Ecuador fueron entrevistados mediante un cuestionario semi-estructurado (Hernández, et al., (2014). El grupo de participantes estaba constituido por 9 gerentes de sexo femenino y 16 gerentes de sexo masculino, quienes provenían de empresas vinculadas con actividades comerciales de ventas de Abarrotes (siete), artículos para el hogar y afines (cinco), construcción: ferretería, equipos, maquinaria y materiales (cuatro), pinturas y afines (cuatro), repuestos automotrices y accesorios (tres), equipos electrónicos, de computación y afines (dos) (Cámara de Comercio de Ambato, 2020).

2.2. Diseño

Para la presente investigación se utilizó el diseño sistemático propuesto por Strauss y Corbin (2007), en el cual se emplean criterios de categorización y tres codificaciones: 1) Abierta, que permite explorar los datos de las entrevistas en un nivel primario en el que se identifican las unidades o segmentos de análisis; 2) Axial, que vincula las categorías y sub-categorías como el uso de información para la toma de decisiones, flexibilidad cognitiva, conflicto cognitivo, racionalidad de las decisiones, calidad del proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa; y 3) Selectiva, aquí se obtuvo una categoría central del fenómeno de investigación (toma de decisiones), la cual se integró posteriormente a las categorías y subcategorías de la codificación abierta y axial. Esto se realizó mediante la elaboración de una red semántica.

2.3. Instrumento

Para el presente estudio cualitativo, se empleó una entrevista semi-estructurada como instrumento de recolección de información Troncoso y Amaya, (2017).

Para la formulación de las preguntas de investigación se realizó la revisión bibliográfica de la literatura, seleccionando investigaciones originales publicadas en bases de datos indexadas, en idioma inglés y español, en el intervalo del año 1993 – 2019, esto permitió corroborar la relevancia y pertinencia del tema de estudio.

Terminado este proceso, se identificaron las variables asociadas con los factores como el uso de información para la toma de decisiones, conflicto cognitivo, flexibilidad cognitiva, racionalidad, calidad del proceso de toma de decisiones y eficacia organizativa. El análisis de la fundamentación teórica permitió obtener la estructura y contenidos de la entrevista utilizada (Tabla 1).

Tabla 1
Configuración del instrumento

Variables	Ítems analizados	Pregunta generada	Base Conceptual
Uso de Información para la Toma de Decisiones (UITD)	Accesibilidad	¿Qué información considera relevante para ejecutar el proceso de toma de decisiones?	Adaptado de (Medina et al., 2018; Y. Rodríguez y Pinto, 2018; Valera et al., 2019)
	Oportuna		
	Confiable		
	Calidad		
	Financiera		
	Interna/Externa		
Flexibilidad Cognitiva (FC)	Nueva información	¿Cómo reacciona usted frente a una decisión que causa conflicto?	(E. Rodríguez y Pedraja, 2009; J. Rodríguez y Pinto, 2018; Sharfman y Dean, 1997)
	Ideas		
	Creatividad		
	Posiciones		
Conflicto Cognitivo (CC)	Ideas	¿Cómo reacciona usted frente a una decisión que causa conflicto?	Adaptado de (Amason, 1996; Rodríguez et al., 2013)
	Perspectivas		
	Enfoques		
	Criterios		
Racionalidad de la decisión (RD)	Búsqueda	¿Cómo usted ha innovado el proceso de toma de decisiones en beneficio de su empresa?	Adaptado de (Dean y Sharfma, 1993; Ganga et al., 2018; Rodríguez, 2006)
	Análisis		
	Revisión		
	Selección		
Calidad del Proceso de Toma de Decisiones (CPTD)	Satisfacción	¿Qué opina de la toma de decisiones gerenciales en su empresa y que resultados a obtenido?	Adaptado de (Amason, 1996; Rodríguez et al., 2013)
	Cumplimiento		
	Eficacia y eficiencia.		
	Creación de valor.		
Eficacia organizativa (EO)	Estabilidad	¿Qué opina de la toma de decisiones gerenciales en su empresa y que resultados a obtenido?	Adaptado de (Rodríguez y Pedraja, 2004)
	Rentabilidad		
	Posicionamiento		
	Satisfacción		

2.4. Procedimiento

Previo a la aplicación de la entrevista, se programaron telefónicamente las citas con los gerentes, a quienes se les explicó los objetivos del estudio y su participación individual en una entrevista relacionada al proceso de toma de decisiones que regularmente realizan en sus actividades organizativas. Posterior a la aceptación de los participantes, las entrevistas se realizaron directamente en las Pymes objeto del estudio, y la información fue recolectada dentro de un periodo de 30 días.

El tiempo de duración de cada entrevista fue de 10 minutos, aproximadamente. Al inicio de la entrevista, se procedió con la presentación personal del investigador y con la explicación detallada de los objetivos de la entrevista. Además, a cada gerente se le enfatizó que la información proporcionada sería grabada y de uso

exclusivo para fines académicos, respetando el derecho de confidencialidad de los participantes. Posterior a la aceptación de los términos de la entrevista, se procedió a grabar las respuestas.

En la segunda parte de la entrevista, se formularon cuatro preguntas abiertas de investigación que se detallan a continuación: 1. ¿Qué opina de la toma de decisiones gerenciales en su empresa y que resultados a obtenido?, 2. ¿Qué información considera relevante para ejecutar el proceso de toma de decisiones?, 3. ¿Cómo reacciona usted frente a una decisión que causa conflicto?, 4. ¿Cómo usted ha innovado el proceso de toma de decisiones en beneficio de su empresa?

Estas preguntas permitieron que los gerentes expresen de forma libre sus opiniones sobre las variables en estudio, específicamente sobre el uso de la información para la toma de decisiones, la flexibilidad cognitiva, el conflicto cognitivo, la racionalidad, la calidad de la decisión y la eficacia organizativa.

Posterior a la recolección de toda la información proporcionada por los participantes, se procedió con las siete fases del análisis de datos (Hernández et al., 2014). La primera fase consistió en la transcripción literal de las respuestas proporcionadas por los gerentes, evitando así la posibilidad de manipulación, alteración o interpretaciones erróneas de la información. En la segunda fase, las unidades o segmentos de análisis fueron identificados a través del uso del programa de análisis cualitativo Atlas. Ti, versión 7.0. En la tercera fase, la técnica de corte y clasificación permitió la asignación de categorías a los segmentos de análisis establecidos previamente (Bonilla y López, 2016).

En la cuarta fase, las categorías se compararon entre sí y se agruparon las que pertenecían a una misma variable. De esta forma, se crearon las siguientes categorías: uso de la información para la toma de decisiones, flexibilidad cognitiva, conflicto cognitivo, racionalidad de la decisión, calidad del proceso de toma de decisiones y eficacia organizativa. La quinta etapa se enfocó en la asignación de códigos a cada categoría, para lo cual se conservó la codificación establecida en la tabla (1).

Tabla 2
Asignación de categorías y códigos.

Categorías	Categorías agrupadas	Códigos por categoría
Accesibilidad a información necesaria Empleo de información completa Información de los clientes Información del mercado Información oportuna Información de los empleados Información financiera Información actualizada Información verificable	Uso de Información para la toma de decisiones	UITD
Participación del personal Acogida de nuevas ideas Incorporación de nueva información	Flexibilidad cognitiva	FC
Diferentes opiniones de los participantes Discusión de ideas diferentes Discusión de diferentes enfoques Mediación entre las partes	Conflicto cognitivo	CC

Categorías	Categorías agrupadas	Códigos por categoría
Búsqueda de información Análisis de información Generación de alternativas	Racionalidad de la decisión	RD
Aportar al desarrollo de la empresa Crear valor para la empresa Cumplimiento de objetivos Solución eficaz y eficiente	Calidad del proceso de toma de decisiones	CPTD
Satisfacción de los clientes Rentabilidad económica satisfactoria Posicionamiento en el mercado	Eficacia Organizativa	EO

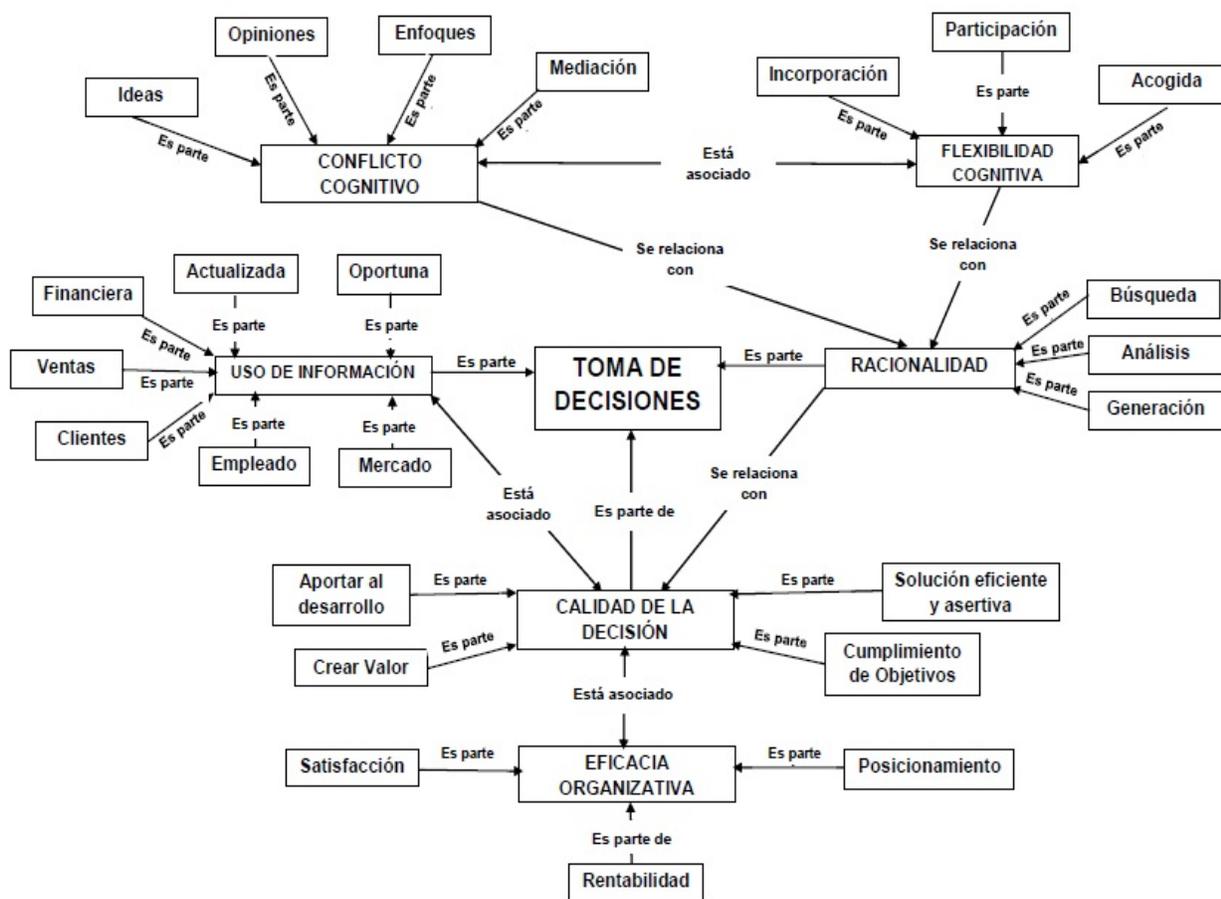
En la sexta fase se compararon las categorías y se crearon temas como muestra la tabla 3.

Tabla 3
Creación de temas a partir de categorías.

Categorías	Temas
Uso de Información para la toma de decisiones Flexibilidad Cognitiva Conflicto Cognitivo Racionalidad de la decisión Calidad del proceso de toma de decisiones Eficacia organizativa	Uso de Información Flexibilidad Cognitiva Conflicto Cognitivo Racionalidad Calidad de las decisiones Eficacia organizativa

La séptima fase involucró la combinación múltiple entre temas, tales como: 1) uso de la información y calidad de la decisión, 2) flexibilidad cognitiva y conflicto cognitivo con racionalidad, 3) racionalidad y calidad de decisión, 4) calidad de la decisión y eficacia organizativa. Finalmente, se elaboró un sistema de clasificación o red semántica que reflejaría las relaciones existentes entre los temas, como se detalla en la Figura 1.

Figura 1
Red semántica de relación entre variables



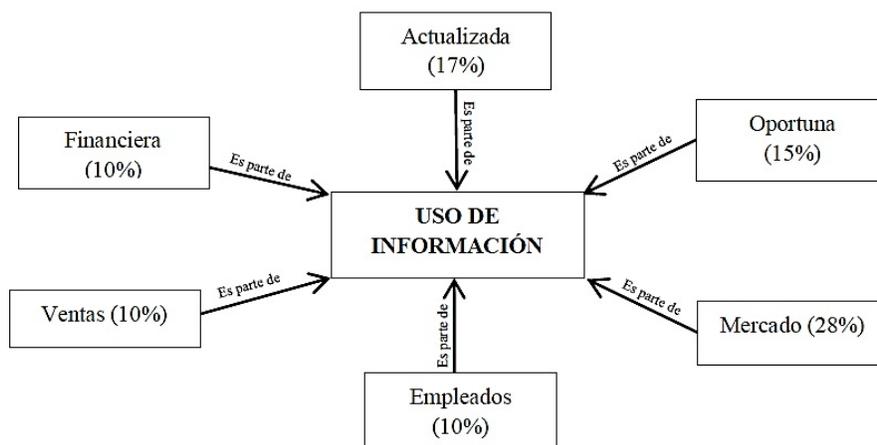
Fuente: Elaboración propia

3. Resultados

Los resultados se categorizaron y se analizaron mediante la configuración de cuatro diagramas conceptuales que indican cómo están constituidas las variables de uso de información, flexibilidad cognitiva, conflicto cognitivo, racionalidad, calidad de la decisión y eficacia organizativa. Estos diagramas conceptuales reflejan adicionalmente las relaciones existentes entre categorías.

Los componentes que integran la variable del uso de la información para la toma de decisiones se muestran en la Figura 2. Los componentes vinculados a los tipos de información de mercado (28%), información actualizada (17%) y oportuna (15%) muestran una considerable influencia en el uso de la información para la toma de decisiones. Mientras que el resto de componentes como la información de carácter financiera, de ventas y de empleados contribuyen individualmente con el 10%.

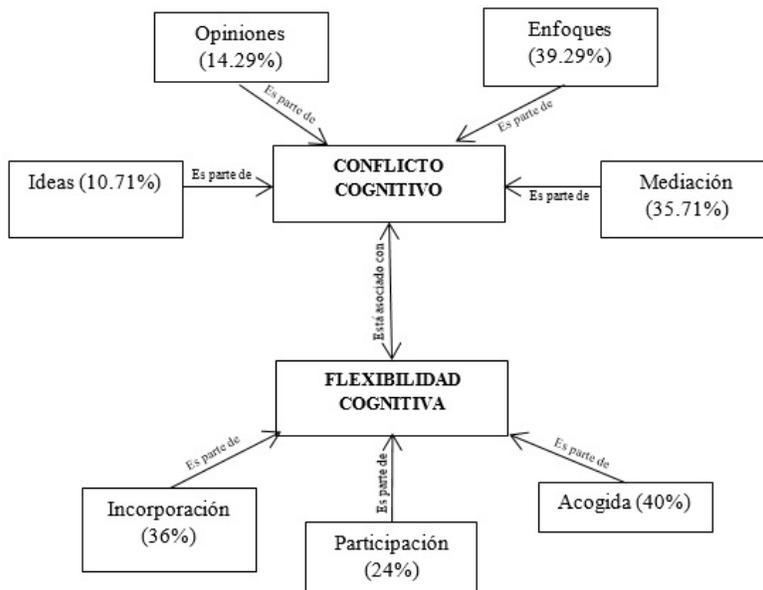
Figura 2
Tipos de información



Fuente: Elaboración propia

La Figura 3 presenta los componentes que integran las variables de flexibilidad cognitiva y conflicto cognitivo, en conjunto con las relaciones existente entre las categorías.

Figura 3
Relación entre conflicto cognitivo y la flexibilidad cognitiva



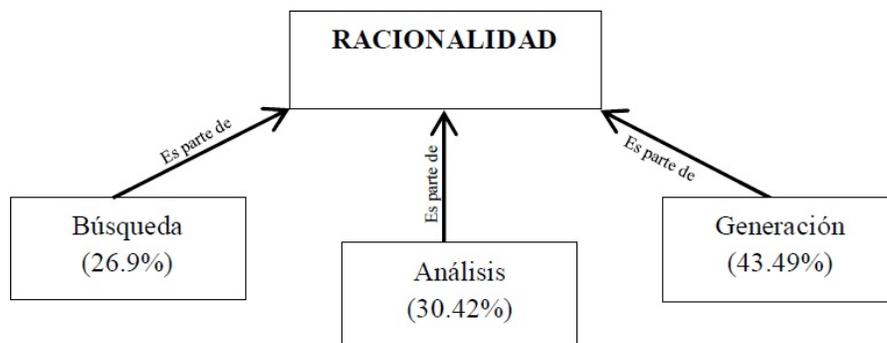
Fuente: Elaboración propia

Dentro del conflicto cognitivo, los participantes en la toma de decisiones, otorgaron una mayor importancia a la discusión de enfoques (39,29%) y a la mediación (35.71%).

Por otra parte, en el diagrama conceptual se observa que la flexibilidad cognitiva requiere considerablemente de la acogida de nuevas formas de pensar (40%), de la incorporación recurrente de nuevas fuentes de información (36%) y de la participación de todos los miembros en la toma de decisiones (24%).

La figura 4 muestra los tres componentes que forman la variable de la racionalidad en la toma de decisiones.

Figura 4
Componentes de la racionalidad

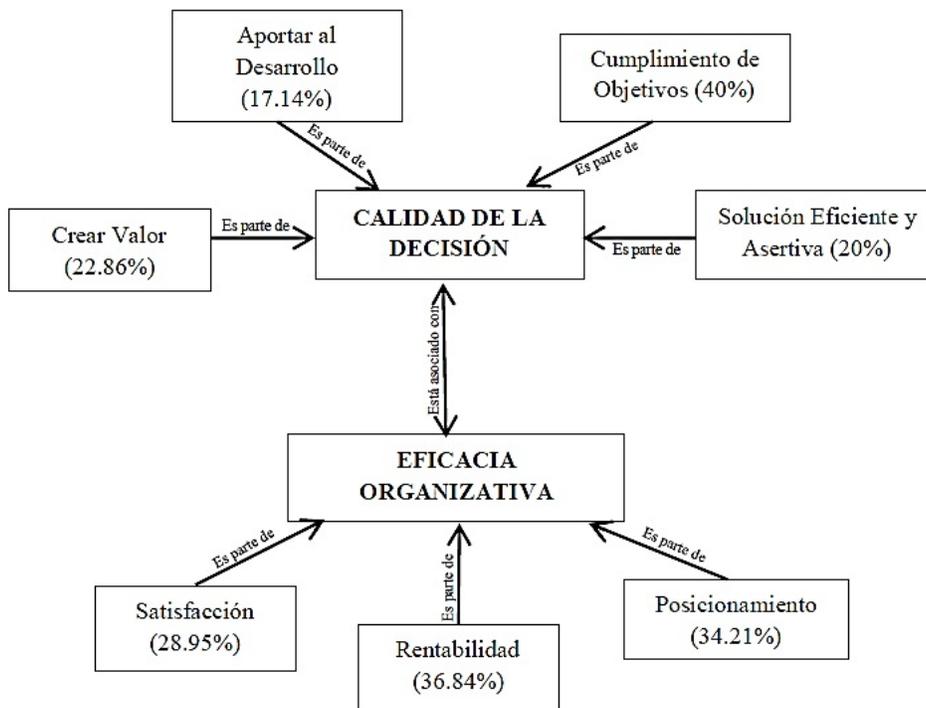


Fuente: Elaboración propia

La racionalidad se fundamenta de la generación de alternativas de solución (43,49%) y de la búsqueda (26,9%) y análisis profundo (30,42%) de las fuentes de información disponibles.

La figura 5 presenta los componentes que constituyen las variables de calidad de la decisión y eficacia organizativa, indicando además la relación entre estas variables.

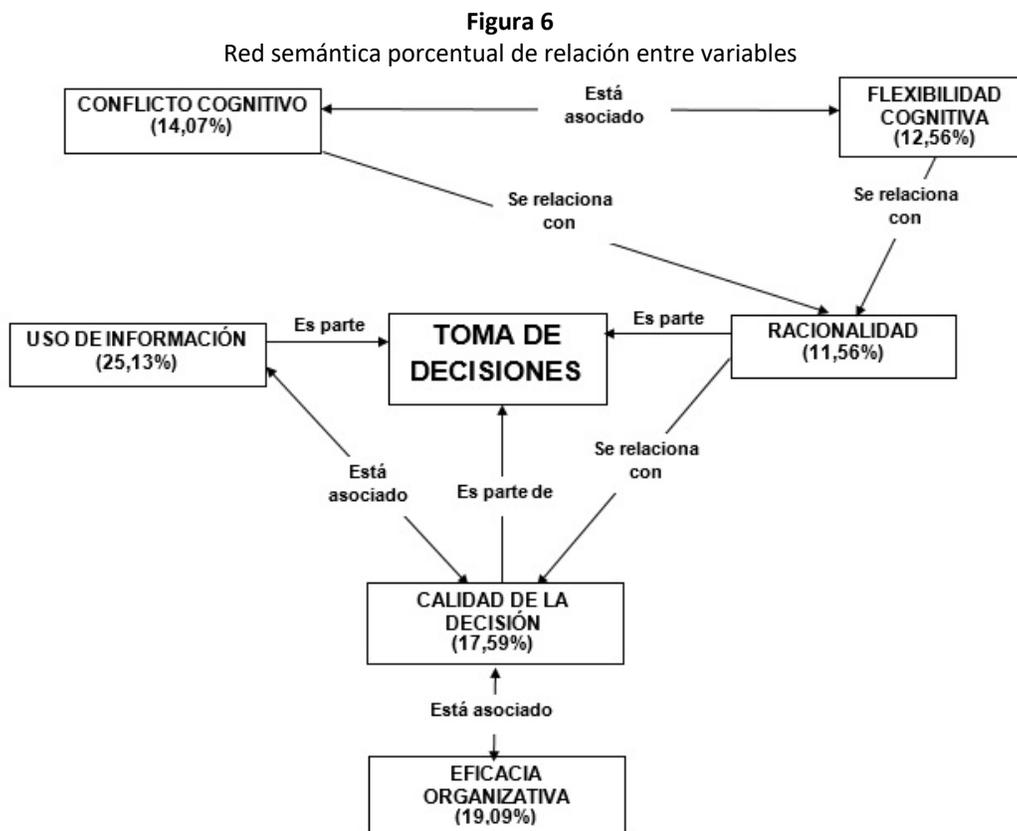
Figura 5
Componentes de variables



Se evidencia que, para los participantes, la calidad de las decisiones depende principalmente del cumplimiento de objetivos (40%), de la generación de soluciones eficientes y asertivas (20%) y de la creación de valor empresarial (22,86%).

Adicionalmente, los ejecutivos entrevistados establecen que con la toma de decisiones de calidad logran una mejoría en la rentabilidad económica que satisface a los dueños del capital (36,84%), ayuda a mantener su posicionamiento en el mercado (34,21%) y contribuye a la satisfacción de sus clientes (28,95%).

La Figura 6 muestra en detalle la red semántica porcentual creada y la relación entre las variables estudiadas.



Fuente: Elaboración propia

El uso de la información (25,13%), conflicto cognitivo (14,07%), flexibilidad cognitiva (12,56%), racionalidad (11,56%), calidad de las decisiones (17,59%) y eficacia organizativa (19,09%) fueron identificadas como las variables con mayor influencia en la toma de decisiones estratégicas empresariales de las Pymes comerciales estudiadas.

4. Discusión y Conclusiones

El presente estudio analizó los factores que contribuyen al proceso de toma de decisiones realizado por parte de los gerentes de las Pymes comerciales de la ciudad de Ambato-Ecuador. La información proporcionada por 25 gerentes permitió la creación de las variables y el establecimiento de su respectivo nivel de importancia (Figura 6).

El análisis de los resultados de esta investigación sugiere que es crucial la identificación de las condiciones o escenarios en la que se tomarán las decisiones gerenciales, por lo que las fuentes de información disponibles sobre el comportamiento del mercado deberán ser actualizadas y presentadas de manera oportuna. Estos planteamientos coinciden con lo postulado por Y. Rodríguez y Pinto (2018) sobre el uso de una información confiable y en tiempo real.

Con relación a la flexibilidad y al conflicto cognitivo, se determinó claramente que estos factores contribuyen significativamente al proceso de toma de decisiones mediante la creación de alternativas asertivas y funcionales vinculadas con la exploración de nuevas ideas o supuestos. Estas actividades potencialmente aumentarían la satisfacción personal del gerente y de los participantes del proceso de toma de decisiones, (Maddio y Greco, (2010); E. Rodríguez y Pedraja, (2009). Estos resultados son consistentes con los planteamientos de E. Rodríguez

et al. (2013) sobre estas dos variables, las cuales conforman el eje estructural de la racionalidad y de la calidad de las decisiones que se tomen en un momento particular.

En síntesis, la congruencia de los factores estudiados tales como el uso de la información, conflicto cognitivo, flexibilidad cognitiva y racionalidad garantizan una mayor asertividad en toma de decisiones de calidad, contribuyendo significativamente a una mayor eficacia organizativa como lo propuesto anteriormente por E. Rodríguez et al., 2013 y Torres et al., 2019.

Finalmente, en este estudio se corrobora y se enfatiza que tomar decisiones de calidad permite cumplir con los objetivos empresariales, optimizar el rendimiento de las Pymes locales y prolongar su permanencia en el mercado local y regional. La calidad de las decisiones es una variable que frecuentemente no es considerada en las investigaciones, por lo que, dado su importancia en el presente estudio, se sugiere realizar a futuro más estudios sobre la calidad de las decisiones y su rol en la eficiencia organizativa.

Referencias bibliográficas

- Araque, W. (2012). Las PyME y su situación actual. Ecuador, UIO: Observatorio Pyme.
- Barrios-Hernandez, K., Contreras-Salinas, J., y Olivero-Vega, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, 30(2), 103–114. doi: 10.4067/S0718-07642019000200103
- Bonilla-Garcia, M. Á., y López-Suárez, A. D. (2016). Ejemplificación del proceso metodológico de la teoría fundamentada. *Cinta de Moebio*, 57, 305–315. doi:10.4067/S0717-554X2016000300006
- Cámara de comercio de Ambato. (2020). Base de datos de socios. Ambato: Autor
- Canelones, O., y Fuentes, R. (2015). Formación gerencial, toma de decisiones un abordaje desde el punto de vista holístico. *Negotium: Revista de Ciencias Gerenciales*, 11, 48–73.
- Castro, M. (2014). Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva: Universidad Militar Nueva Granada.
- Cedeño, A., Asencio, L., y Villegas, M. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 191–200.
- Çetin, M., & Pekince, D. (2011). Perceived procedural rationality and political behaviours in strategic decision making process and organizational commitment triangle. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1154-1163. doi: /10.1016/j.sbspro.2011.09.115
- Citroen, C. (2011). The role of information in strategic decision-making. *International Journal of Information Management*, 31(6) 493-501. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.005
- Corbin, J., & Strauss, A. (2007). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 3
- de Alwis, S., y Higgins, S. (2001). Information as a tool management decision making: a case study of Singapore. *Information Research*, 7(1).
- De Boer, H., Enders, J., y Leisyte, L. (2007). Public sector reform in dutch higher education: the organizational transformation of the university. *Public Administration*, 85(1), 27-46. doi:/10.1111/j.1467-9299.2007.00632.x
- Ganga-Contreras, F. A., Durán-Seguel, I. M., y Rodríguez-Ponce, E. (2018). Racionalidad, como punto focal de las decisiones estratégicas: Un acercamiento teórico conceptual. *Revista Espacios*, 39(26), 5–17.

- García, J., Pimentel, R., y Colunga, S. (2016). Formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales en directivos empresariales a través del posgrado. *Retos de La Dirección*, 10(2), 121–140.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 242–267.
- Hamilton, K., Shih, S., y Mohammed, S. (2017). The predictive validity of the decision styles scale: An evaluation across task types. *Personality and Individual Differences*, 119, 333–340. doi:10.1016/j.paid.2017.08.009
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). México, D.F: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Directorio de empresas y establecimientos 2017*. Ecuador: Autor.
- Jehn, K., Rispins, S., & Thatcher, S. (2010). The effects of conflict asymmetry on workgroup and individual outcomes. *Academy of Management Journal*, 53, 596-616.
- Ji, J., y Dimitratos, P. (2013). An empirical investigation into international entry mode decision-making effectiveness. *International Business Review*, 22(6), 994-1007. doi: /10.1016/J.IBUSREV.2013.02.008
- Maddio, S. L., y Greco, C. (2010). Flexibilidad Cognitiva para Resolver Problemas entre Pares ¿Difiere esta Capacidad en Escolares de Contextos Urbanos y Urbanomarginales? En *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology-2010* (Vol. 44).
- Marchisotttil, G. G., Domingos, M. D., y Almeida, R. L. (2018). Decision-making at the first management level: the interference of the organizational culture. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19(3). doi:10.1590/1678-6971/eramr180106
- Márquez, A. (2012). *El valor ético como base para la toma de decisiones*: Universidad Militar Nueva Granada.
- Medina, J., Almazán, D., y Cervantes, L. (2018). Calidad de los sistemas de información contable para la eficiente toma de decisiones de sus usuarios. *Red Internacional de Investigadores En Competitividad*, 55–75.
- Moya-Espinosa, P. I., Cortés-Rodríguez, N. C., y Martínez-Cárdenas, A. G. (2019). Proceso de toma de decisiones en mi Pymes hoteleras de Boyacá, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(2). doi:10.19053/20278306.v9.n2.2019.9159
- Nutt, P. (2011). *EconPapers: Making decision-making research matter: some issues and remedies*. *Econ Papers Economics at your fingertips*, 34(1), 5-16.
- Parayitam, S., y Dooley, R. (2011). Is too much cognitive conflict in strategic decision-making teams too bad? *International Journal of Conflict Management*, 22(4), 342–357. doi:10.1108/10444061111171350
- Pérez, M. A. (2019). Hermenéutica de la Flexibilidad Cognitiva de las Decisiones Estratégicas Empresariales desde la Transcomplejidad. *Revista Scientific*, 4(11), 138–155. doi: 10.29394/scientific.issn.2542-2987.2019.4.11.7.138-155
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G., y Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. doi: 10.1177/0149206308330560
- Rodríguez, E. (2006). El proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas. *Calidad en la Educación*, 24, 47-63.

- Rodríguez-Cruz, Y., y Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, 30(1), 51–64. doi:10.1590/2318-08892018000100005
- Rodríguez-Ponce, E., y Pedraja-Rejas, L. (2007). Efectos e implicaciones de las decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. *Interciencia*, 32(9), 593-600.
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., y Araneda-Guirriman, C. (2013). El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 21(3), 328-336. doi:10.4067/S0718-33052013000300003.
- Rodríguez-Ponce, E., y Pedraja-Rejas, L. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19(35), 33-46.
- Sánchez, C. A., y Rodríguez, L. A. (2019). Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. *Universidad y Empresa*, 21, 228–262. doi:10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6762
- Sharfman, M., y Dean, J. (1997). Flexibility in strategic decision making: informational and ideological perspectives. *Journal of Management Studies*, 34(2), 191-217.
- Torres, D., Morales, D., Pérez, L., y Sánchez, M. (2019). Análisis de las falencias derivadas de la centralización en la toma de decisiones y su efecto en el desempeño en cuatro organizaciones en la ciudad de Manizales: Universidad Católica de Manizales.
- Torres, J. P., Gallo, J. G., Hallo, R. F., Abcarius, J. J., Muriel, M. H., y Fernández, A. (2017). Gestión de la información como herramienta para la toma de decisiones en salud: escenarios más probables. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(3).
- Troncoso-Pantoja, C., y Amaya-Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de La Facultad de Medicina*, 65(2), 329–332. doi:10.15446/revfacmed.v65n2.60235
- Varela-Ledesma, N., Oquendo-Ferrer, H., Romero-Suárez, P., y Zúñiga-Igarza, L. (2019). Toma de decisiones en la gestión integral del riesgo por sequía en Cuba. *Retos de La Dirección*, 13(1), 48–68.
- Ventura-León, J., y Barboza-Palomino, M. (2017). El tamaño de la muestra: ¿Cuántos participantes son necesarios en estudios cualitativos? *Revista Cubana de Información En Ciencias de La Salud*, 28(3).
- Villanueva, N. (2018). Gestión de calidad en la toma de decisiones de las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro librerías del casco urbano del distrito de Chimbote: Universidad Católica delos ángeles chimbote.
- Ying-Fang, S., Shao-Hsi, C., y Shao-Wen, S. (2012). The Impact of Cognitive Flexibility on Resistance to Organizational Change. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(5), 735–745. doi:10.2224/sbp.2012.40.5.735